

**Université du 8 mai 45, Guelma**  
**Faculté des sciences économiques et commerciales**  
**Et sciences de gestion**  
**Département des sciences de gestion**



**Mémoire présenté pour l'obtention**  
**Du diplôme de Master en sciences de gestion**  
**Option: Entrepreneuriat et développement international**

**Thème**

**Management stratégique des organisations :**  
**Essai d'élaboration d'une stratégie de L'université**  
**de Guelma**

**Réalisé par:**  
Mr .Hasni Foued

**Sous la direction de :**  
Pr. KHELIL Abderrazek

Année universitaire : 2016-2017

## Dédicace

*Je dédie ce modeste travail, à toutes les personnes qui se sont mises à mes côtés tout au long de l'élaboration de ce mémoire.*

*Je dédie tout particulièrement ce travail à mon père, à ma très cher maman et à ma femme Selma, ma fille Rassil, mon fils Salaheddine à tous mes enseignants, mes amis de l'université de Guelma.*

## Remerciement

Je voudrais tout d'abord remercier ALLAH le tout puissant, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, je tiens à remercier mon encadreur **Pr. KHELIL ABDERRAZEK** pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période de ce travail.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury Mr **ZERAOULA ABDERAFIK.** et Mme **BARKAT G.** pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner mon travail Et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.



Merci

## Listes des figures et des tableaux

### Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>titres</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<b>Les cinq composants de base d'une organisation</b>	<b>17</b>
<b>02</b>	<b>Les différents types de stratégie types de stratégie</b>	<b>20</b>
<b>03</b>	<b>Terminologie et définition, pyramide d'après A.Zuckerman</b>	<b>26</b>
<b>04</b>	<b>Les quatre perspectives du Tableau de bord prospectif (adapté de Kaplan et Norton) 1996</b>	<b>29</b>
<b>05</b>	<b>Le model LCAG (démarche stratégique)</b>	<b>33</b>
<b>06</b>	<b>La Matrice insoff</b>	<b>34</b>
<b>07</b>	<b>Procédé pour L'identification des défis Stratégique au niveau Global</b>	<b>36</b>
<b>08</b>	<b>Procédé pour la préparation du projet de planification stratégique</b>	<b>38</b>
<b>09</b>	<b>Organisation possible d'un projet de planification stratégique</b>	<b>43</b>
<b>10</b>	<b>Matrice SWOT final</b>	<b>76</b>
<b>11</b>	<b>Stratégie découlant d'une matrice SWOT</b>	<b>80</b>
<b>12</b>	<b>schéma du référentiel AqiUmed</b>	<b>84</b>
<b>13</b>	<b>schéma de l'organigramme de l'Université de Guelma afin d'élaborer et mise en œuvre d'une stratégie 2018-2022</b>	<b>94</b>

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>titre</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<b>Les écoles de la pensée sur la formation de la stratégie Selon H.Mintzberg</b>	<b>24</b>
<b>02</b>	<b>Plan de développement de l'université de Guelma</b>	<b>71</b>

## **Table Des matières**

<b>Liste des Tableaux et figures .....</b>	<b>1</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 01: le management stratégique : Aspect théorique.....</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 1 : Définitions et Origines du management stratégique....</b>	
1.1 Définition.....	13
1.2 Origines .....	15
<b>Section 2 : L'organisation.....</b>	
2.1 Les composantes de l'organisation.....	15
2.2 Les fonctionnalités de l'organisation.....	17
<b>Section 3 : Les types des stratégies et outils du management stratégique .....</b>	
3.1 Les stratégies intentionnelles (délibérées), émergentes et réalisées.....	19
3.2 La Stratégie de Spécialisation.....	21
3.3 La stratégie de Diversification.....	22
3.4 La stratégie de différenciation.....	23
3.5 Les écoles de la pensée sur la formation de la stratégie.....	24
3.6 Les outils du Management Stratégique.....	26

<b>Section 4 : l'analyse et la planification stratégique.....</b>	
4.1 Les éléments constitutifs de la stratégie.....	<b>29</b>
4.2 L'analyse stratégique.....	<b>31</b>
4.3 Planification stratégique.....	<b>38</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>44</b>

## **Chapitre 02 : la stratégie et les pratiques des universités**

<b>Introduction.....</b>	<b>45</b>
--------------------------	-----------

### **Section 1 : La spécificité de l'université**

1.1 Distinction de l'université.....	<b>45</b>
1.2 Caractéristiques et principes des universités.....	<b>46</b>

### **Section 2 : Quelques pratiques des universités en élaboration des stratégies.....**

2.1 Le plan stratégique de l'université du Québec en Outaouais 2016-2020.....	<b>48</b>
2.2 Le plan stratégique de l'université de Genève -vision 2025.....	<b>55</b>
2.3 Le Plan Stratégique de l'université de Cheikh Anta Diop de Dakar 2011-2016.....	<b>59</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>63</b>

## **Chapitre 3 : élaboration d'une stratégie pour l'Université de Guelma.....**

<b>Introduction.....</b>	<b>64</b>
--------------------------	-----------

### **Section 1 : présentation de l'université de Guelma.....**

1.1 Historique.....	64
1.2 Organigramme de l'université.....	65
1.3 Les grands domaines de L'université de Guelma.....	69
<b>Section 02 : la pratique de l'université de Guelma.....</b>	
2.1 Le plan de développement de l'Université.....	72
2.2 Diagnostic des fonctions de l'université de Guelma par la méthode SWOT....	74
<b>Section 03 : Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de l'université de Guelma...2018-2022</b>	
3.1 Méthodologie utilisée dans l'étude pratique .....	82
3.2 Synthèse des entretiens.....	86
3.3 Type et étapes de la stratégie.....	90
3.4. Structures stratégiques de l'université de Guelma.....	91
<b>Conclusion.....</b>	<b>95</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>95</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>97</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>99</b>
<b>Introduction générale</b>	



La science est aujourd'hui gérée stratégiquement par les gouvernements, ce qui a un impact sur la gestion des universités financées par des fonds publics. Face aux changements dans les modes de production des connaissances et aux stratégies de développement économique des gouvernements, qui se traduisent par des politiques technologiques convergentes.

Une fois intégrées dans un environnement politique et économique dont elles dépendent davantage et qui se compose de nouvelles organisations concurrentes, les universités se voient forcées d'adopter des logiques de gestion plus stratégiques, c'est à-dire de tenter de concilier toute une nouvelle série d'exigences d'ordre environnemental, économique, politique, social et technologique.

L'analyse stratégique est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants.

Cette analyse intègre les diverses caractéristiques informationnelles et organisationnelles de l'entreprise et de son environnement. L'élaboration des stratégies d'une entreprise va se baser essentiellement sur la prise en compte de ses interactions avec son environnement.

Plusieurs modèles d'analyses stratégiques ont montré les interactions de l'entreprise à son environnement ; on peut identifier les principaux modèles d'analyse :

Le modèle d'analyse de Porter est fondé autour de 5 forces et la libre circulation des marchandises qui ont bouleversé l'environnement concurrentiel des entreprises. Alors qu'il ne se limitait qu'à la concurrence, il est maintenant composé de l'ensemble des acteurs susceptibles d'affecter les bénéfices de l'entreprise. Les 5 forces de Porter peuvent agir indépendamment les unes des autres avec une intensité propre, influencent toutes, par leurs actions directes ou indirectes, la performance de l'entreprise. A l'origine de ces forces, on trouve 5 groupes d'acteurs : concurrents, clients, fournisseurs, entrants potentiels et produits de substitution.

Si les acteurs sont déterminés .la hiérarchisation par ordre d'intensité de chacune des forces

Sur l'environnement économique est indispensable ; on obtient des facteurs clés de succès (FCS). Ils correspondent aux actions stratégiques qui, une fois mises en place, procurent un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Le model de porter englobe les différentes menaces qui pèsent sur l'entreprise. Son utilisations doit être couplée par une analyse stratégique complète (PESTEL, SWOT) et couplée aussi à une politique de veille économique adaptée. L'analyse PESTEL est indispensable car un changement de l'environnement macro-économique d'une entreprise peut lui être fatal ; donc elle doit mettre en place une veille informationnelle constante durant toute la durée de vie de l'entreprise.

L'analyse PESTEL a pour but de ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels on pourra adapter la stratégie de développement.

La matrice SWOT est l'outil indispensable lorsque l'entreprise est face à une opportunité potentielle. Elle permet d'analyser les enjeux du projet, que ce soit pour le lancement d'un nouveau produit. Facile d'utilisation et applicable plus rapidement que les analyses Porter ou PESTEL, elle permet de définir la stratégie la plus adaptée pour chaque projet de l'entreprise.

Les universités doivent se donner des plans stratégiques afin d'atteindre les nouveaux objectifs de valorisation et de s'adapter à leur contexte.

### **Les raisons du choix du sujet**

La raison de choix de ce sujet peut être résumée dans un point essentiel :

- cette étude est un essai qui peut être utile pour le sommet stratégique de l'Université afin d'instaurer un bon management stratégique.

### **Les objectifs de l'étude**

- Faire un diagnostic sur le degré d'atteinte des objectifs stratégiques

- Essai d'élaborer une stratégie pour l'Université

- Un essai d'émettre des propositions concrètes et réalistes pour améliorer la gestion et identifier les pistes d'optimisations qui contribuent au développement de l'Université de Guelma.

## **Problématique**

- Comment élaborer une stratégie pour l'université de Guelma Et quel type de stratégie envisageable à partir de ses points forts, ses points faibles, ses opportunités et ses menaces

## **Problématiques secondaire**

- Qu'elle est la stratégie adoptée dans les domaines de formation, la recherche, la  
Coopération international, le développement et de la prospective ?

**Hypothèses** Il est évident que tout travail de recherche scientifique et investigation peut avoir des hypothèses et en cours d'étude on pose des questions qui doivent avoir des réponses et en terme d'étude on arrive à des résultats dont les hypothèses soient acceptées et validées ou bien rejetées

## **Première hypothèse**

L'université de Guelma ne dispose pas une stratégie autonome puisque elle reçoit les décisions stratégiques depuis sa tutelle qui est le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, donc elle ne possède pas une marge de liberté au quelle peut instaurer sa propre stratégie

## **Deuxième hypothèse**

Vu les études et recherches faites auparavant et vu les initiatives des cadres de l'université de promouvoir les fonctions et le rôle de cette organisation dans son environnement, notamment l'analyse par la méthode SWOT et aussi par l'auto évaluation faite par l'organisation elle-même selon les normes et références du **AqiUmed** afin d'élaborer un plan de développement de l'université de Guelma.

Il apparait que l'université essaie de mettre sa propre stratégie pour améliorer sa position concurrentielle par rapport aux universités algériennes et aussi étrangères

## **Les études précédentes**

Le management stratégique a été mise en œuvre par de nombreuses universités dans le monde, parmi eux nous démonterons cette pratique au sein de l'université de Québec au canada, l'université de Genève et l'université de cheikh diop de Dakar au Sénégal

Aussi une étude d'analyse par la méthode du **swot** faite auparavant par étudiante en master à l'université de Guelma, qui a illustré la position de l'Université dans son environnement.

Une auto évaluation faite par l'organisation elle-même selon les normes et référentiel **AqiUmed** afin d'élaborer un plan de développement de l'université de Guelma.

### **La méthodologie utilisée**

Suivant la nature de sujet étudié on a utilisé trois méthodes de recherche. La méthode historique, la méthode descriptive, la méthode analytique (l'entretien et le questionnaire)

### **Les limites de l'étude**

L'étude se limite à l'essai d'élaborer un plan stratégique de l'Université de Guelma

Afin d'améliorer les pratiques de gestion à long terme

La période de l'étude est avril, mai, juin 2017

### **Les moyens utilisés dans l'étude**

La recherche documentaire

Les entretiens ciblés avec les cadres de la direction de l'université

### **Structure de l'étude**

Notre mémoire est divisée en trois chapitres en plus d'une introduction générale et une conclusion générale. Le premier chapitre est dédié au management stratégique des organisations dans son aspect théorique, nous aborderons les origines et les définitions du management stratégiques dans la première section et l'organisation et ces différentes composantes dans la deuxième section et les différents types des stratégies et outils du management stratégique dans la troisième section et l'analyse et la planification stratégique dans la quatrième section.

Le deuxième chapitre est dédié à la stratégie et les pratiques des universités

Composé de deux sections, nous présentons les spécificités de L'université dans la première section, puis quelques pratiques des universités dans l'élaboration des stratégies dans la deuxième section.

Le troisième chapitre est composé de deux sections dédié a la Proposition d'une stratégie pour l'Université de Guelma qui est nous présentons l'Université de Guelma dans la première section, puis nous démonterons la pratique de l'université de Guelma dans la deuxième section et enfin l'élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de l'université de Guelma dans la troisième section.

# Chapitre 01 : Le management stratégique :

## Introduction :

L'élaboration d'une stratégie engage toujours le devenir d'une entreprise et de ses dirigeants ; c'est un moment crucial dans la vie de l'entreprise.

La stratégie été l'apanage de l'équipe dirigeants de l'entreprise .mais aujourd'hui, son élaboration s'est largement diffusée dans l'organisation ,car un bon manager a besoin a besoin de savoir « ou il va » et pourquoi ,et d'avoir participé a la réflexion qui conduit a

Définir ses objectifs. Faire de la stratégie, c'est ainsi :

-Définir des objectifs d'activité et de Préciser les moyens nécessaires pour les atteindre (financier, humain, techniques)

-S'engager sur un horizon de temps.

Pour arriver à ces choix stratégiques, de nombreuses analyses préalables sont nécessaires :

-Analyse des activités, des produits, de leurs marges et leurs utilisateurs

-Analyse des ressources et compétences de l'entreprise.

-Analyse des couts et des sources de différenciation à partir de la valeur ajoutée.

L'histoire des différentes écoles de réflexion stratégique s'étend sur de nombreuses années. Chacune a apporté son lot de méthodes et d'outils intéressants pour effectuer ces

Analyses et les mettre en perspective. <sup>1</sup>

Le diagnostic stratégique interne et externe permettra à L'organisation

De pouvoir concilier les choix stratégique dont dépend sa compétitivité a long terme et la

---

<sup>1</sup> Jaques bojin, jean-marc schoettl. Les outils de la Stratégie. Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, paris, France 2005 page 10

Maitrise des turbulences de son environnement dont dépend sa compétitivité immédiate.<sup>1</sup>

Le processus de planification stratégique concerne la détermination de la direction dans laquelle désire amener l'entreprise. Il implique la fixation des objectifs globaux pour l'entreprise. En comparaison, l'objectif du plan d'affaires est de fournir la feuille de route détaillée qui l'amènera dans la direction souhaitée.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> [www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---planification-strategique/](http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---planification-strategique/) le 25/05/2017 a 20h :30

# Section 1 : définitions, origines du management stratégique

## 1.1 Définition :

-Le management est l'ensemble des techniques d'organisation efficace (définition

et partage des responsabilités) et de gestion rationnelle (en fonction d'objectifs ou de programme fixés) employées dans une direction d'une entreprise.

-Le management de l'entreprise englobe toutes les notions nécessaires (connaissances, méthodes, techniques) pour gérer une organisation, selon une Direction donnée, tout en assurant le niveau de performance prévu.

-Le management de l'entreprise couvre de multiples aspects Celui de la gestion des hommes n'est pas le moindre, sous cette Dénomination, sont regroupés ici la gouvernance de l'entreprise, le développement

-Le management d'entreprise permet avant tout d'organiser les personnes L'organisation des personnes est une chose très importante et il en est de même pour l'organisation du travail.

La mise en place de procédures de fonctionnement est indispensable car elle permet aux Forces vives de l'entreprise d'avoir constamment la maîtrise de ce qu'ils font.

Lorsqu'on le prend dans sa globalité, le management d'entreprise permet de perfectionner les méthodes de travail, donc d'améliorer le rendement de la société et donc d'augmenter son chiffre d'affaire<sup>1</sup>.

-La stratégie est l'ensemble des décisions et actions de l'entreprise relatives au choix des moyens et des ressources en vue d'atteindre un objectif sur le long terme

Un objectif à atteindre sur le long terme En général quantifié, à horizon temporel déterminé Qui s'inscrit dans le cadre de la mission de l'organisation et qui

---

<sup>1</sup> Urs BENZ - - élaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique-  
Mémoire de fin d'étude Master en économie et management de la santé , Aout 2009, Université du  
Lausanne, non publié <http://www.chuv.ch>



prend en compte les intérêts des parties prenantes (dirigeants, actionnaires institutions financières, salariés, clients, fournisseurs, membre de la collectivité)

Des décisions et des actions :

- Où allons-nous nous battre ?
- Définir le périmètre d'activité
- Avec quelles armes ?
- Définir l'avantage concurrentiel de l'organisation
- avec quelles ressources, sur quelles compétences s'appuyer
- définir les ressources et les compétences à obtenir et comment les utiliser.

### **Les vocabulaires de la stratégie :**

**Les valeurs fondamentales** sont les principes qui sous-tendent la stratégie de l'organisation.

**La mission** est l'expression du but de l'organisation, de son intention fondamentale, de sa raison d'être, en réponse à une question : « A quoi servons-nous ? »

**La vision ou intention stratégique** est l'état futur souhaité par l'organisation, ce qu'elle aspire à devenir.

**Les objectifs stratégiques** sont plus précis et souvent quantitatifs. Ils constituent l'affirmation des résultats qui doivent être atteints.

**La capacité stratégique** repose sur les ressources uniques et les compétences fondamentales qui distinguent l'organisation de ses concurrents en termes d'activité, d'aptitudes et de savoir-faire.

**Le modèle économique** décrit la combinaison de facteurs financiers, commerciaux, techniques et opérationnels qui sous-tend le fonctionnement de l'organisation et la valeur créée par celle-ci pour ses clients.

**Le contrôle stratégique** permet de vérifier dans quelle mesure les réalisations correspondent aux objectifs

## 1-2 l'origine :

Le management stratégique est une discipline née dans les années 1950 et 1960, les pionniers les plus influents ayant Alfred Chandler, Philip Selznick, Igor Ansoff et Peter Drucker. Depuis, il est développé de nombreuses théories et une littérature politique, tant sur le management stratégique que sur les disciplines liées ou sous-entendues, nous présentons quelques concepts.

Étymologiquement, le terme stratégie trouve son origine dans les mots grecs (Stratos) qui signifie armée et agēin qui signifie (conduire). La stratégie militaire correspond à l'art de conduire les forces armées en vue de la victoire. Il s'agit de réfléchir aux voies et moyens qui sont nécessaires pour gagner. Transposé à la gouvernance, la stratégie est l'ensemble des conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes à long terme.

Le management stratégique inclut en fait trois principales composantes :

**Le diagnostic stratégique**, grâce auquel on détermine la position stratégique de l'organisation

**Les choix stratégiques**, qui consistent à formuler les options possibles et à sélectionner l'une d'entre elles

**Le déploiement stratégique**, qui concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements que ce choix impose

## Section 2 L'organisation :

### 2.1 Les composantes de l'organisation

Selon Livian, une organisation naît à partir du moment où se manifeste et se concrétise un double mouvement

De division de travail et de coordination /coopération.

➤ **-La division de travail :**

Comme chacun ne peut pas tout faire (temps disponible, compétence...), la division du travail s'avère nécessaire, elle permet de spécialiser les acteurs ce qui les rend plus efficaces et de capitaliser les compétences.

A Partir des taches à accomplir, Henry Mintzberg distingue cinq composantes fondamentales, que l'on trouve dans les organisations (en fonction de leur taille)

**Le centre opérationnel** (ouvriers, vendeurs...): composante de base de toute organisation, le centre opérationnel est composé de toutes les personnes qui participent directement à la production et à la commercialisation des biens et services.

**Le sommet hiérarchique** (PDG, dirigeants): composante chargée des fonctions de direction, d'élaboration de la stratégie de l'organisation, de la répartition des ressources.

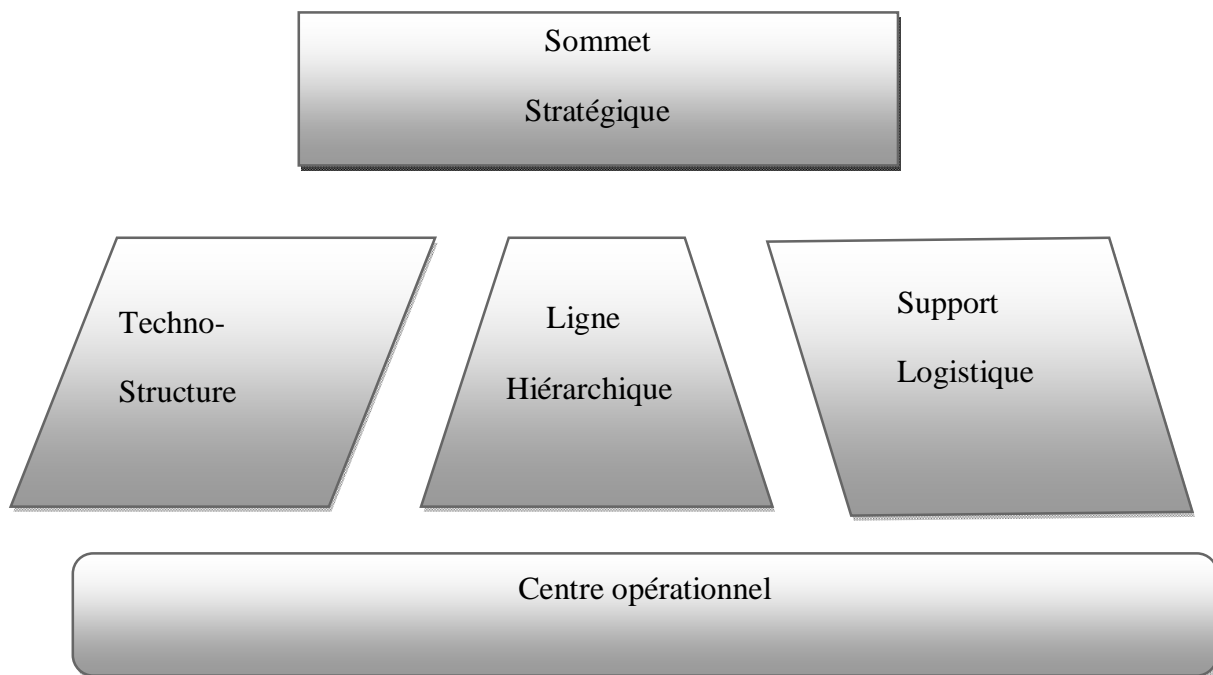
**La ligne hiérarchique** (cadres, chefs d'ateliers...): cette composante joue le rôle d'intermédiaire entre le sommet stratégique et le centre opérationnel; elle est rendue nécessaire lorsque l'organisation se développe. **la technostructure** (contrôleur de gestion; bureau de méthodes): cette composante est chargée de rationaliser les processus de production, de planifier et contrôler l'activité

**La fonction de support logistique** (juristes, ressources humaines...): cette fonction a pour objet de fournir aux membres de l'organisation les ressources nécessaires pour leur activité<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Smai Lakrouf et Catherine Lenglard-Dubois, Management des Organisations  
Ellipses Edition 2006 pages 07,08,09

Figure (1) : Les cinq composants de base d'une organisation



Source : pascal charpentier « l'entreprise et ses structure » Cahier français n° 287, juillet 1998

## 2.2 Les fonctionnalités de l'organisation

### ➤ La coordination et la coopération :

La coordination /coopération facilite la concrétisation de l'action collective

La coordination permet à l'organisation de conserver sa cohérence dans son fonctionnement alors que Des logiques différentes peuvent naître de la spécialisation.

La division du travail rend nécessaire la coordination.

Henry mintzberg identifie cinq modes de coordination entre les membres de l'organisation.

**-l'ajustement mutuelle** : la coordination des activités s'effectue d'une façon informelle (par des gestes, Des discussions entre les membres de l'organisation).

**-la supervision directe** : ce mode de coordination repose sur des ordres donnés aux subordonnés et sur un contrôle de leurs activités.

**-la standardisation des procédés :** ce mode de coordination s'effectue à l'aide de procédures, méthodes de travail définies à l'avance ; les personnes suivent les procédures définies.

**-La standardisation des résultats :** ici, on ne définit pas les procédures et méthode de travail ; on fixe des objectifs à atteindre, on contrôle les résultats obtenus.

**-La standardisation des qualifications:** lorsque il est difficile de définir des procédures ou des résultats que le travail réclame une large autonomie, la coordination s'effectue par la spécification de la formation requise pour exécuter la tâche (exemple : enseignement, santé...).

➤ **Les ressources des organisations :**

Pour réaliser sa mission et tendre vers ses buts, l'organisation utilise des ressources

-Les ressources humaines c'est-à-dire des individus qui vont concourir à la réalisation des objectifs et des buts en mettant à la disposition de l'organisation leurs compétences et leur temps

-Des ressources financières

-Des ressources matérielles comme par exemple des machines, des ordinateurs...

-La réalisation de la mission de l'organisation nécessite une bonne allocation des ressources. Il convient d'abord de vérifier si l'on est efficace, ensuite ; de mettre en correspondance les ressources engagées aux résultats obtenus (efficience)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Smai Lakrouf et Catherine –Dubois ,Management des Organisations :Ellipses Edition 2006.pages 09,10,11,12

## Section 3 : les types de stratégies

### 3.1 Stratégie intentionnelle (délibérée), émergente, et réaliser

Les différents types de stratégie ont été identifiés et développés par Henry Mintzberg

Les organisations développent des plans pour le futur elle voit émerger des structures de leurs actions passées nous pouvons appeler la première partie la stratégie intentionnelle et la stratégie réalisée. La question importante devient alors faut-il nécessairement que les stratégies réalisées soient intentionnelles ?

Les intentions qui ont été complètement réalisées peuvent appeler les stratégies délibérées

Celles qui n'ont pas été réalisées peuvent s'appeler la stratégie non réalisée, la littérature concernant la planification reconnaît l'existence de ces deux possibilités avec une préférence

Evidente pour la première ce que elle ne reconnaît pas est la troisième possibilité, celle que nous avons appelée la stratégie émergente : lorsque la forme qui apparaît n'a pas été expressément voulue.

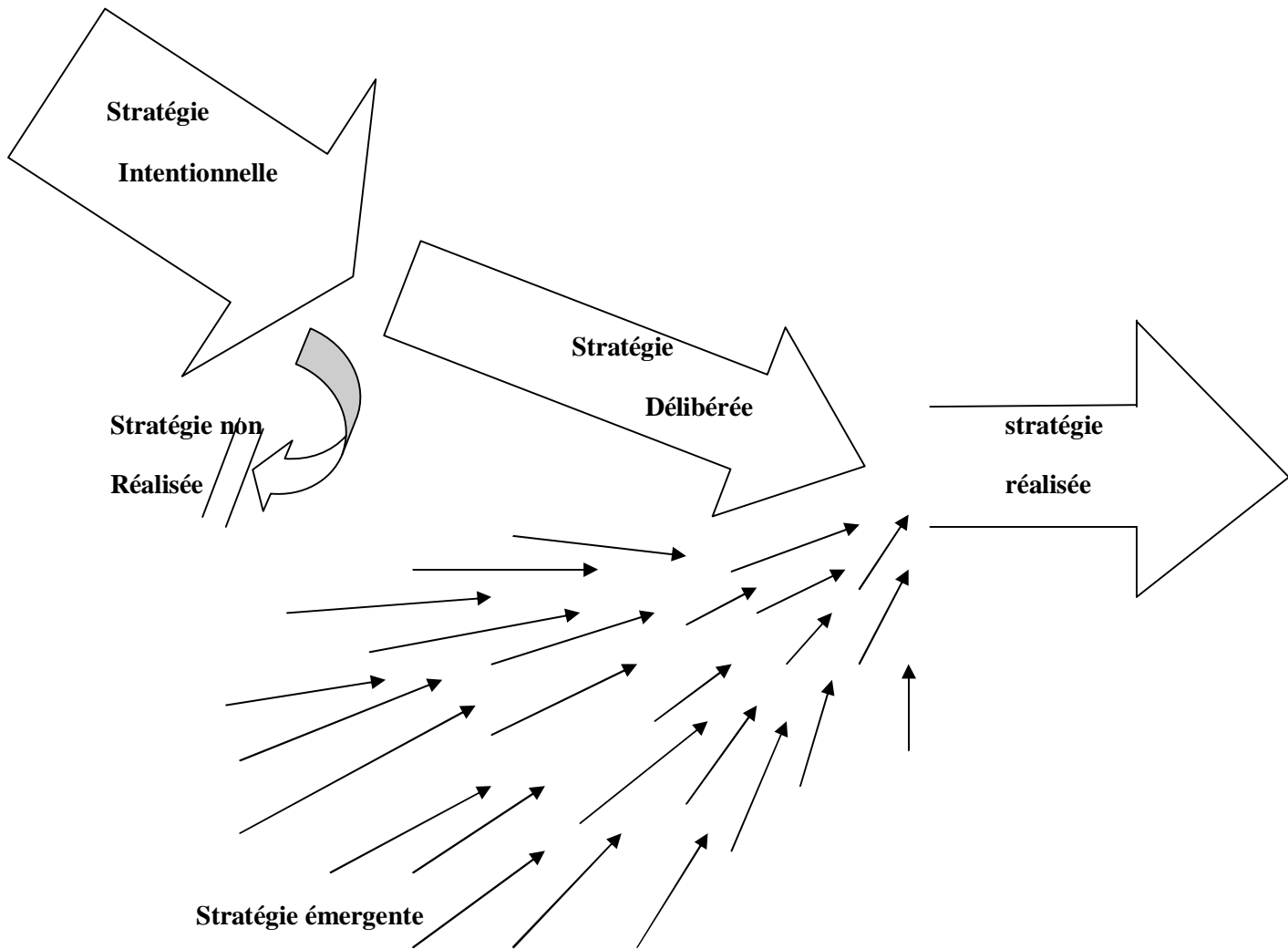
Des actions ont été entreprises, une à la fois qui a progressivement convergé du fil du temps en un sort de cohérence ou de forme.

Autrement dit ; la stratégie intentionnelle est conçue par les dirigeants elle est le résultat des processus de négociations internes, des marchandages et des compromis, la stratégie réalisée n'est pas nécessairement délibérée et la stratégie émergente permet de faire le lien entre la stratégie intentionnelle et les circonstances de l'environnement. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Henry Mintzberg - grandeur et décadence de planification stratégique. Dunod, Paris 1994 (The Rise and Fall of Strategic Planning Macmillan, 1994) page 41

**Figure (2) :** Les différents types de stratégies selon Mintzberg



Source : Henry.mintzberg- grandeur et décadence de planification stratégique .Dunod, paris1994 page 41

## 2 La stratégie de spécialisation

### - Définition et formes de la spécialisation :

La stratégie de spécialisation consiste « à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles

activités ». La spécialisation peut prendre différentes formes, il peut s'agir, par exemple:

- d'exploiter la maîtrise d'une technologie particulière.
- de répondre aux besoins d'une catégorie de clients se concentrant sur un segment particulier de demande

On parle alors de stratégie interstitielle, C'est à dire destinée à occuper un interstice du marché en termes de produit ou de clientèle. Lorsqu'il s'agit d'un produit particulier, on emploiera le terme de *stratégie de niche*, dans le cas d'une clientèle spécifique, on utilisera le terme stratégie de créneau.

-De proposer un produit standard à différents types de clients de se désengager ou d'abandonner des activités déficitaires. Lors quels entreprises sont dans un contexte économique défavorable (baisse des ventes, récession), elle peut mettre en place des actions de redressement de manière à rétablir sa structure financière. Ces actions passent par une stratégie de dégagement (abandon des activités déficitaires) et une stratégie de recentrage (concentration des ressources sur un métier ou une activité).<sup>1</sup>

La spécialisation est étroite ou restrictive, lorsqu'elle limite son activité à une niche géographique ou se concentre sur un produit ou une technologie d'une grande spécificité. Elle est *extensive* lorsqu'elle suit une logique d'accroissement de taille pour viser un marché géographique Plus large ou l'entrée dans de nouveaux produits et/ou la satisfaction de Nouveaux clients sans pour autant supposer de nouvelles compétences. A L'extrême, on parlera de « *spécialisation souple* » pour désigner des manœuvres destinées à satisfaire des demandes anciennes qui évoluent ou des demandes nouvelles,

---

<sup>1</sup> Smai Lakhrouf-Catherine lenglart-Du bois Management des organisations- ellipses Edition 2006 .pages 11



en préservant l'essentiel d'un métier tout en l'enchérisant. La stratégie des grappes technologiques, consiste pour sa part à développer un ensemble d'activités liées par une base technologique commune.

### **-Spécialisation et taille de l'organisation**

Dotées de faibles ressources, qui peuvent ainsi occuper des segments du marché trop peu attractifs La stratégie de spécialisation est souvent présentée comme particulièrement adaptée aux PME pour les grandes entreprises. Encore faut-il être capable de satisfaire le créneau correspondant mieux que ne pourraient le faire ces dernières, grâce à une connaissance approfondie des attentes de la clientèle ou une capacité de

Service maximum jouant de la proximité géographique. La protection n'est cependant jamais totale puisque la rentabilité apparente d'un créneau ou la nécessité de faire face à des difficultés conjoncturelles peuvent conduire une grande entreprise à investir des marchés qu'elle avait jusque là délaissés.

La spécialisation n'est pas pour autant synonyme de petite taille. Si le choix d'un créneau étroit conduit rapidement à l'épuisement du potentiel du marché initialement visé, une entreprise ayant des ambitions de

Croissance peut conduire son développement à travers des stratégies d'expansion sans sortir du choix initial de la spécialisation

### **3.3 La stratégie de diversification:**

Se diversifier consiste pour une entreprise « à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés ». Il s'agit d'une stratégie qui peut revêtir des formes multiples, d'où de nombreux essais de typologie. Par exemple, si l'on caractérise un domaine d'activité initial par un produit, un marché et une technologie, les changements apportés à l'un ou plusieurs des termes de cette combinaison, conduisent à distinguer : - la diversification horizontale : se lancer dans des produits nouveaux, à technologie identique ou non, pour une même base de clientèle<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Smai Lakhrouf-Catherine lenglart-Du bois Management des organisations- ellipses Edition 2006 .pages 12

-la diversification concentrique : les produits nouveaux, à technologie identique ou non, s'adressent à des clients nouveaux pour l'entreprise

-la diversification hétérogène: le produit, le marché et la technologie sont simultanément nouveaux pour l'entreprise.

On peut également raisonner en termes de finalités poursuivies ou de contextes dans lesquels se trouvent les entreprises lorsqu'elles décident de se diversifier. Il peut ainsi s'agir d'une diversification défensive motivée par la nécessité de compléter ou remplacer une activité de base défaillante, ou d'une diversification offensive destinée à profiter d'un avantage concurrentiel et à maîtriser de nouvelles technologies.

Dans le même ordre d'idées, la diversification peut correspondre à un simple placement de ressources disponibles, à un redéploiement lorsque l'activité initiale n'offre plus de perspectives de développement

Suffisantes, ou constituer une nécessité pour la survie lorsque l'entreprise est mal positionnée.

### **3.4 La stratégie de différenciation :**

La différenciation est une politique de l'entreprise qui consiste à singulariser ses produits pour les distinguer de ceux des concurrents. elle permet :

- d'orienter l'achat du consommateur vers les produits de l'entreprise grâce à leur image de marque ou à leurs caractères spécifiques
- d'inciter le consommateur à acheter des biens en leur conférant des attraits particuliers que ne possèdent pas ceux des concurrents
- de réduire la concurrence en supprimant la possibilité de comparaison directe entre les divers produits présents sur le marché.

Comme les produits ne sont plus identiques sur le marché, leurs prix ne sont plus directement comparables. La comparaison doit désormais se faire sur la base d'un rapport «*qualité-prix* » difficile à établir car la qualité est une notion souvent subjective, et rarement quantifiable. La différenciation permet ainsi de réduire la concurrence par les prix bien différencié. La différenciation transforme la concurrence parfaite en concurrence

Monopolistique et permet de pratiquer des prix plus élevés.<sup>1</sup>

### 3.5 Les écoles de la pensée sur la formation de la stratégie

Henry. Mintzberg propose une typologie des processus stratégique. Allant d'une intention particulièrement délibérée à l'émergence totale .il distingue ainsi trois écoles normatives(ou prescriptives) et sept écoles descriptives<sup>2</sup>

**Tableau (1) Les écoles de la pensée sur la formation de la stratégie selon H.Mintzberg**

Ecole	Vision du processus d'élaboration de la stratégie	
<b>Les écoles prescriptives</b>		
Cherche à expliquer les façons « correctes » d'élaborer la stratégie		
<b>Conception (design)</b>	conceptuelles	Considère l'élaboration de la stratégie comme processus simple et informel de conception, typiquement situé dans l'esprit conscient du leader. Utilisation de l'analyse <b>swot</b>
<b>Planification</b>	Formelle	Accepte les prémisses de l'école de la conception à deux exceptions près ; celle disant que le PDG l'acteur clé procédure hautement formalisée, décomposée en une séquence élaborée étapes soutenues par des techniques
<b>positionnement</b>	analytique	Se focalise plus sur le contenus des stratégies (différenciation ; diversification) que sur le processus pour les quels on doit les élaboré (souvent on pense que Ce sont ceux du processus de la planification) Michel porter un grand défenseur de cette école
<b>Les écoles descriptives</b>		
<b>Cognitive</b>	Mentale	Considère ce qui arrive dans la tête d'une personne qui essaie de s'occuper de stratégie
<b>Entrepreneuriale</b>	visionnaire	d'un Décrit l'élaboration de la stratégie, comme le processus visionnaire leader fort
<b>Apprentissage</b>	émergente	Trouve que la stratégie émerger au cours d'un processus d'apprentissage collectif « les stratégies se dégagent au fur et à mesure que les gens agissent parfois individuellement mais le plus souvent collectivement assimilent progressivement les données de la situation et en même temps que les moyens dont dispose l'entreprise Pour les traiter.

<sup>1</sup> Smai Lakhrouf-Catherine Ienglard-Du bois Management des organisations ellipses Edition 2006 page12

<sup>2</sup>Mintzberg .Henry, ahlstrand Bruce, lampel Josef, cohen Larry « safari en pays stratégie, l'exploration des grands courant de la pensée stratégique ».village mondial 1998

<b>Politique</b>	Liée au pouvoir	Se focalise sur le conflit et sur l'exploitation du pouvoir dans le processus
<b>culturelle</b>	idéologique	Considère la dimension collective et coopérative du processus
<b>environnement</b>	Passive	Voit la création de la stratégie comme une réponse passive a des forces externes
<b>Configuration</b>	épisodique	Cherche a placer toutes les autres écoles de pensée dans les contextes d'épisodes spécifiques du

**Source :** Mintzberg .Henry, ahlstrand Bruce, lampel josef, cohen Larry « safari en pays stratégie, l'exploration des grands courant de la pensée stratégique ».village mondial1998

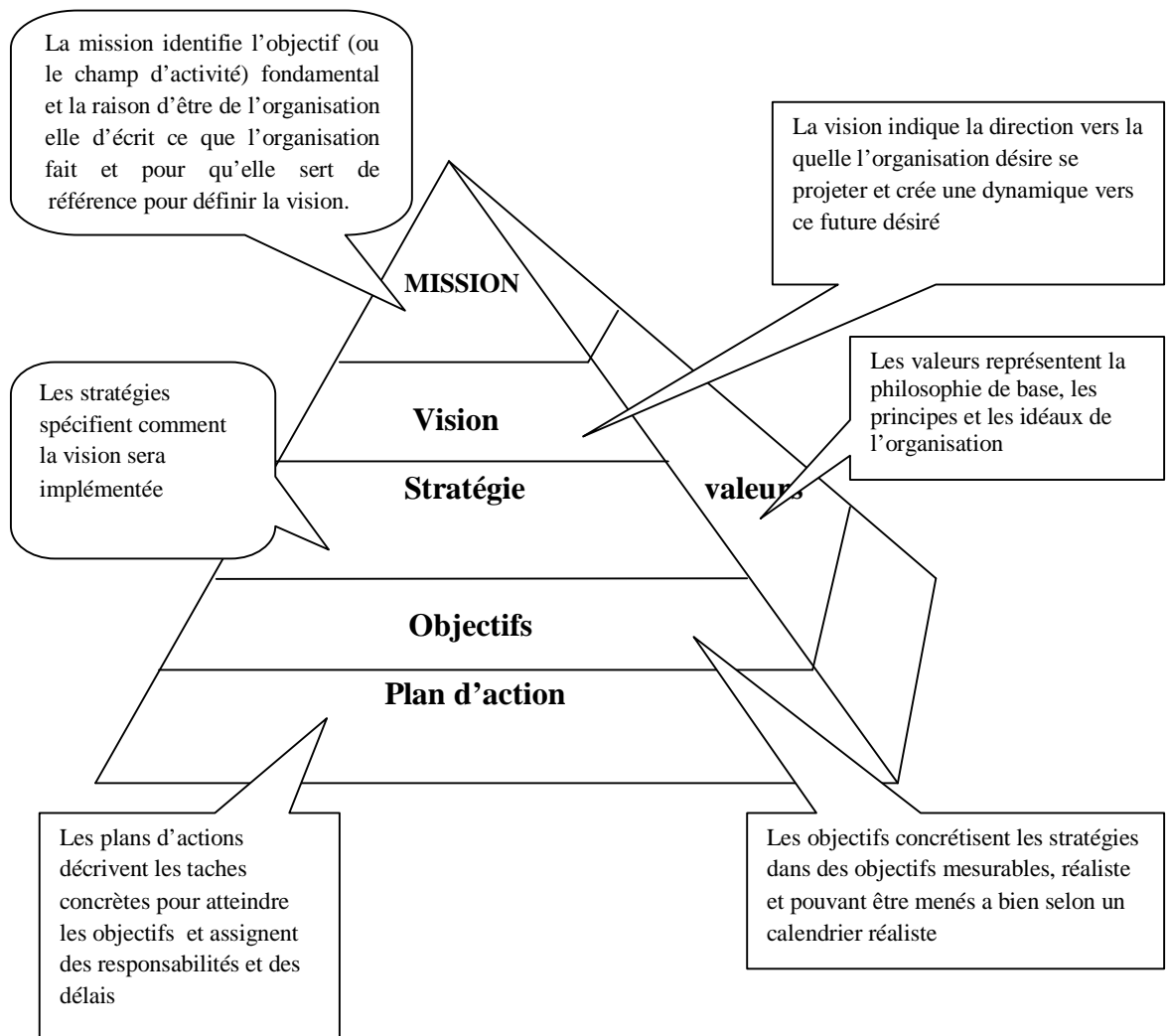
### 3.6 Les outils du management stratégique

#### -Le plan stratégique

Le plan stratégique est le résultat d'une démarche qui basée sur les missions de l'organisation, définit la vision a long terme de l'organisation, les valeurs qui expriment sa culture, les stratégies qui permettent de réaliser la vision, les objectifs mesurable et réaliste qui doivent permettre la mise en œuvre des stratégies, ainsi qu'un plan d'action pour atteindre ces objectifs, la pyramide de zuckerman résume bien ces 06 éléments.

De manière plus simple, un plan stratégique décrit les intentions et les buts de développement d'une organisation, la figure suivante représente ce plan d'après Zuckerman.

**Figure (3) :** Terminologie et définition ; pyramide d'après A.Zuckerman



**Source :** « healthcare Strtégic planing » Zuckerman A.M ; 1998

## **La gestion de projet et le suivi du portefeuille des projets**

La gestion du projet a pour but d'améliorer la définition des projets : les objectifs spécifiques ; bénéfices attendus, indicateur de performance (résultats), coûts pérenne induits ; le chef de projet doit fournir périodiquement un rapport d'avancement.

Au niveau de suivi du portefeuille de projets ; le suivi périodique basé sur le rapport

d'avancement.

Au niveau du suivi du portefeuille de projets ; le suivi périodique basé sur les rapports d'avancement de projet et établis par le chef de projet, un suivi financier plus rigoureux et un tableau de bord de suivi de projet

Un rapport périodique du portefeuille de projets sera mis au comité de direction.<sup>1</sup>

### **Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard)**

Le tableau de bord prospectif (T.B.P) est un concept créé par Kaplan et Norton

En 1992 tente de lier instruments traditionnels du contrôle de gestion avec d'autres indicateurs qui puissent refléter la réalisation des objectifs stratégiques.

-le tableau de bord prospectif est un cadre et une méthode de gestion qui aide les organisations à traduire leur stratégie en objectifs opérationnels qui influent sur le comportement et la performance, il décrit et il aide à implanter et à gérer la stratégie à tous les niveaux d'une organisation en liant les objectifs, les initiatives et les mesures à la stratégie de cette organisation.

C'est aussi un processus que l'organisation utilise pour encourager le consensus, l'alignement et l'engagement à la stratégie par l'équipe de management et les personnes au sein de l'organisation.

-il fournit une vue complète des performances globales de l'entreprise en intégrant des indicateurs clés structurés en quatre grands domaines :

---

<sup>1</sup> Urs BENZ - élaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique -  
Mémoire de fin d'étude Master en économie et management de la santé, Aout 2009, Université de Lausanne, non publié <http://www.chuv.ch> 15/05/17

-Les résultats financiers

-La satisfaction et les préférences des clients.

-L'amélioration des processus internes (administratifs, logistique,...)

-L'apprentissage organisationnel et le développement (compétences, systèmes, procédures).

Le suivi budgétaire (comptable, financier) ordinaire a la particularité d'être réalisé

Après les actions et n'intègre pas la mise en œuvre de la stratégie mais constate ses effets ou les écarts sur les attentes.

En ce sens les tableaux de bord doivent fournir plus d'indications sur les points clés de .La formulation stratégique, et notamment :

-Informé qualitativement, temporellement et quantitativement sur l'avancement de projets phares par activité.

-Mettre en évidence les opportunités, les niveaux de risques et incertitudes.

-Inclure des facteurs intangibles et évaluer les facteurs porteurs de valeurs à long terme.

#### **-Avantages du tableau de bord prospectif**

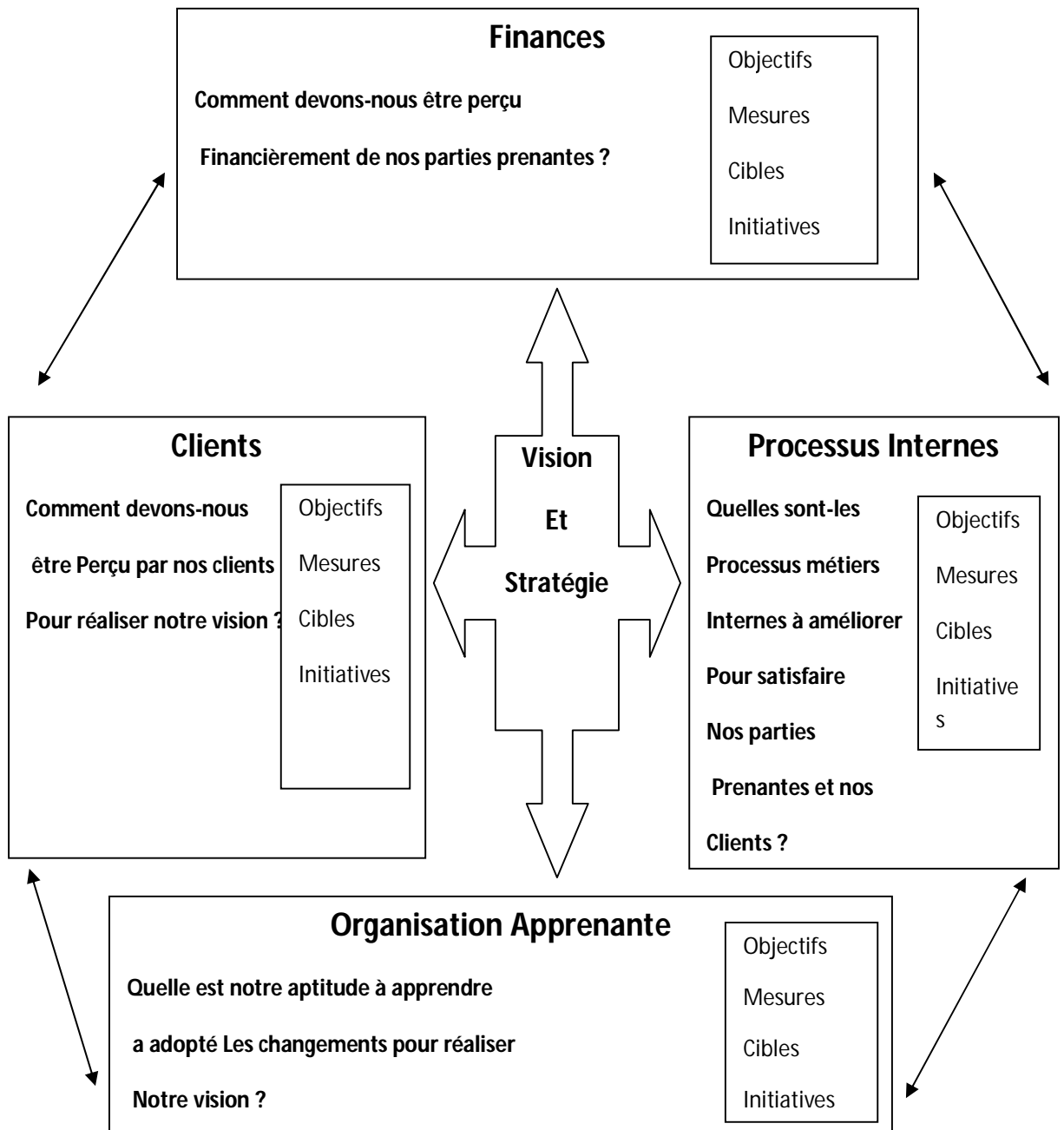
- favorise l'adoption d'une approche globale en matière de gestion, car il établit un lien entre les systèmes de contrôle financier de l'organisme et d'autres mesures pouvant servir à déterminer les politiques, les stratégies et le rendement;
- peut aider les organismes sans but lucratif à communiquer leurs résultats selon un mode de présentation et dans un langage que les bailleurs de fonds et d'autres secteurs peuvent comprendre; oblige les organismes à énoncer des objectifs clairs à repenser la stratégie adoptée pour atteindre ces objectifs <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Paul Arveson, "What is the Balanced Scorecard?" The Balanced Scorecard Institute, 1998, <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.htm> 18/05/17 a16:30

**Figure :** ( 4) Les quatre perspectives du tableau de bord prospectif

(adapté de Kaplan et Norton, 1996)



## Section 04 : l'analyse et la planification stratégique

### 4.1 Les éléments constitutifs de la stratégie

La stratégie construite (à partir des ressources et compétences) : consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit



d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités <sup>1</sup>

La stratégie vise le long terme (3 à 5 ans) par opposition au court terme (<1 an) qui relève de la gestion.

-les tâches les plus importantes du processus doivent être effectuées en grande partie par la direction.

Le processus se concentre sur la détermination des potentiels de succès futurs.

- La stratégie provoque des modifications structurelles c'est-à-dire des changements radicaux, durables et irréversible par opposition aux simples variations conjoncturelles (à court terme).

Exemple : plan de licenciement

- La stratégie s'appuie sur des décisions plus qualitatives que quantitatives. Donc il n'y a

Aucun chiffrage.

- La stratégie relève de la Direction Générale et non pas du reste du personnel.

- La stratégie affecte l'ensemble de l'entreprise et non pas une fonction ou un service de l'entreprise ; Le management stratégique (en haut du triangle).

Une stratégie en accord avec les finalités et objectifs

La première étape de la démarche stratégique, consiste pour la direction à mettre en valeur la finalité dominante de l'entreprise et en fonction de celle-ci déclinée les différents

Objectifs à réaliser dans un délai plus ou moins ample. Il n'y a que quatre finalités possibles, mais les objectifs peuvent être très nombreux et sont surtout spécifiques à chaque entreprise. Dans tous les cas, ils sont spécialisés<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Salma Bardak El Younsi, Cours stratégie d'entreprise, ISET Djerba, Tunisie

<sup>2</sup> <https://www.cbd.int/doc/programmes/cro-cut/gti/gti-needs-car> (15/05/2017) 20h:30

## 4.2 L'analyse stratégique

### ➤ Les outils classiques de diagnostic stratégique

Les principaux outils de diagnostic stratégique dans l'optique d'aider à la compréhension et à la manipulation de ces démarches d'analyse

C'est l'école de Harvard qui, en 1965, publie le premier modèle de formulation de la stratégie. La notion de stratégie sera par la suite popularisée par Igor (Ansoff) dans son ouvrage *Corporate Strategy* également publié en 1965<sup>1</sup>

Les analyses complémentaires qui permettent d'alimenter la démarche conduisant à la formulation d'une stratégie.

### -Le modèle LCAG :

Ce modèle, connu sous le sigle LCAG du nom de ses 4 développeurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth) a été créé en 1965 par ces 4 professeurs de la Harvard Business School. Il est habituellement appelé matrice SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces)

Représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique. Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive », développée par Selznick en 1957, et le concept de « stratégie de secteur d'activité »,

Développé par Chandler en 1972 dans un ouvrage de référence, *Stratégies et structures de l'entreprise*

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

#### 01, Évaluation externe

- identification des menaces et des opportunités dans l'environnement
- identification des facteurs clés de succès.

#### 02 Évaluation interne

---

<sup>1</sup> Ansoff I., *Corporate Strategy*, 1965. Version française : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 1968

- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;

- identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

03 Création et évaluation de toutes les possibilités d'action (= stratégies).

04 Éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants).

05 Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et, mise en œuvre des stratégies.

Selon le modèle LCAG ou de la matrice SWOT, l'entreprise doit dans un premier temps, confronter ses forces et faiblesses aux opportunités et aux menaces de l'environnement. Cette analyse peut être présentée sous forme de 2 tableaux récapitulatifs, l'un consacré à l'analyse interne des forces et des faiblesses de l'entreprise, l'autre consacré à l'analyse externe des opportunités et des menaces de l'environnement

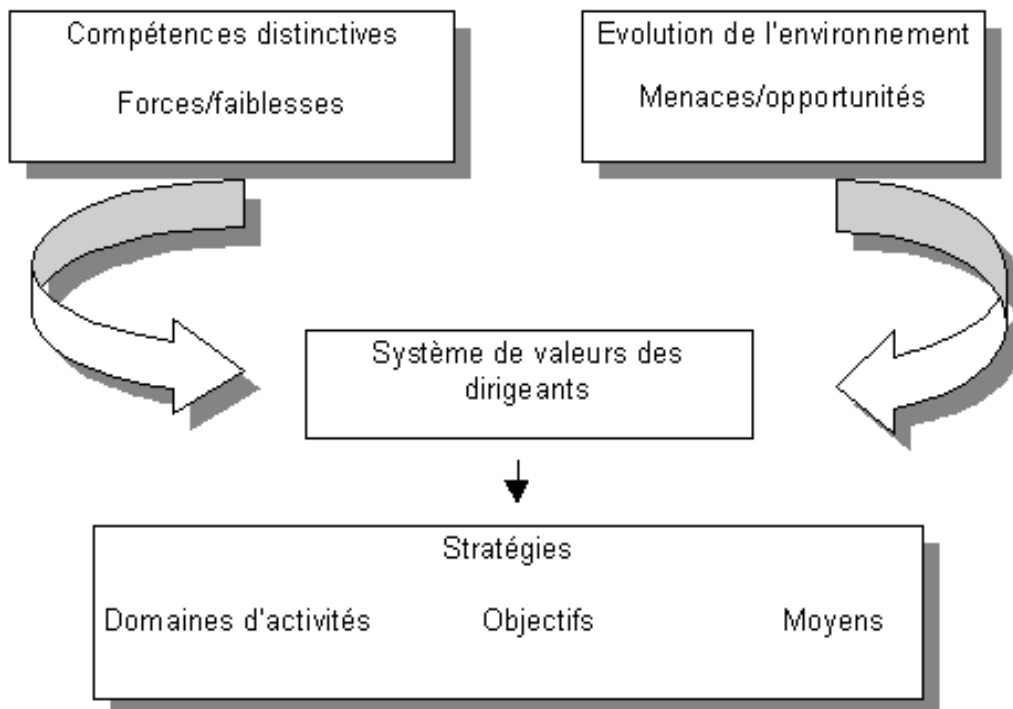
### **La Finalité : réagir stratégiquement**

<sup>2</sup>L'entreprise doit s'appuyer sur l'analyse interne et externe réalisée à l'aide de la matrice SWOT (LCAG) pour prendre les décisions stratégiques qui permettent de contrer les menaces et de saisir les ou certaines opportunités. Elle doit déterminer les domaines d'activités stratégiques (DAS-CAS) qu'elle envisage de maintenir, de développer ou d'abandonner. Ensuite sur la base de cette sélection, l'entreprise va devoir choisir le mode de réalisation des activités sélectionnées : création d'une filiale, constitution d'une société commune, acquisition, etc.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Salma Bardak El Younsi, Cours stratégie d'entreprise, ISET Djerba, Tunisie

Figure (5) le Model LCAG (démarche stratégique)



La démarche stratégique LCAG

**Source :** E.P. LEARNED, C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS et W.D. GUTH, "Business Policy", text and cases, Irwin, 1969.

#### **-Les choix stratégiques selon la confrontation**

La confrontation entre l'analyse externe à travers les opportunités et les menaces provenant de l'environnement et l'analyse interne à travers l'évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise permet d'identifier quatre possibilités stratégiques.

- ✓ Stratégie d'attaque,
- ✓ Stratégie d'ajustement,
- ✓ Stratégie de défense ; et Stratégie de survie.

## - Le modèle d'I. Ansoff

Ce célèbre outil de marketing fut publié une première fois par la Harvard Business Review, en 1957, dans un article appelé : « Stratégies de diversification ». Il est employé par les entreprises visant des objectifs de croissance.

La matrice d'Ansoff nous offre des choix stratégiques pour atteindre ces objectifs. Cette matrice se divise en 4 grandes catégories : pénétration de marché, développement de marché, développement de produit, diversification<sup>1</sup>

Dans la ligne des travaux de l'école de Harvard, Igor Ansoff définit, dans un ouvrage paru en 1965, les logiques générale réflexion de l'auteur sur la nature des décisions stratégiques. Il distingue; trois grandes natures de décisions : stratégiques, administratives et opérationnelles, La matrice d'Ansoff est l'une des plus utilisées dans le cadre de décision sur des stratégies visant la croissance.

**Figure (6) : Matrice d'Ansoff**

Produit \ Marché	Produit	
	Existant	Nouveau
Existant	Pénétration de marché	Développement de Produit
Nouveau	Développement de Marché	Diversification

---

<sup>1</sup> Matrice d'Ansoff-planification de croissance  
www.succes-marketing.com (28/05/2017) à 18h :50

## Pénétration de Marché

Nous considérons ici des produits existants, vendus à des clients existants. Ceci veut dire que nous cherchons à augmenter nos recettes en faisant la promotion de nos produits ou en repositionnant nos marques par exemple. Attention, dans ce cas, le produit ne subi aucune modification et nous ne recherchons aucun nouveau client.

## **-Développement de Marché**

Nous considérons ici une gamme de produits existante sur un nouveau marché. cela veut dire que le produit reste identique tout en étant vendu à une nouvelle cible. L'exportation de notre produit ou sa mise en vente dans une nouvelle région sont des exemples de développement du marché.

## **-Développement de produit**

C'est un nouveau produit à lancer sur un marché existant. Nous développons et innovons de nouveaux produits pour remplacer ceux existants. De tels produits sont ensuite vendus à la clientèle existante. Ceci se produit souvent sur les marchés automobiles où les modèles existants sont mis à jour ou remplacés et sont alors vendus sur le marché actuel.

## **-Diversification**

Dans ce cas, vous commercialisez des produits complètement nouveaux à de nouveaux clients.<sup>1</sup>

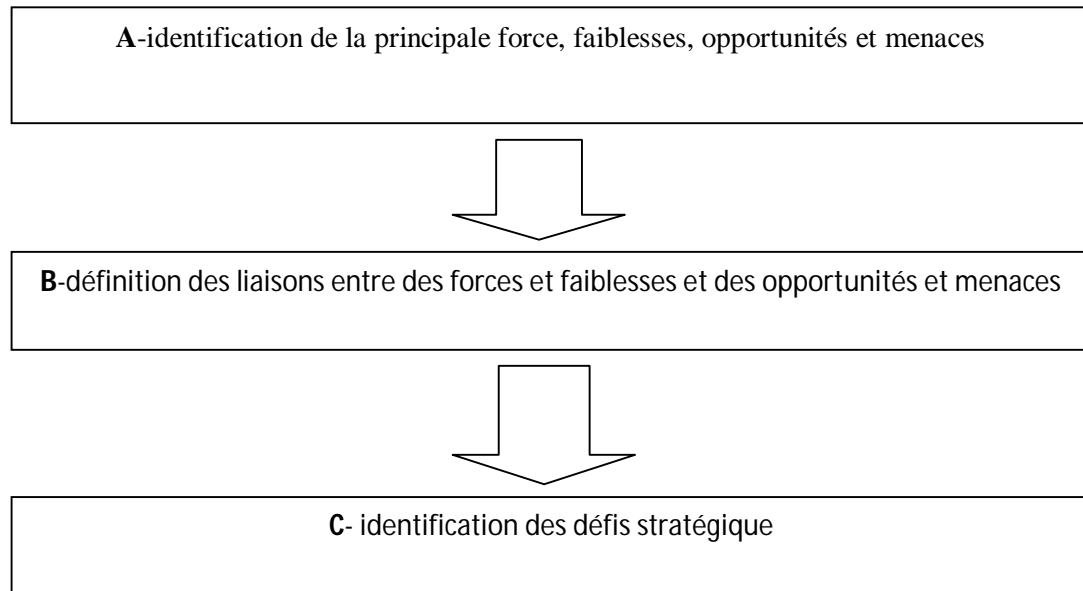
---

<sup>1</sup> Matrice d'Ansoff-planification de croissance  
www.succes-marketing.com (28/05/2017) à 18h :50

## Procédé pour l'identification des défis stratégique :

L'identification des défis stratégiques se résulte en trois étapes comme illustré dan la figure ci-dessous :

**Figure (7):** Procédé pour l'identification des défis stratégiques au niveau global



Source : Rudolf grunig et Richard kuhn - procédé de planification stratégique –page 148

### Descriptions des étapes :

Dans l'étape A, les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces sont identifiées afin d'éviter des déclarations superficielles et fortement influencées par des intérêts personnels, cette tâche doit être fondée sur les analyses effectuées.

L'analyse de l'environnement global montre principalement des opportunités et des menaces elles sont les résultats de l'évolution de l'environnement de l'organisation

Dans l'étape B les forces et faiblesses sont reliées aux opportunités et menaces.

Les défis centraux sont identifiés dans l'étape C <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rudolf grunig et Richard kuhn , procédé de planification stratégique- analyses, options ,projets  
Edition 2014. page148

Exemple : la stagnation des marchés nationaux indique que l'entreprise devrait considérer les Marchés émergents.

Une intensité concurrentielles élevée dans les marchés desservis et la baisse des marges indique un besoin de rationalisation et de délocalisation de la production vers des pays a bas Coûts.

De nombreux positons faibles sur les marchés indiquent que l'entreprise devrait concentrer ses activités futures.

Un portefeuille de produits obsolètes par rapport a la concurrence exige des projets de développement ou l'acquisition d'entreprise innovantes.

La consolidation, qui peut être observée dans de nombreuses branches peut pousser l'entreprise a décider de participer au processus de consolidation ou de se spécialiser.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rudolf grunig et Richard kuhn , procédé de planification stratégique- analyses, options ,projets  
Edition 2014, page148

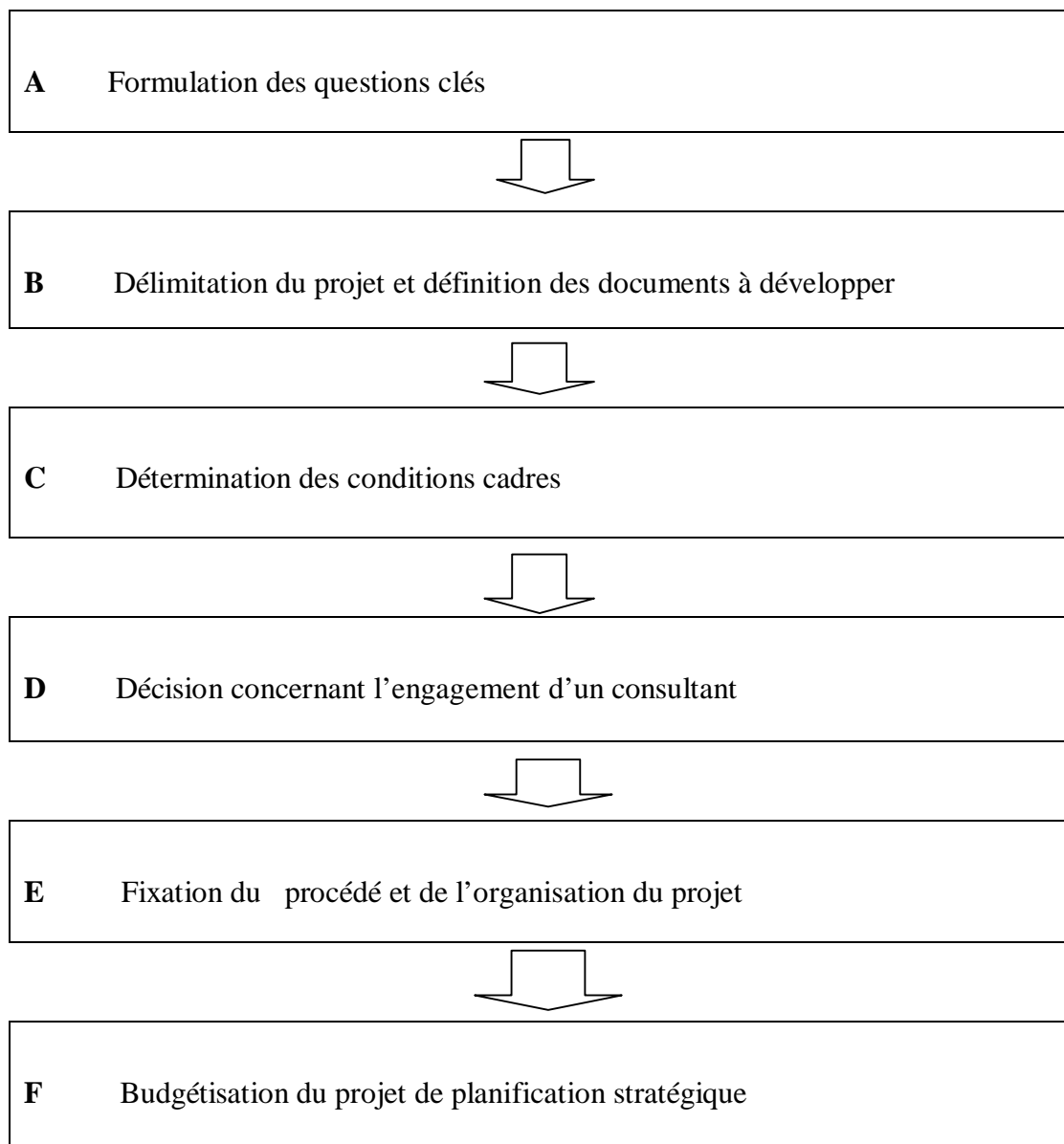


### 4.3 Planification stratégique

#### ➤ Procédé pour la préparation du projet de planification

La préparation du projet de planification stratégique passe par six étapes comme cela est présenté dans la figure (7)

**Figure :**(8) procédé pour la préparation du projet de planification stratégique



Source : Rudolf grunig et Richard kuhn , procédé de planification stratégique page73

### ➤ **Formulation des questions clés**

La planification de la stratégie est considérée comme étant une tâche unique et donc comme un projet .par conséquent, les auteurs proposent que la planification stratégique ne soit pas intégrée dans les activités annuelle de planification .une nouvelle stratégie ne devrait être élaborée que s'il existe une raison pour le faire .au début de chaque projet de planification stratégique ,la nécessité de la nouvelle stratégie doit donc être démontré .ceci peut se faire en formulant des questions clés.

< start with the issues> (dye & sibony, 2007.p.42).

Les questions clés pouvant conduire a un projet de planification stratégique sont très

Diverses.les exemple suivants illustrent la large gamme de possibilités

- compagnie aérienne low –cost européenne : comment l'activité peut-elle de nouveau devenir rentable ?

- constructeur d'automobile : Quelle est l'importance de l'hydrogène en tant que source D'énergie ?

- Fabricant de jouets chinois : comment assurer une croissance sur le marché chinois qui est au moins égale a la croissance du marché ?

-fabricants italiens de machines : comment réussir la transition au contrôle numérique.

### ➤ **Délimitation du projet de la définition des documents à développer**

Afin de focaliser le travail d'analyse et de planification, l'objet du projet doit être déterminé.les questions clés formulées dans l'étape A créent une bonne base. Seuls les domaines qui sont concernés en raison des questions clés devraient être inclus dans l'analyse et de planification.<sup>1</sup>

La délimitation du projet permet d'identifier les stratégies à élaborer principalement dans les organisations complexes avec de multiples divisions et de nombreuses activités, la détermination des stratégies à élaborer contribue de manière

---

<sup>1</sup> Rudolf grunig et Richard kuhn , procédé de planification stratégique- analyses, options ,projets Edition 2014. Page 72, 73,74

Significative a une clarification des attentes .est-ce qu'une seule stratégie globale est prévue

Ou est-ce que des stratégies globales doivent être élaborées au niveau de l'entreprise et au niveau des divisions ?

Est-ce que des stratégies d'activités devraient être développées au niveau des domaines d'activités et des unités d'activités ?ou est-ce que le comportement stratégique au niveau des unités d'activités ne forme qu'une partie des stratégies des domaines d'activités

➤ **Détermination des conditions Cadres**

En déterminant les conditions cadres, le projet de planification peut être focalisé

Ceci afin d'éviter du travail inutile .cela permet non seulement un gain de temps et d'argent, mais empêche également des effets négatifs sur la motivation des personnes concernées.

Deux types de conditions cadres peuvent être distingués :

-les conditions procédurales et organisationnelles qui concernent le projet de planification stratégique.

-Les conditions cadres substantives qui concernent les stratégies à élaborer.

Les points suivants doivent être considérés pour les conditions cadres procédurales et organisationnelles :

- niveau de la qualité de l'analyse : la collecte des données dans le cadre de l'analyse stratégique peut avoir lieu à différents niveaux. Le niveau (1) est limité aux connaissances disponibles dans le groupe de travail. au niveau (2), les données secondaires disponibles

Sont aussi analysées.

Finalement, des données supplémentaires peuvent être récoltées au moyen de recherches primaires. Cela correspond au niveau (3) il est important de connaître le niveau de qualité ciblé pour sélectionner le consultant dans l'étape D et pour fixer le procédé de l'organisation du projet dans l'étape E. il est donc recommandé de prendre

une décision a ce sujet dans l'étape C. le niveau (1) représente le cas typique .par conséquent ,il est faut explicitement déterminer si, et si oui dans quels domaines ,le niveau (2) ou même le niveau (3) sont envisagés.

- exigence temporelles : la fin du projet est souvent déterminée sur la base des réunions du Conseil d'administration ou du début de la budgétisation.une telle exigence constitue une condition cadre importante pour la planification du procédé du projet à l'étape E.

➤ **Décision concernant l'engagement d'un consultant :**

Les sociétés de conseil sont fréquemment utilisées dans le cadre des projets stratégique.si cette possibilité est envisagée, il est nécessaire de clarifier les fonctions que devra remplir le consultant avant d'effectuer un choix

-au niveau de gestion du projet ,le consultant peut aider le client(entreprise)au niveau de la planification du projet, de la présidence des séance de travail ou de direction du projet

Cette dernière fonction est notamment transférée au consultant lorsque des conflits internes a l'entreprise nécessitent un leader externe et donc neutre pour l'élaboration de la stratégie –les contributions méthodologiques peuvent inclure des précisions sur les méthodes à utiliser et la fourniture d'un soutien plus au moins fort d'ans l'application de celles-ci.

D'autre part, en raison de leur faible niveau d'implication dans le procédé de planification

Les directeurs de l'entreprise sont moins investis dans les stratégies que l'orsqu'ils élaborent les stratégies eux-mêmes. Un niveau d'implication important de la part des directeurs est toutefois essentiel pour la mise en œuvre des stratégies.

➤ **Fixation du procédé et de l'organisation du projet :**

Sur la base des résultats des étapes précédentes, le procédé, le calendrier, l'organisation et l'équipe sont fixés dans l'étape E.

Le procédé du projet doit être concrétisé à l'aide d'un calendrier .les points suivant devraient être considérés :

-Le déroulement rapide du projet et certainement souhaitable .toutefois, il n'est pas judicieux de formuler des délais irréalistes.

l- la disponibilité de personnel clé représente une condition cadre importante pour déterminer le calendrier.

-si le délai d'achèvement du projet est précisé, il est recommandé de créer le calendrier

Le calendrier de la fin vers le début .si le temps est limité, il faut raccourcir l'analyse et non Pas la planification.

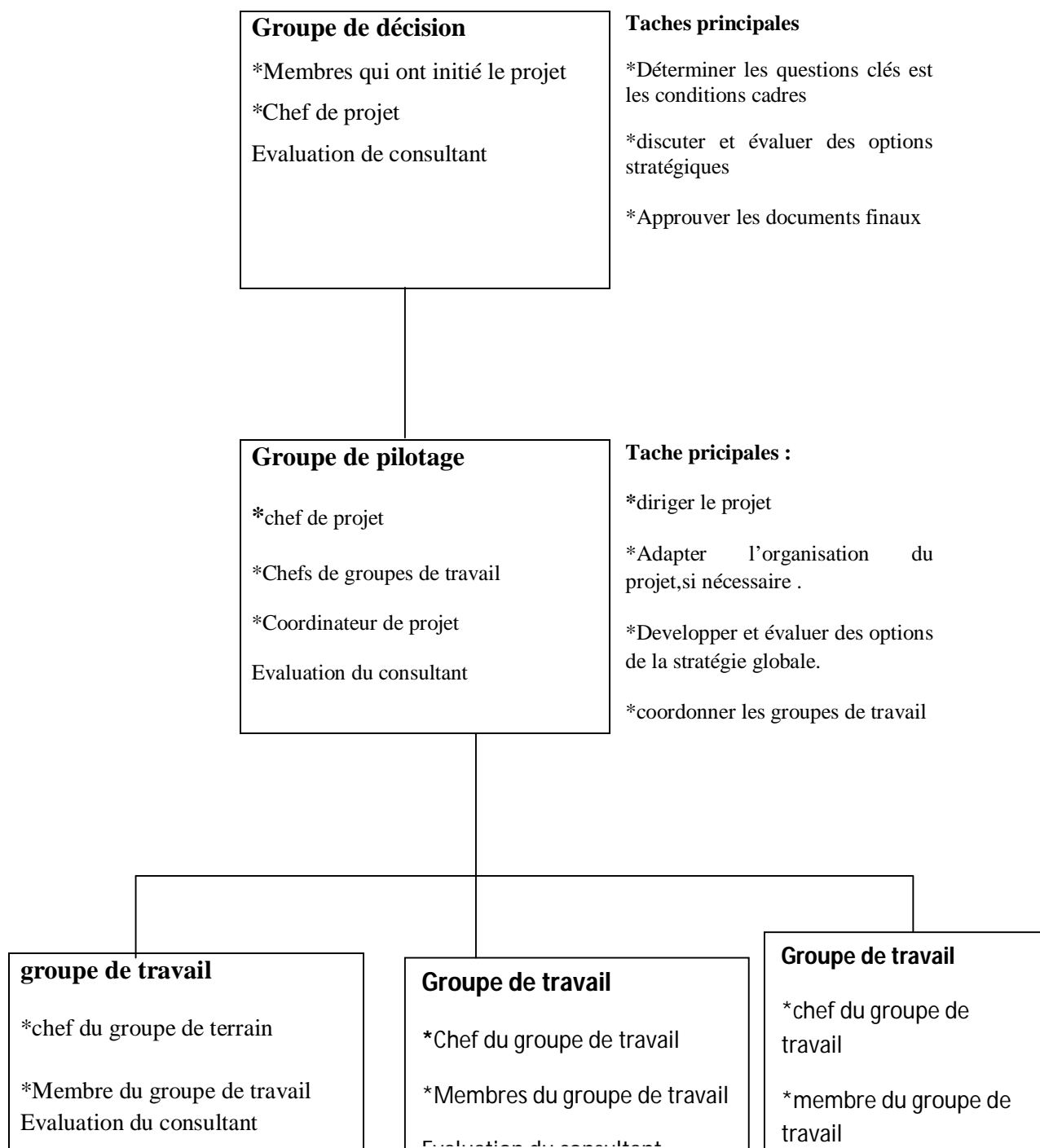
L'organisation du projet crée les conditions humaines et structurelles afin de pouvoir mener à bien les tâches avec la qualité requis.la figure suivante montre une organisation possible de projet. Cette proposition est basée sur un projet de planification Qui comprend l'élaboration d'une stratégie globale, de plusieurs stratégies d'activités et de plusieurs stratégies fonctionnelles. L'organisation du projet correspond donc à un projet de planification stratégique comme il démontré dans la figure suivante :<sup>1</sup>

- **budgetisation du projet de planification** : la sous tâche finale de la planification du projet est la budgetisation des couts comme règle générale, le projet de planification stratégique devait être budgetisé selon les même principes que les autres projets de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Rudolf grunig et Richard kuhn , procédé de planification stratégique- analyses, options ,projets Edition 2014. Page 72, 73,74

Figure (9) : organisation possible d'un projet de planification stratégique



**Taches principale**

\*effectuer une partie de l'analyse

\*développer et évaluer des options d'une stratégie fonctionnelle

**Source :** Rudolf grunig et Richard kuhn - procédé de planification stratégique –page 78

## **Conclusion**

Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise façon d'établir le processus de planification stratégique, mais il faut expliquer clairement à l'avance de quelle façon on a l'intention de procéder. Chaque personne concernée doit savoir ce qu'on attend d'elle et à quel moment.

Le processus de planification stratégique concerne la détermination de la direction dans laquelle, amener l'organisation. Il implique la fixation des objectifs globaux pour l'organisation. En comparaison, l'objectif du plan d'action est de fournir la carte routière détaillée qui l'amènera dans la direction souhaitée.

Un développement stratégique efficace exige de détacher des préoccupations quotidiennes de l'organisation et qu'envisage les options les plus ambitieuses et à plus long terme.

La surveillance de la mise en œuvre est primordiale. L'utilisation des indicateurs de rendement clés de performance et la fixation de cibles et de dates d'échéance sont une bonne façon de contrôler le processus d'introduction d'un changement stratégique.

# **Chapitre 02 : la stratégie et les pratiques des universités**

## **Introduction**

Dans ce chapitre le management stratégique utilisé au sein de l'université de Pourrait être un sujet concret sur les démarches de conception de la stratégie d'une université.

Si l'on accepte l'idée que les universités sont en partie en situation de concurrence, et vraisemblablement de plus en plus en situation de concurrence, définir la stratégie d'une université suppose de dire la façon dont celle-ci voit sa production sur les deux métiers de base, la production de connaissances et la transmission de connaissances.

On peut, de façon très résumée, dire que définir la stratégie d'une université consiste à caractériser les « couples produits (au sens large du terme) / publics » qui vont structurer l'activité de cette organisation, ce choix de « couples produits / publics » devant être cohérent à la fois avec les évolutions de l'environnement (en particulier les attentes des publics) et les atouts relatifs à cette organisation, comparativement à d'autres organisations concurrentes

## **Section1 : La Spécificité de l'université**

### **1.1 Les Distinctions**

L'université a longtemps été conçue comme une institution autonome de son contexte socio-économique hors du jeu concurrentiel et préservée des pressions environnementales, elle n'a pas à se préoccuper de stratégie. La place donnée à l'université dans la société a évolué et, aujourd'hui, des liens étroits existent entre la politique, l'économique et la science. L'université se distingue aux autres organisations par ses missions et ses objectifs par ces modes de gestion et par son organigramme qui est conçu pour la réalisation de ces objectifs.

Dans ce contexte, l'université fait l'objet dans la plupart des pays de politiques gouvernementales qui lient les activités de recherche aux activités économiques. Plus largement, on attend de la recherche universitaire qu'elle produise des bénéfices sociaux. De fortes pressions se font ainsi sentir afin que les universités entreprennent des activités de valorisation des résultats de leurs recherches. Ces pressions viennent



non seulement des gouvernements mais également du nouvel environnement concurrentiel des universités qui n'ont plus le monopole de la production et de la transmission des connaissances. Elles sont amenées à composer avec un changement de contexte dans lequel la recherche a un nouveau rôle stratégique au plan socio-économique. L'université doit démontrer, aujourd'hui beaucoup plus qu'avant, sa légitimité sociale et économique. a ses missions traditionnelles, soit, recherche l'enseignement et le service à la collectivité, s'ajoute aujourd'hui celle de valorisation de la recherche de l'émergence d'une université entrepreneuriale, c'est-à-dire qui participe à l'innovation régionale ou nationale en entreprenant des activités de commercialisation des connaissances, phénomène qui s'observe maintenant dans la plupart des pays industrialisés

L'université doit aujourd'hui se préoccuper du transfert et de la valorisation des savoirs qu'elle produit, pressée en cela par les gouvernements qui la considèrent comme un acteur socio-économique central, les universités doivent se donner des plans stratégiques afin d'atteindre les nouveaux objectifs de valorisation et de s'adapter à leur contexte<sup>1</sup>

## **1.2 Caractéristiques et principes des universités**

L'enseignement supérieur fait partie intégrante du service public de l'éducation. Il s'agit d'un service public qui a des caractéristiques, des principes d'organisation, des Objectifs et des missions spécifiques

### **✓ Les caractéristiques :**

Le service public de l'enseignement supérieur :

- Indépendant de toute emprise politique, économique, religieuse ou idéologique
- tend à l'objectivité du savoir
- respecte la diversité des opinions
- garantit à l'enseignement et à la recherche leurs possibilités de libre
- développement scientifique, créateur et critique.

---

<sup>1</sup> Chantale Mailhot, Véronique Schaeffer, « Les universités sur le chemin du

Management stratégique », Revue française de gestion 2009/1 (n° 191) page 34-35

## ✓ **Principes d'organisation**

Le service public de l'enseignement supérieur est assuré par des établissements d'enseignement publics nationaux, qui dépendent directement et exclusivement de l'État.

L'organisation de l'établissement public a caractère scientifique et culturel, fixée par la loi, obéit à trois grands principes :

Autonomie, Participation et pluridisciplinarité lequel remplace le principe de participation par le principe d'une gestion démocratique

### **Autonomie :**

- **Autonomie administrative** : les universités sont administrées par un conseil élu et sont dirigées par un président.
- **Autonomie pédagogique** : les universités déterminent les modalités d'enseignement et de contrôle des connaissances.
- **Autonomie financière** : les établissements adoptent leur budget, ils disposent de dotations de l'État mais également de ressources propres, d'origine privées ou publiques. Ils sont soumis dans la plupart des cas à un contrôle financier a posteriori pour faciliter la gestion en matière de gain de temps. Le budget intègre la masse salariale aussi.

### **Gestion démocratique :**

Les établissements sont gérés de façon démocratique avec le concours de l'ensemble des personnels, des étudiants et de personnalités extérieures.

### **Pluridisciplinarité :**

Les universités ont vocation à regrouper différentes disciplines (contrairement aux Anciennes facultés).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [https://www.utc.fr/structure.../co/04\\_orgStruc\\_04\\_universite\\_01\\_composition.html](https://www.utc.fr/structure.../co/04_orgStruc_04_universite_01_composition.html) le 09/06/2017 à 19h :00

## **Section 2 : Quelques pratiques des universités en élaboration des stratégies**

### **2.1 Le plan stratégique de l'université du Québec en Outaouais 2016-2020**

L'Université du Québec en Outaouais, membre du réseau de l'Université du Québec, est un établissement public francophone d'enseignement universitaire et de recherche situé en Outaouais et dans les Laurentides. Dans un environnement favorisant les interactions humaines, est un pôle d'accès au savoir.

#### **-Les piliers fondamentaux du plan stratégique :**

##### **Mission de L'UQO :**

Forme des diplômés qualifiés à tous les cycles et stimule la recherche scientifique ainsi que la création.

Les étudiants de l'UQO sont au cœur de sa mission. Ils bénéficient de la diversité de ses Programmes ainsi que de l'excellence de son enseignement et de ses recherches grâce à des professeurs chevronnés et à un personnel compétent

L'UQO participe activement au développement économique, social et culturel de la population des territoires qu'elle dessert par son engagement dans la communauté. Branchée sur les réalités tant régionales qu'internationales, l'UQO est un acteur stratégique qui contribue à l'avancement de la société par ses partenariats et ses projets.

##### **Valeurs de L'UQO :**

Le dépassement de soi : L'UQO offre à ses étudiants une expérience universitaire à la fois engageante et enrichissante fondée sur le désir de découvrir, de structurer sa pensée et de développer son sens critique. à l'UQO, les réussites des étudiants, les réalisations novatrices du personnel et les succès des diplômés constituent une stimulation collective au dépassement.

L'excellence et la rigueur : L'UQO est une organisation performante où tous s'investissent dans la poursuite de l'excellence de leurs activités universitaires. L'UQO est un lieu de création du savoir où l'excellence et la rigueur sont la norme et le référentiel à partir desquels l'ensemble des actions se dessinent.

## **L'ouverture :**

L'UQO est une université de langue française qui est ouverte sur son environnement et sur le Monde, L'UQO reconnaît l'importance de la diversité culturelle et en fait la promotion. En outre, elle intègre une dimension internationale à ses activités de formation.

L'intégrité et la transparence :

L'UQO privilégie une gestion saine et responsable, tout en étant habitée par un souci d'efficacité et d'efficacités. Pour y parvenir, elle facilite l'accessibilité à l'information et mise sur l'engagement des personnes

Le respect :

L'UQO agit dans le respect des personnes en plaçant les étudiants au cœur de sa mission et les, employés au centre de son épanouissement. Elle valorise la contribution de ses étudiants, de son

Personnel, de ses diplômés et de ses partenaires et encourage la collaboration et l'entraide pour Créer un environnement riche en interactions humaines.<sup>1</sup>

**VISION 2020 - « ÊTRE PLUS PRÈS, ALLER PLUS LOIN. »**

Toutes les forces vives de milieu convergent dans le but de réaliser des projets

Mobilisateurs qui donnent vie à la vision : « Être plus près, aller plus loin. ».

Individuellement et collectivement, nous canalisons prioritairement nos efforts dans les trois Orientations stratégiques suivantes : l'enrichissement de l'expérience étudiante, la création de Programmes et le développement de la recherche ainsi que le rayonnement de l'université. En 2020 :

- nous centrons nos efforts autour de la raison d'être première qui donne un sens à toutes

Nos actions : nos étudiants et nos étudiantes;

---

<sup>1</sup> Université du Québec en Outaouais ; [www.uqo.ca/](http://www.uqo.ca/) 00:h20 à 2017/05/29Le

- nous osons l'innovation dans nos programmes, nos services et nos actions avec un souci

De développement durable;

- nous misons sur la collaboration et l'entraide pour tisser des liens signifiants et pour nous propulser toujours plus loin.

### **- Les étapes d'élaboration du plan stratégique 2016-2020**

L'élaboration du plan stratégique 2016-2020 de l'UQO est le fruit d'un travail de collaboration et de mobilisation de la communauté universitaire. Le processus a débuté à l'automne 2015 et a pris fin à l'automne 2016, ce plan comprend 05 étapes essentielles.

#### **Etape 1 : Présentation du processus**

Deux comités de travail ont d'abord été mis sur pied, soit le comité de coordination et le comité de pilotage, qui avaient pour mission de dresser un bilan de l'exercice de planification stratégique 2009-2014 et de définir toutes les étapes d'élaboration du plan stratégique 2016-2020 pour ensuite faire approuver le processus par le conseil d'administration.

**La Comité de coordination** se compose de :

Le recteur

La vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche

Le vice-recteur à l'administration et aux ressources,

Le secrétaire général,

Le doyen des études et le directeur des communications et du recrutement

#### **Mandat :**

- préparer les rencontres du comité de pilotage;
- proposer une démarche;

- faire approuver le processus de planification stratégique par le conseil d'administration;
- veiller à donner une direction pour la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020 sous forme d'un plan d'action

**Comité de pilotage**, ce compose de :

Des cadres supérieurs et Des cadres

La présidente du conseil d'administration

Un membre socio-économique du conseil d'administration.

**Mandat :**

- fournir l'outillage requis pour mener à bon port le processus;
- exercer un leadership d'animation en prenant soin de valider le processus en plus d'engager la conversation avec les parties prenantes et de les situer tout au long du processus.
- Co-rédiger le contenu du plan stratégique 2016-2020.<sup>1</sup>

**Etape 2 : analyse de l'environnement et actualisation**

Cette étape avait pour but de mettre en place les piliers fondamentaux du plan stratégique en réalisant les principales tâches suivantes :

Actualiser l'analyse de situation et identifier les grands enjeux ainsi que les éléments de gestion de risque;

- réviser la vision et procéder à une réécriture des buts stratégiques;
- dresser l'inventaire des projets qui étaient en cours de réalisation, à l'étude ou en voie de développement à l'UQO;

---

<sup>1</sup> Université du Québec Outaouais ; [www.uqo.ca](http://www.uqo.ca) /00:h21 à 2017/05/29le

- aller à la rencontre de la communauté universitaire dans le cadre de la tournée du recteur qui a permis de présenter les piliers fondamentaux ainsi que l'approche par projets proposée

### **Etape 3 : identification des projets**

à cette étape, les membres de la communauté universitaire ont proposé **73** projets en réponse à l'appel de projets qui se terminait le 12 février 2016. Un troisième comité, le comité d'évaluation des projets, composé de membres de l'ensemble des groupes de l'UQO, a été mis sur pied.

S'en est suivi un rigoureux processus d'analyse et d'évaluation des projets par trois comités. Dans un premier temps, le comité d'évaluation a analysé et évalué, individuellement puis en groupe, les **73** projets soumis afin de faire des recommandations quant aux projets les plus susceptibles de permettre la réalisation de la vision du plan stratégique 2016-2020. Tous les projets ont été analysés à l'aide d'outils d'évaluation permettant de tenir compte des critères préétablis d'impact, de cohérence, de faisabilité, de mobilisation et de transversalité.

Par la suite, tout en respectant l'ordre de priorité accordé aux projets par le comité d'évaluation, le comité de coordination a procédé à un deuxième filtrage des projets, en tenant compte du caractère stratégique ou opérationnel des projets proposés, d'une analyse des facteurs de risque ainsi que de la capacité financière et de gestion de l'Université.

Enfin, le comité de pilotage a procédé à un troisième filtrage des projets, en fonction, entre autres, de la notion d'équilibre au niveau des ressources de l'UQO, ainsi que du degré de faisabilité et d'impact des projets.

### **Etape 4 : validation du plan stratégique**

Cette étape avait pour but d'engager la conversation avec les membres de la communauté universitaire ainsi qu'avec les partenaires externes de l'UQO afin d'expliquer la démarche d'élaboration du plan stratégique et de présenter les projets retenus. Elle a notamment permis aux acteurs à l'interne et à l'externe de l'établissement de nous indiquer, dans le cadre de sessions d'information, comment ils pourraient contribuer à la réalisation de ces projets.

## **Etape 5 : approbation du plan stratégique**

La dernière étape du processus consistait à faire approuver le plan stratégique 2016-2020

Par le conseil d'administration pour ensuite procéder à la mise en œuvre des projets

Retenus.

### **-Processus de Coordination des projets et structure de suivi**

Dans un souci de réaliser avec succès la mise en œuvre effective des projets, un comité de gestion des projets a été mis sur pieds, il a pour mission :

- De coordonner de manière efficace et efficiente le déploiement des ressources requises pour chacun des projets.
- d'assurer une communication fluide entre tous les acteurs interpellés par les projets et les membres du comité de pilotage.
- de soutenir les titulaires de projets
- de rendre des comptes à la direction de l'Université au moins quatre fois par année sur la réalisation des projets ainsi que leur impact sur la communauté universitaire et environnante.

### **-Composition du comité de gestion des projets :**

- vice-rectrice à l'enseignement et la recherche présidente du comité.
- Adjointe au recteur
- Adjointe à la vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche.
- Adjointe au vice-recteur à l'administration et aux ressources.
- Adjointe au secrétaire général.

## **Ecosystème des projets stratégiques**

Les projets retenus dans le cadre plan stratégique 2016-2020 s'inscrivent dans un écosystème plus large comprenant tous les projets en cours ainsi que les opérations courantes.



L'université a réussie a al mise en œuvre des projets stratégique dans trois domaines :

**Programme de développement et de recherche ;**

- Création de programme en santé.
- Création de centre universitaire d'innovation en rédaction et traduction.
- Développement de programme de coopération.
- Kenauk : un forêt d'enseignement et de recherche
- Culture de recherche

**Projet de restructuration :**

- Préparer l'UQO a son internationalisation
- Implantation de la formation créditée a distance
- Les services à la collectivité
- Partenariat avec la ville de Saint-Jérôme
- La formation continue
- Groupe de travail pou l'amélioration du service a la clientèle et des communications – internes
- Vers un campus vert

**Projet de domaine rayonnement**

- Planification annuelle de conférences et activités de rapprochement
- Offre intégré de services de soutien à l'entrepreneuriat et centre d'accompagnement aux entrepreneurs.

Galerie UQO développement de la programmation et des partenariats

**Projet de domaine d'expérience étudiante :**

- Offrir un lieu stimulant et une expérience unique et enrichissante de vie étudiante.
- Développement du support étudiant interuniversitaire.

- bureau d'aide a la réussite.

-centre conseil en développement du français.

Communauté exempte de harcèlement violence et agression.

### **Reddition de comptes**

Le recteur procédera à une brève mise à jour, de la mise en œuvre des projet a chaque rencontre du conseil d'administration ainsi qu'a un bilan annuel plus complet sous forme d'un tableau de bord à la réunion du moi de juin de chaque année, le tableau de bord sera rendu public à l'interne et a l'externe.

En conclusion et au terme d'un rigoureux processus d'analyse ; 24 projets stratégique ont été retenus afin de permettre la réalisation de la vision du plan stratégique 2016-2020, ces projets bénéficieront d'un appui soutenu de la direction tout au long de l'exercice de planification stratégique en cours.

Ces projets sont en cours de réalisation selon un échéancier, préliminaire qui se poursuit jusqu'au l'automne 2017, un deuxième processus de recensement pourrait être initié <sup>1</sup>

## **2.2 Le plan stratégique de l'université de Genève -vision 2025**

Fondée en 1559, l'Université de Genève est aujourd'hui l'une des plus grandes hautes écoles de Suisse. L'institution jouit d'un rayonnement international privilégié et cultive son ouverture au monde.

Elle se distingue par son patrimoine intellectuel, sa tradition humaniste et la polyvalence de son enseignement et de sa recherche, visant l'excellence dans tous les domaines qu'elle choisit d'investir.

Actrice de la révolution numérique, l'UNIGE est pionnière dans l'utilisation des technologies numériques dans l'ensemble de ses secteurs d'activité.<sup>2</sup>

### **L'Université de Genève en chiffres :**

Plus de 15'000 étudiant-e-s originaires de 141 pays 10'000 étudiant-e-s en formation continue.

-3'500 publications scientifiques par an

---

<sup>1</sup> Université du Québec Outaouais ; [www.uqo.ca/00:h21a](http://www.uqo.ca/00:h21a) 2017/05/29le

<sup>2</sup> <https://www.unige.ch/universite/presentation> le 07/06/2017 a 20h:55

- 150 millions de francs de fonds externes compétitifs par an

-200 projets européens en cours, une place parmi les 100 meilleures universités au monde dans les classements internationaux

L'université de Genève a procédé 2 plans stratégiques 2008-2010 et 2011-2015, et en 2008-2010.

Le prochain plan sera 2016-2020, La révision du Plan stratégique propose notamment:

- d'introduire trois nouvelles priorités scientifiques qui correspondent à des problématiques

Devenues essentielles aujourd'hui et qui contribuent à renforcer la polyvalence de l'Université: la vulnérabilité et le vieillissement, le langage et la communication ainsi que les relations internationales et les études européennes.

- d'accorder un poids plus important à trois dossiers primordiaux: celui de l'innovation pédagogique et de l'encadrement des étudiants, celui du renforcement de l'attractivité de

L'institution pour les étudiants, les enseignants et les chercheurs et chercheuses et celui de l'internationalisation de la majorité des programmes d'enseignement et de recherche.

### **Valeurs :**

L'Université est imprégnée des valeurs de Genève: ouverture internationale, respect des droits humains, sensibilité aux diverses cultures, à l'éthique, à l'humanisme et à la tradition de recherche scientifique. Elle promeut ces valeurs, en particulier en s'engageant de la manière suivante:

- ✓ Préservation de la liberté académique de ses membres, condition indispensable à la poursuite pleine et entière de ses missions et défense de son application dans le reste du monde.
- ✓ Garantie d'un environnement qui favorise l'apprentissage et la réflexion critique.
- ✓ Promotion de l'égalité des chances. L'Université garantit un environnement de recherche, de travail et d'étude égalitaire. Elle mène sa politique de recrutement et de gestion des ressources humaines, l'accès à ses formations, et la promotion de la relève dans le respect de ce principe fondamental.

- ✓ Responsabilité sociale et environnementale.

Ces valeurs sont le fondement de sa Charte d'éthique et de déontologie.

### **Vision globale :**

L'Université de Genève se profile selon les axes transversaux suivants:

- ✓ Elle est une université polyvalente qui vise à l'excellence dans tous les domaines du savoir qu'elle choisit d'investir. Cette polyvalence lui permet de favoriser l'émergence de domaines inter- et pluridisciplinaires tant dans la recherche que dans l'enseignement.<sup>1</sup>
- ✓ Elle affirme ses liens avec la Genève internationale et est reconnue pour sa capacité à intégrer les enjeux mondiaux dans son enseignement et sa recherche
- ✓ Elle s'affirme comme université de référence de l'espace suisse et francophone. Elle affirme aussi sa vocation internationale, en s'ouvrant aux langues et cultures du monde dans ses enseignements et ses recherches.
- ✓ Actrice de la révolution numérique, l'Université de Genève est pionnière dans l'utilisation, lorsqu'elle se justifie, des nouvelles technologies dans l'enseignement, la recherche et ses modes de diffusion, la préservation et l'accès au savoir, ainsi que l'administration.

### **Missions :**

Les missions de l'Université de Genève sont définies comme suit :

- ✓ L'université est un service public dédié à l'enseignement supérieur de base et approfondi, à la recherche scientifique fondamentale et appliquée, et à la formation continue. Elle travaille selon les principes d'objectivité, de discussion ouverte et de réfutabilité qui fondent une démarche intellectuelle rationnelle.
- ✓ L'université contribue au développement culturel, social et économique de la collectivité, notamment par la valorisation de la recherche et son expertise. Elle informe le public et contribue à la réflexion sur l'évolution des connaissances et leur impact sur la société et l'environnement

### **Objectifs :**

Fort de ce constat et de la vision à long terme qu'elle s'est donnée, l'Université de Genève entend consolider son profil en se donnant les objectifs suivants:

---

<sup>1</sup> <https://www.unige.ch> le 08/06/2017 à 18h :00

- 1 :** Assurer un développement à long terme des différentes disciplines qui la composent et permettre l'émergence de domaines inter- et pluridisciplinaires
- 2 :** Au sein des disciplines rassemblées à l'Université, développer les domaines d'excellence et abandonner des secteurs déterminés
- 3 :** Profiler l'Université en lien avec la Genève internationale et les valeurs de Genève
- 4 :** Promouvoir l'identité de l'Université
- 5 :** Soutenir la qualité de l'enseignement et développer les formes innovantes d'enseignement
- 6 :** Améliorer l'expérience étudiante
- 7 :** Répondre aux besoins des publics variés et renforcer les possibilités de formation tout au long de la vie
- 8 :** Assurer des infrastructures et des conditions de travail susceptibles d'attirer des personnes du monde entier
- 9 :** Développer une politique de promotion et de relève qui répond à des exigences de niveau international
- 10 :** Favoriser le développement de nouveaux champs de recherche
- 11 :** Diffuser largement les nouveaux savoirs et animer le débat politique et intellectuel
- 12 :** Favoriser le transfert de savoir et de technologie vers l'économie et la société

**La mise en œuvre du plan stratégique :**

La mise en œuvre du Plan stratégique repose sur une implication large et coordonnée des entités constitutives de l'Université de Genève. Elle implique une responsabilisation de la communauté universitaire, aussi bien dans ses organes centraux que dans les facultés, un suivi permanent des actions conduites pour la réalisation des sept principaux objectifs et une évaluation régulière de leur degré de réussite. Si la définition des priorités et les décisions principales relatives à la mise en œuvre sont réalisées collectivement, en y associant notamment l'Assemblée de l'Université et le Conseil d'orientation stratégique externe, chacun des sept objectifs stratégiques se trouve placé pour sa conduite et le pilotage opérationnel sous l'égide d'un membre du rectorat, qui rassemble autour de lui l'équipe la mieux à même d'en assurer la réalisation.

Le responsable de chacun des objectifs généraux:

- ✓ Garantit la coordination entre les différentes mesures retenues pour atteindre les résultats prévus en établissant notamment un calendrier de leur réalisation»
- ✓ Présente régulièrement au rectorat et au Collège du rectorat et des doyens l'état d'avancement des travaux en indiquant, au moins une fois par année, le degré de leur réalisation, sur la base des indicateurs définis par le Plan stratégique»
- ✓ évalue le montant des ressources nécessaires à la réalisation de l'objectif concerné en termes de réallocation de ressources et moyens supplémentaires

-L'ensemble de ces informations entre dans la planification générale et est mis en phase avec les plans de développement des facultés et des subdivisions dans une concertation mutuelle.

-Le recteur opère les arbitrages nécessaires, notamment en matière de budget et de calendrier. Pour ce faire, il se réfère à la Convention d'objectifs conclue avec les pouvoirs publics. Le budget attribué au Plan stratégique est, dans une très large part, issu de la Convention d'objectif et du Fonds d'innovation et de développement.

-Sur cette base, une planification annuelle du Plan stratégique est élaborée et mise à jour dans un processus continu. Elle est suivie par **l'Unité de prospective et de planification** au sein du rectorat. Elle sera présentée dans le cadre d'un site Internet qui récapitulera les mesures ainsi que toutes les actions prévues. Le site renseignera également sur l'évolution de chaque projet. Elle sera aussi synthétisée sous forme de tableaux de bord à destination des principaux acteurs du plan.

### **2.3 Le Plan Stratégique l'université de Cheikh Anta Diop de Dakar 2011-2016**

Le Sénégal a l'ambition de faire partie du lot des pays émergents à l'horizon 2015-2020. Grâce à une politique cohérente et volontariste de développement des ressources humaines, il vise la promotion de son potentiel humain par le développement des savoirs, en particulier dans les domaines des sciences et de la technologie. Il s'agit, pour les Pouvoirs publics, de mettre en place « des stratégies pour permettre aux établissements d'enseignement supérieur du Sénégal de se réaliser pleinement en faisant face à un nombre croissant de défis, allant notamment de la quête permanente d'excellence en matière de formation et de recherche dans un contexte d'expansion, à la création de partenariats durables avec le secteur économique aux fins d'innovation, en passant par les problèmes de financement et la concurrence des universités du Nord.

Pour traduire les orientations des Pouvoirs publics dans la pratique, il est apparu indispensable aux yeux des autorités universitaires d'établir un plan stratégique pertinent qui doit guider les objectifs, démarches, procédures et modes d'action de l'université Cheikh Anta Diop de Dakar pour lui permettre de se hisser au niveau des meilleurs établissements d'enseignement supérieur du continent.

**La méthodologie utilisée dans le processus d'élaboration du présent Plan stratégique** est basée sur une approche participative qui a permis d'associer toutes les composantes de l'UCAD et la société à la réflexion. Ce plan a été adopté par l'Assemblée d'Université en sa séance du 11 Juin 2011. Le document comprend six parties :

- Vision, valeurs et missions ;
- Analyse historique
- Analyse diagnostique
- Analyse prospective
- Options stratégiques
- Mise en œuvre.

Dans la partie relative à la vision, aux valeurs et aux missions, sont présentés les éléments constituant la philosophie de l'UCAD.

L'analyse historique couvre la période allant de la création de l'UCAD à nos jours. Elle situe l'évolution institutionnelle de l'UCAD.

L'analyse diagnostique a permis d'identifier les forces et les faiblesses de l'UCAD en rapport avec les indicateurs jugés pertinents.

L'analyse prospective s'est appuyée sur les facteurs externes mais également internes susceptibles d'influer sur le développement institutionnel de l'UCAD et sur ses performances.

La partie relative aux options stratégiques indique les axes stratégiques d'intervention (**objectifs généraux**), les objectifs spécifiques à atteindre, les mesures (**actions**) à

mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques fixés, les résultats attendus ainsi que les indicateurs de ces résultats.

### **Les options stratégiques :**

A partir des analyses diagnostique et prospective faites et prenant en compte, d'une part, la vision, les missions et les valeurs de l'UCAD et, d'autre part, les orientations du gouvernement en matière d'enseignement supérieur, quatre (4) axes stratégiques ou objectifs généraux suivants ont été retenus :

- Moderniser la gouvernance ;
- Améliorer l'efficacité interne, la qualité et la pertinence de la formation ;
- Accroître les activités de recherche et de valorisation ;
- Optimiser et diversifier les sources de financement. Ces quatre axes stratégiques ont été déclinés en 19 objectifs spécifiques. Pour atteindre ces objectifs, 38 mesures à mettre en œuvre ont été retenues.

La dernière partie du document est consacrée à la stratégie de mise en œuvre du plan.

### **Mise en œuvre du plan stratégique :**

Dispositif institutionnel de gestion, de suivi et d'évaluation : Le pilotage du plan stratégique sera assuré par le Recteur et les chefs d'établissements (Doyens des Facultés et Directeurs d'Ecoles et d'Instituts). Les arbitrages seront opérés par le Recteur. Au niveau du Rectorat, un comité de gestion a été mis en place. Il a pour mission :

- de coordonner la mise en œuvre des différentes mesures retenues pour atteindre les objectifs fixés ;
- d'identifier et d'évaluer les ressources nécessaires à la réalisation du plan ;
- de négocier les contrats avec le gouvernement et les partenaires financiers ;
- de suivre et d'évaluer l'exécution du plan. Ce comité travaillera en étroite collaboration avec les chefs d'établissements et avec les instances statutaires de gouvernance rattachées au Rectorat qui sont :
- La commission de l'Enseignement



- Le Conseil scientifique
- La Direction de la Coopération
- La Direction de l'Enseignement et de la Reforme
- La Direction des systèmes d'information
- La Direction de la Recherche
- -La Direction de la Vie Estudiantine et des Relations avec la Cité
- La Direction des Affaires Financières
- La Direction des Affaires juridiques
- La Direction des ressources humaines
- La Direction e la Gestion du Domaine de l'Université
- La Direction, de l'audit interne
- Le Comité de Gestion pédagogique de l'Université.

La traduction des mesures retenues en actions concrètes sont sous la responsabilité des agents du Rectorat mais également des chefs d'établissement et leurs chefs de services. Ces personnes sont également chargées d'évaluer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions retenues et d'assurer le suivi- évaluation des actions.

#### **Plan d'action :**

Une planification des actions prévues sera élaborée par le comité de gestion et rendue publique. Une revue à mi-parcours sera organisée pour apprécier les insuffisances du plan et de prendre des recommandations en vue d'améliorer son niveau d'exécution. Une évaluation du plan interviendra à la fin de son exécution. Celle-ci sera l'occasion d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs et de mesurer l'impact de sa mise en œuvre. Les conclusions permettront l'élaboration d'un nouveau plan.

#### **Plan de financement :**

Le budget nécessaire à l'exécution du plan sera préparé par le comité de gestion. Il le sera à partir des ressources propres mais également des financements de sa tutelle

(Ministère de l'Enseignement Supérieur) et de la contribution demandée aux bailleurs de fonds.

### **Conclusion :**

Les pratiques des universités en matière d'élaboration des stratégies nous montrent que ces pratiques se sont des feuilles de route pour les autres universités pour réaliser leurs visions à moyen et à long terme ; l'université doit examiner ses contextes interne et externe, à faire des projections vers l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision, ces pratiques semblent un exemple pour l'université de Guelma pour élaborer sa propre stratégie.

## **Chapitre 3 : élaboration de la stratégie de l'université de Guelma**

### **Introduction**

Dans ce chapitre nous allons procéder à la présentation des informations générales sur l'Université de Guelma puis l'analyse des données et des résultats

de l'entretien avec le top management de l'Université de Guelma (les vices recteur)

L'interprétation des résultats de ces entretiens pour la proposition de conception d'une stratégie et aussi la mise en œuvre de cette stratégie est la finalité de cette étude

Car, tout travail de recherche n'aura un sens que si les propositions exploratoires et les hypothèses de la recherche soient mises en œuvre et validées.

Nous allons au début présenter l'Université à travers sans historique, son organigramme, ces domaines d'activités, et enfin son plan de développement.

Le but de la présentation de l'université est d'illustrer la position actuelle parce que la pratique stratégique dépend de l'étude du présent, analyser la position actuelle, points forts, points faibles puis l'élaboration d'une vision à long terme.

Enfin nous allons faire une projection des pratiques des universités sur l'université de Guelma afin d'essayer de concevoir une stratégie adaptée au contexte de l'Université

### **Section 01 : présentation de l'université**

#### **1.1 Historique de l'université de Guelma**

Les Instituts Nationaux de l'Enseignement Supérieur de Guelma ont été créés en 1986. 123 étudiants y étaient inscrits en première année de Tronc Commun de Technologie. Le passage au Centre Universitaire s'est effectué conformément au décret 92-299 du 07 juillet 1992. Ce centre a été lui-même hissé au rang d'université en 2001 par le décret exécutif 01-273 du 30 septembre 2001. Depuis sa création, l'Université est une institution publique d'enseignement supérieur et de recherche scientifique ; elle assure l'enseignement en graduation et post-graduation en trente filières d'enseignement elle est entièrement financée par des fonds de l'Etat.

Infrastructures :

Université pluridisciplinaire et multi-sites, l'université de Guelma est implantée sur quatre (04) sites universitaires du chef-lieu de la wilaya et totalise 18.100 places pédagogiques. Elle est organisée en sept facultés, 22 départements couvrant différents domaines de formation. Ces facultés sont dispersées sur les divers sites comme suit :

- Campus Central : Faculté des Sciences et de la Technologie et la Faculté de Mathématiques et de l'Informatique & des Sciences de la Matière (02 facultés) ;
- Campus Souidani Bou djemââ : Faculté des Sciences Humaines et Sociales et Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion (02 facultés) ;
- Campus d'Héliopolis: Faculté de Droit et des Sciences Politiques (01 faculté) ;
- Campus (5500 places pédagogiques): Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie et des Sciences de la Terre et de l'Univers et la Faculté des Lettres & des Langues (02 facultés).

## **1.2 Organigramme de l'université de Guelma**

Depuis, l'année 2006, l'Université est composée actuellement d'un rectorat, de quatre vice-rectorats, sept facultés, vingt-deux départements et huit bibliothèques (dont un est central)

**Rectorat :** - Conseil d'administration de l'université

-Conseil scientifique de l'université

-Comité local d'éthique et de déontologie

-Bibliothèque centrale

### **Vice-rectorats**

Vice rectorat de la formation supérieure du premier et deuxième cycles, la formation continue et les diplômes

Vice rectorat de la formation scientifique De troisième cycle, l'habilitation universitaire, la recherche scientifique

Vice rectorat des relations extérieures, la coopération, l'animation, la communication et les manifestations scientifiques

Vice-Rectorat du développement, de la prospective et de L'orientation<sup>1</sup>

**Missions :**

Le Vice rectorat de la formation supérieure du premier et deuxième cycle, la formation continue et les diplômes, est chargé de (Art.3, Arrêté interministériel du 24 août 2004) :

Suivre les questions se rapportant au déroulement des enseignements et des stages organisés par l'université,

Veiller à la cohérence des offres de formation présentées par les facultés et instituts avec le plan de développement de l'université,

Veiller au respect de la réglementation en vigueur en matière d'inscription, de réinscription, de contrôle des connaissances et de progression des étudiants

Suivre les actions de formation à distance assurée par l'université et promouvoir les activités de formation continue,

Veiller au respect de la réglementation et de la procédure en vigueur en matière de délivrance de diplômes et d'équivalences,

Assurer la tenue et la mise à jour du fichier nominatif des étudiants

Le Vice Rectorat de la Formation supérieur de troisième cycle, l'Habilitation Universitaire, la Recherche Scientifique

**Objectifs:**

1. Suivre les questions liées au déroulement des formations de Post-Graduation, de Post-Graduation Spécialisée, de l'Habilitation Universitaire et veiller à l'application de la réglementation en vigueur.

Mener toute action de Valorisation des Résultats de la Recherche.

Assurer le suivi du Conseil Scientifique de l'Université et conserver ses archives

Collecter et diffuser toutes les informations sur les activités de Recherche menées par l'Université<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.univ-guelma.dz> -le 05/05/2017 a 15h30

Le Vice rectorat des relations extérieures, la coopération, l'animation, la communication et les manifestations scientifiques.

Chargé de la coopération et le partenariat avec les établissements supérieur et de recherches, de gérer les manifestations scientifiques...etc.

Le Vice-Rectorat du développement, de la prospective et de L'orientation chargé de Suivre des programmes de construction et assurer la mise en œuvre des programmes d'équipement de l'université en relation avec les services concernés et par les statistiques et de la prospective et de l'information et l'orientation

### **Secrétariat Général**

Sous-direction des personnels

Sous-direction des finances et comptabilité

Sous-direction des moyens généraux

Sous-direction des activités culturelles et sportives

Services communs

Centre d'enseignement intensif des langues.

Centre commun des réseaux et systèmes d'information et de la communication

Direction de la publication universitaire

Unités de médecine préventive

### **Facultés**

Facultés des sciences et de la technologie

Faculté de mathématiques et de l'informatique et des sciences de la matière

Faculté des sciences de la nature et de la vie et sciences de la terre et de l'univers

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Faculté de droit et des sciences politiques

Faculté des lettres et des langues

Faculté des sciences humaines et sociales

---

<sup>1</sup> <http://www.univ-guelma.dz> -le 05/05/2017 a 15h30

Sept(7) facultés dont 22 départements

**Facultés des sciences et de la technologie**

Département de génie des procédés

Département de génie mécanique

Département de génie civil

Département d'électronique et de télécommunications

Département d'électrotechnique et d'automatique

Faculté de mathématiques et de l'informatique et des sciences de la matière

Département de mathématiques

Département d'informatique

Département des sciences de la matière

Faculté des sciences de la nature et de la vie et sciences de la terre et de l'univers

Département des sciences de la nature et de la vie

Département de Biologie

Département d'écologie et du génie de l'environnement

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des Sciences commerciales

Département des Sciences économique

Département des Sciences de gestion

**Faculté de droit et des sciences politiques**

Département des sciences juridiques et administratives

Département des sciences politiques

**Faculté des lettres et des langues**

Département d'anglais

Département de français

Département de littérature arabe

**Faculté des sciences humaines et sociales**

Département des sciences humaines

Département d'histoire et Archéologie

Département des sciences sociales

Huit(8) bibliothèques universitaires

- 01 bibliothèque centrale

- 07 bibliothèques de facultés

- Fond documentaire constitué de 177 000 ouvrages

- Quatre(4) sites universitaires

- Campus Central: Sciences et Technologies

- Campus Souidani Boudjemaa: Sciences Humaines et Sociales - Economie, Gestion et Commerce

- Campus d'Héliopolis: Droit et Sciences Politiques

- Nouveau Campus (5500 places pédagogiques): Sciences de la Nature et de la Vie & Lettres et Langues

### **1.3 Les grands domaines de L'Université de Guelma**

#### **- La formation**

L'université de Guelma compte 10 domaines de formations ouvertes avec 65 parcours de formation en Licence nouveau régime et 42 parcours de formation en Master. Le nombre d'étudiants inscrits dans ce nouveau système est de l'ordre de 50% des inscrits à l'université avec l'ouverture pour la rentrée universitaire 2008-2009 de plusieurs masters dans différentes disciplines, l'Université est aussi habilitée à délivrer des diplômes de post-graduation (Magister, doctorat, habilitation universitaire). L'université compte aussi plus d'une quarantaine de filières ouvertes dans le système classique.

#### **- La recherche :**

La recherche Scientifique représente le fondement de l'existence de l'université et un atout indispensable au développement socio-économique d'une nation. L'université



8 Mai 1945 Guelma place la recherche scientifique au centre de ses préoccupations qui se résumant essentiellement à :

- Former des chercheurs autonomes et compétents.
- Organiser la transmission du savoir et donner une réelle impulsion à la recherche à travers la pertinence de ses objectifs et la mobilisation de ses compétences.
- Participer efficacement à l'étude et la solution des problèmes de la société

Faire dans la plus large information constructive, transparente, aux moyens de technologies modernes (NTIC) est un choix réfléchi et délibéré adopté par l'université 8 Mai 1945 Guelma pour atteindre ces objectifs.

L'Université de Guelma compte 23 Laboratoires de Recherche agréés, avec 99 équipes mobilisant 522 chercheurs

#### **- La coopération et relations internationales :**

L'Université attache une importance capitale au rapprochement au monde socio-économique local et national. Dans cette optique, l'Université encourage toute initiative visant à cultiver l'esprit entrepreneurial au sein des étudiants. Ainsi a été créé un Centre de l'Entrepreneuriat et de Développement International,

Par ailleurs et parce que l'Université joue un rôle central et est au cœur du développement local, plusieurs accords de coopération ont été signés avec des institutions publiques et privées, des entreprises locales et nationales ainsi qu'avec les différentes chambres des métiers et les représentations patronales. Ces accords permettent principalement d'assurer des terrains de stage pratique aux étudiants et de rapprocher le monde des universitaires au secteur socio-économique. A travers ces accords, l'Université contribue par des formations, des études, des expertises et des prestations au développement local et national et à la création de la valeur ajoutée par l'économie du savoir.

En outre, l'Université est ouverte à l'international et a conclu des accords de coopération avec plusieurs établissements d'enseignement supérieur et de recherche des pays arabes, des pays de l'Union européenne et des pays d'Amérique. L'Université 8 mai 1945 Guelma est affiliée à plusieurs réseaux internationaux et est membre dans

différents programmes européens Tempus, Erasmus Mundus et Erasmus+ Par ces accords et programmes,<sup>1</sup>

L'Université 8 mai 1945 Guelma est très ouverte à l'international avec une politique de convention et d'échange très diversifiée , conventions nationales et internationales et Projets de coopération internationale). Elle compte actuellement 19 accords internationaux de coopération universitaire avec 39 universités étrangères.

### **-Le développement et la prospective :**

L'Université engage une très grande importance au développement et prospective, qui est structuré par un vice-rectorat doté par des services qui veillent sur le suivi des Programmes de construction et d'équipements et aussi veille sur la collecte des statistique comme un outil de la prospective et comme aussi un moyen d'élaboration des plans de développement de l'Université.

## **Section 2 : la pratique de l'université de Guelma**

### **2.1 Le plan de développement de l'université**

L'Université s'engage à mettre en œuvre son plan de développement, en vue d'atteindre les objectifs chiffrés du programme détaillés, par année, en visant particulièrement :

**Tableau : (2) le plan de développement de l'Université de Guelma**

**I- Construction :**

Actions hiérarchisées		Objectifs visés	Echéances de réalisation	Obs
Intitulé	AP prévisionnelle (10 <sup>6</sup> DA)			
Etude, suivi et réalisation d'une Bâche à eau de 200m <sup>3</sup> au Campus 5500pp	8	Cette bâche à eau va alimenter surtout la faculté de biologie qui nécessite beaucoup d'eau pour la réalisation des TP (14 salles ) et le rectorat	2015	Opération Urgente
Etude, suivi et réalisation d'un parking principal de l'université	70	Améliorer les conditions de travail, organiser et sécuriser la circulation à l'intérieur du nouveau campus 5500pp par la création des espaces de stationnement pour les étudiants, le personnel administratif et les visiteurs.	2015	Opération urgente
Etude, suivi et réalisation de 3 modules de 2X15 sanitaires	28	Dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie dans le différents campus, il est nécessaire de procéder à la réalisation de 3 modules de 2x15 sanitaires de 140m <sup>2</sup> chacun dans les campus suivants : - Ancien campus - Campus soudani Boudjemaa - Campus d'Héliopolis	2015-2016	Opération Urgente
Etude, suivi et réalisation de 5 blocs de bureaux pour enseignants (250 bureaux)	350	Construire des bureaux pour enseignants pour améliorer les conditions de tutorat et d'encadrement des étudiants - 50 bureaux ( 1140 m <sup>2</sup> ) au campus d'héliopolis pour la faculté de droit et sciences politiques - 100 bureaux (2225 m <sup>2</sup> ) au campus de Soudani Boudjemaa, 50 bureaux pour la faculté des sciences économiques et 50 la faculté des sciences humaines - 50 bureaux (1140 m <sup>2</sup> ) au hall de technologie à l'ancien campus pour la faculté de technologie - 50 bureaux ( 1140 m <sup>2</sup> ) au campus 5500pp pour la faculté des langues et littératures	2015-2019	
Etude, suivi et réalisation d'un Centre d'Enseignement Intensif des Langues (CEIL).	150	Améliorer les conditions d'enseignements pour étudiants Vulgariser les outils didactiques de l'enseignements pour les langues	2017-2018	

<sup>1</sup> www.univ-guelma.dz/ 25/05/2017 a 16h30

Etude, suivi et réalisation d'un mini complexe sportif	250	Promouvoir le sport universitaire par la création des nouvelles Infrastructures : piscine, terrains, salles omnisport.....	2017-2019	
Etude, suivi et réalisation d'un bloc socio- culturel	150	Améliorer les conditions de travail par la Création : - Espaces d'activités culturelles et sportives - Espaces commerciaux, - Bureaux pour les actions: <u>estudiantines</u> syndicales et sociales.	2018-2019	

**S/Total réalisation : 1 006 MDA**

## 2. Equipement :

Actions hiérarchisées		Objectifs visés	Echéances de réalisation	obs
Intitulé	AP prévisionnelle (10 <sup>6</sup> DA)			
Renouvellement des équipements d'un amphithéâtre 500 places	18	Visé de renouveler les équipements en tables, chaises et sonorisation d'un amphithéâtre de 500 pp	2015	
Extension Réseau Intranet Pour le pôle 6000pp.	80	méliorer les conditions de travail et de communication via intranet de différentes structures de l'université Création de nouvelles salles internet pour étudiants	2016-2017	
Acquisition des équipements pédagogiques pour la réhabilitation des travaux <u>pratiques</u> .	300	Renforcer les moyens en équipements de travaux pratiques pour les nouvelles filières LMD	150MDA=2015-2017. 150MDA=2017-2019	
Acquisition des équipements informatiques	50	Renouèlement des équipements informatiques obsolètes notamment du département d'informatiques.	2015=10MDA 2016=10MDA 2017=10MDA 2018=10MDA 2019=10MDA	
Acquisition des équipements pour une salle de conférences de 600 places au nouveau pole 6000places pédagogiques	40	Cette salle de conférences sera réalisée au nouveau pole 6000pp	2018-2019	
Acquisition de mobilier de laboratoires	70	Acquisition de paillasse pour les sciences de la santé, la chimie et la physique au nouveau pole 6000 places pédagogiques	2018-2019	

**S/Total Equipement : 558 MDA**

### 3. Réhabilitation et réaménagement des anciennes structures

Actions hiérarchisées		Objectifs visés	Echéances de réalisation	obs.
Intitulé	AP prévisionnelle (10 <sup>e</sup> DA)			
Réalisation de faux plafonds et revêtement mural de 8 amphithéâtres au campus 5500pp	35	Pour améliorer les conditions d'enseignement et en particulier le son, sachant que leur architecture en voute ne permet pas de mener des cours avec la sonorisation	2015-2016	Opération Urgente
Etude, suivi et réalisation de l'aménagement extérieur de l'Ancien Campus	450	La superficie total du campus est de 17ha elle abrite 29 bâtiments. Il nécessite la réhabilitation de ces Voiries et de ces trottoirs, l'aménagement des espaces couverts entre les blocs, l'Aménagement de parkings de stationnement et le traitement des façades des blocs et la création de nouveaux espaces verts.	2016-2018	Campus réalisé entre 1986-2003
Etude, suivi de l'aménagement d'une unité de Médecine préventive.	35	Améliorer les conditions de travail par la Création d'une Unité de Prévention Médicale au campus 5500pp qui regroupe plus de 7000 étudiants et 300 travailleurs,	2016	L'Université ne possède pas un siège pour l'Unité de Médecine préventive
Etude, suivi de la réhabilitation et réaménagement du hall de technologie	350	- Réhabilitation des anciens laboratoires de travaux pratiques de mécanique et de Génie civil et la Création de nouveaux laboratoires pédagogiques spécifiques. - Aménagement d'un département d'architecture	2015-2018	On peut aussi réaliser les 50 bureaux pour les enseignants

**S/Total Aménagement: 870 MDA**

#### **AP prévisionnelle Totale pour 2015-2019: 2 434 MDA**

Source : Administration Université de Guelma

#### **\* Le programme d'infrastructures et équipements 2014-2019 Ancien campus**

- Aménagement et réhabilitation du Campus: voirie, parking, passage couvert, revêtement de façade, bâche à eau.....
- Réhabilitation du hall de technologie
- Réalisation d'un module de 2x15 sanitaires
- Réalisation et équipement d'un bloc de 50 bureaux enseignants
- Aménagement et équipement de l'Amphi 500 (conversion en salle de conférences)
- Réalisation et équipement d'un bloc de 4 laboratoires de recherche
- Réalisation d'un plateau technique d'analyses physicochimiques

#### **\* Campus Souidani Boudjemaa**

- Réalisation d'un module de 2x15 sanitaires
- Aménagement et équipement de deux laboratoires de recherche (ancienne scolarité)

#### **\*Campus 5500 pp**

- Réalisation d'une bâche à eau

- Réalisation des faux plafonds de 8 Amphithéâtres
- Réalisation d'une animalerie (op en cours)
- Réalisation d'une serre chapelle (op en cours)
- Réalisation et équipement de trois laboratoires de recherche
- Réalisation et équipement d'un centre régional de documentation technique

**\* Campus d'Héliopolis**

- Réalisation d'un laboratoire de recherche

**\* Nouveau Campus 6000 pp**

- Réalisation d'un bloc de 4 laboratoires de recherche (ou à l'ancien Campus)
- Réalisation de 3x2000pp
- Institut de télécommunication
- Faculté des sciences exactes
- Faculté des sciences de la santé
- Un restaurant central
- Une salle de conférences
- Réalisation de 3000 lits (2000 en nouvelle réalisation + 1000 en adaptation)

## **2.2 Diagnostic des fonctions de l'université de Guelma par la méthode SWOT :**

Nous présentons à présent le résumé de l'enquête réalisée, au mois de mai 2014, par une étudiante en master sous la direction d'un membre de la commission d'auto-évaluation et qui concerne l'évaluation par la méthode SWOT des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de l'université de Guelma

La finalité de l'élaboration d'une matrice SWOT sur un projet ou une organisation est de s'appuyer sur l'analyse interne et l'analyse externe réalisées pour prendre des décisions stratégiques qui permettent à l'organisation ou au projet de contrer les menaces et de saisir certaines opportunités de son environnement mais aussi d'améliorer son fonctionnement interne.

## ❖ Les étapes de l'application de l'analyse SWOT à l'université de Guelma

-Méthodologie de l'enquête

L'enquête a été réalisée en deux étapes :

La première consistait en la conception d'un questionnaire inspiré, en partie, du référentiel AqiUmed et distribué à un échantillon réduit de responsables. A noter que ce questionnaire donnait toute latitude à ces derniers de s'exprimer sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces que rencontrent l'université dans les domaines de la formation, de la recherche, de la gouvernance et de la vie à l'université.

Un deuxième questionnaire, construit à partir des réponses recueillies lors de l'étape précédente, a été élaboré dans un second temps. Il a été demandé à ces personnes d'attribuer une note allant de 0 à 5 pour chaque variable des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités.

Echantillon de l'étude

Deux questionnaires ont été élaborés :

Le premier questionnaire a été destiné au top management de l'Université constitué de 12 responsables à savoir le recteur, les quatre vice-recteurs et les sept doyens de facultés. Le taux de réponses à ces questionnaires était de 75 %.

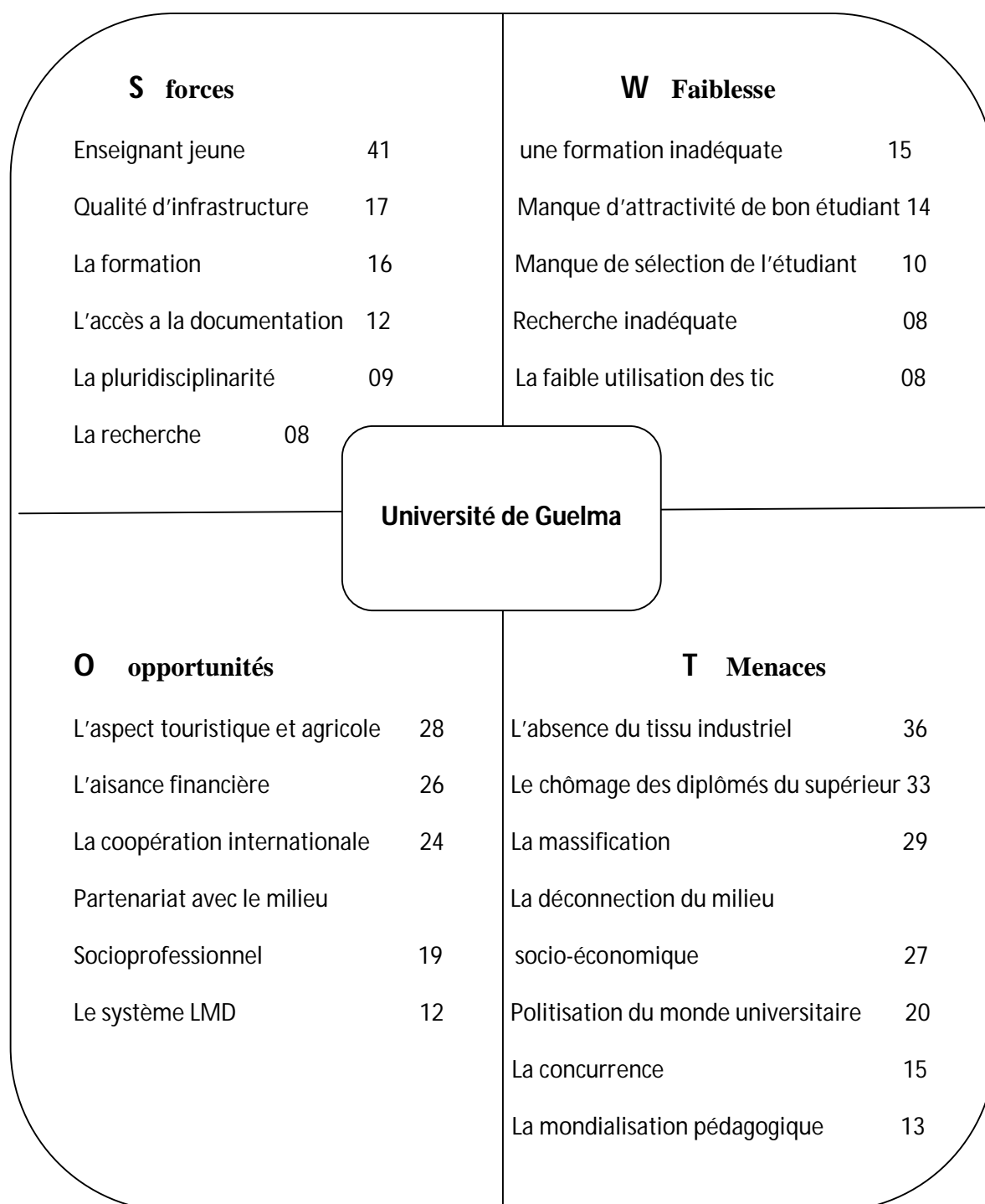
le second questionnaire a été distribué à 100 responsables composés de, outre les responsables cités ci-dessus, des vice-doyens, des chefs de départements, des responsables pédagogiques et des directeurs de laboratoires de recherche. Le taux de réponses à ces questionnaires était de 51 %.

### **La matrice SWOT**

La matrice SWOT permet d'analyser l'environnement interne et externe d'une entreprise. Elle permet de regrouper dans un même tableau ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces.

**Figure (10) : La matrice SWOT finale**

Les éléments sont classés dans les cases par intensité de force décroissante, de telle sorte que les éléments les plus pertinents se trouvent en tête de chaque case : forces, faiblesses, opportunités, menace



**Source :** Brahmi Fatiha, mémoire pour obtention du diplôme de master en sciences de gestion Entreprenariat et développement international, 2014

### Analyse des résultats de l'analyse SWOT

### **-L'analyse des forces**

L'examen des forces permet de faire les remarques suivantes :

- l'Université a des ressources comme la jeunesse de la majorité des enseignants, la qualité des infrastructures, la diversité de l'offre de formation qui s'appuie sur des approches pédagogiques adaptées et innovantes structurée autour de principes visant à la simplification et à la mutualisation des licences, à la diversification des masters et à la professionnalisation de l'ensemble des cursus.
- la formation est en adéquation avec ses environnements scientifique, socio-professionnel, elle tient compte du contexte national et international, l'accès à la documentation et à tous supports pédagogiques.
- comme elle permet à ses étudiants et ses personnels l'accès à la documentation pédagogique.
- L'université dispose d'infrastructures de recherches et de compétences qui constituent un atout dans ce domaine.

### **-L'analyse des faiblesses**

Les faiblesses de l'Université de Guelma sont de divers ordres :

- l'inadéquation existante entre le mode d'organisation et de fonctionnement de la recherche avec les spécificités du secteur de la recherche. Cette situation se conforte avec les difficultés de coordination des activités de la recherche menées ;
- un faible niveau d'engagement politique pour le secteur de la recherche en Algérie se traduit par une faible valorisation des produits de la recherche au plan national ;
- une communication interne entre les acteurs de la recherche au sein de l'Université de Guelma reste largement déficitaire tant au niveau vertical qu'horizontal ;
- cette situation est en partie à l'origine des difficultés qu'éprouve la direction de la recherche ;
- l'Université n'a pas encore proposé des modes de formations variés (à distance, en alternance....) et n'a pas encore garanti la qualité des formations doctorales par leur adossement scientifique et par des stratégies de coopération nationale et internationale ;
- le manque d'une stratégie pour attirer/garder les meilleurs étudiants et l'absence d'une sélection stricte des étudiants à l'entrée dans certaines facultés ;



-et la faible utilisation des TIC dans les stratégies pédagogiques.

### **-L'analyse des menaces**

L'élévation rapide des niveaux de vie, notamment dans les pays en voie de développement et plus particulièrement les pays émergents, ont fait que les populations voudraient accéder de plus en plus à l'enseignement supérieur. Le résultat direct de cette tendance est la massification. Le nombre de demandeurs est de plus en plus important et arrive à des niveaux qu'il devient difficile pour de nombreux systèmes d'enseignement supérieur de le prendre en charge. Il devient du coup nécessaire de s'organiser, de revoir les façons de faire, de gérer les « volumes » de plus en plus importants en mettant en place des procédures afin d'assurer des niveaux de qualité acceptable ;

- processus complexes de la réalisation de la formation et des enseignements y afférents ;

- le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur tend à être un phénomène mondial. Son intensité varie d'un pays à un autre, certes, mais la tendance est plus généralisée. Ce problème le témoigne tout d'abord la difficulté à mettre en adéquation la formation et l'emploi mais en réalité le problème est beaucoup plus complexe.

Une démarche d'assurance qualité est vue comme étant un moyen efficace pouvant réduire l'intensité de ce problème ;

- la politisation du monde universitaire et le non-respect de la liberté académique et l'autonomie de l'Université ;

- l'absence de tissu industriel et faiblesse du secteur socio-économique qui représente un support pour le développement de partenariat.

### **-L'analyse des opportunités**

L'aspect touristique et agricole de la wilaya de Guelma permet à l'Université de se différencier dans des formations différentes (économique, touristique, agriculture et marketing touristique) ; L'aisance financière

- l'Université a des partenariats avec le milieu socioprofessionnel ce qui permet une meilleure insertion et une formation utile et à la carte et des formations dans le cadre de la coopération internationale, et la mobilité aussi interne qu'externe ;

- la localisation géographique privilégiée de l'Algérie ;

- et l'adoption du système LMD

### **Stratégies découlant d'une matrice SWOT**

L'analyse SWOT permet l'identification des forces et des faiblesses de l'institution à la lumière des opportunités et des menaces de l'environnement externe. Elle vise ainsi à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces. Ces stratégies au nombre de quatre sont résumées dans la figure:

-Stratégie "Forces - Opportunités" : CHANCES

Il s'agit d'une stratégie offensive qui consiste à exploiter les forces internes que confère la situation pour poursuivre et saisir de plus en plus les opportunités. Il peut s'agir, par exemple, d'un avantage momentané ou d'un avantage assurant une certaine pérennité car protégé par une conjoncture particulière.

-Stratégie "Faiblesses - Opportunités" : CONFLITS

On est en présence d'une stratégie défensive. Dans cette situation, l'institution doit faire face à des concurrents agressifs et doit surveiller son environnement et analyser rapidement les conséquences d'une modification de stratégie chez ses concurrents. Cette situation est due à des faiblesses internes permettant à ses concurrents de conquérir ses propres acquis. L'institution doit agir sur ses faiblesses pour les faire disparaître et rechercher des opportunités pour rebondir.

-Stratégie "Forces - Menaces" : DEFIS

Elle correspond à une situation en perturbation tels que :

Un changement de règle : généralisation du système LMD, l'actualisation des programmes d'enseignement en Licence, une pléthore de parcours de formation et d'universités (une université par Wilaya voire plus), etc.

Une crise : chômage des diplômés, mondialisation de l'enseignement supérieur, etc apparition de nouvelles technologies industrielles : inadéquation des programmes et des formations par rapport à la demande du marché, etc

Figure (18): Stratégies découlant d'une matrice SWOT



Source : [www.turbulences.ca](http://www.turbulences.ca)- 29/05/2017

L'étude menée est arrivé a un résultat, et que la stratégie qui découle de la matrice swot Est une Stratégie « Forces-menaces » **DEFIS**.

Il s'agit d'une **stratégie d'ajustement**. Elle consiste à exploiter les forces internes pour se protéger (ou atténuer) des menaces.

Les recommandations relatives aux stratégies à intégrer dans le plan de développement de l'Université :<sup>1</sup>

**Forces (à exploiter ou à renforcer)** ———> Stratégies à adopter

-Enseignants jeunes ———> -Recruter de jeunes enseignants compétents.

-Qualité d'infrastructures ———> Renforcer l'infrastructure actuelle (amphi, classes, laboratoires, bibliothèques,....).

-La formation ———> Améliorer la qualité de la formation en assurant le suivi de l'évaluation des programmes de formation, et l'adapter en permanence à l'évolution du besoin

<sup>1</sup> Brahmi Fatiha, mémoire pour obtention du diplôme de master en sciences de gestion Entreprenariat et développement international, 2014

de la société, améliorer la qualité du savoir dispensé en mettant l'accent non seulement sur des savoirs théoriques, mais aussi sur des savoirs pratiques et des considérations éthiques. La mise en place des innovations pédagogiques pertinentes pour améliorer l'encadrement des étudiants. L'ouverture de nouvelles formations à distance et formations alternées.

- L'accès à la documentation

- L'acquisition de fonds documentaires électroniques, la disponibilité de l'internet aux étudiants, enseignants et personnels, amélioration du débit internet.

- pluridisciplinarité

- Développer et consolider des domaines de recherche et de formation aux frontières des disciplines et des connaissances actuelles en développant des pôles d'excellence pluridisciplinaires reconnus dans le paysage académique International afin de développer l'enseignement et la recherche dans l'ensemble des disciplines et de les ouvrir à de nouveaux domaines.

-La recherche

- Développement des recherches en adéquation avec l'environnement socio-économique (agriculture, tourisme,...).  
- améliorer l'environnement de travail des chercheurs et chercheuses pour accroître l'attractivité de notre université lors du recrutement de professeurs et de chercheurs et chercheuses ;  
- valoriser, au sein de l'ensemble de la communauté universitaire, la production scientifique ;  
- rationaliser l'acquisition et l'utilisation des infrastructures pour un nombre croissant de chercheurs et chercheuses ;  
- renforcer la collaboration avec les universités membres de réseaux internationaux, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques, dans le cadre de projets scientifiques d'importance nationale et internationale.

## **Section 03 : élaboration mise en œuvre d'une stratégie de l'université de Guelma 2018-2022**

### **3.1 Méthodologie utilisée dans l'étude pratique**

Pour répondre aux questions liées à la problématique, en tenant compte de la vision et des recommandations des résultats d'application de l'analyse SWOT dans le contexte de l'université de Guelma nous avons fait appel à l'entretien comme outil de l'étude car ce dernier est le plus adéquat à ce genre d'étude qualitative, et consiste à connaître les avis des responsables relatifs à la stratégie à adopter et ce, à partir de leur perception de la réalité vécue et leur vision de l'avenir, ensuite et dans une deuxième étape en fait une projection de résultats obtenus de l'entretien aux méthodes de planification stratégique afin d'élaborer une stratégie à long terme pour l'Université de Guelma

#### **Choix de l'échantillon**

L'entretien a été fait avec le top management de l'université de Guelma qui

sont les vices recteurs.

Cet entretien est composé de questions ; la première partie vise à connaître

les piliers de la stratégie envisageable et aussi de questions depuis le référentiel de AQIUMED d'auto évaluation dont l'université de Guelma a subi une auto évaluation l'année 2014.

La deuxième partie composée par des questions concernant les recommandations

issus des résultats d'études d'analyse par la méthode SWOT qu'on a vu auparavant

#### **Présentation du référentiel AqiUmed**

Le projet européen AqiUmed (2010-2013) : 10 universités des pays du Maghreb s'accordent sur une référentielle « qualité » commune aux trois pays

Les dix-huit partenaires maghrébins et européens du projet AqiUmed, ont travaillé trois années sur le renforcement de la garantie de la qualité interne des universités de la Méditerranée, sont parvenus à la réalisation d'un référentiel de qualité pour l'enseignement supérieur, commun à dix universités des trois grands pays du Maghreb.

Ce résultat est à mettre au crédit de trois années de partenariat déterminé par le consortium comprenant le Centre international d'études pédagogiques (CIEP, coordonnateur du projet) ; l'Université Paris Est Créteil (France) ; l'Université de Technologie de Compiègne (France) ; l'Université libre de Bruxelles (Belgique) ; l'Université Miguel Hernandez d'Elche (Espagne); l'AERES (France) ; l'ANECA (Espagne) ; l'Université M'hamed Bougara de Boumerdès (Algérie) ; l'Université Mentouri de Constantine (Algérie) ; l'ENSET d'Oran (Algérie) ; le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (Algérie) ; l'Université Abdelmalek Essaâdi de Tétouan (Maroc) ; l'Université Mohamed Premier d'Oujda (Maroc) ; l'Université Ibn Tofail de Kenitra (Maroc) ; le Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique (Maroc) ; l'Université de Tunis (Tunisie) ; l'Université de Carthage (Tunisie) ; l'Université de Sousse (Tunisie) ; l'Université de Sfax (Tunisie) ; le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la technologie (Tunisie) ; et le Bureau Europe de l'Ouest (BEO) de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF/Bureau Europe de l'Ouest).

Ensemble, ils ont œuvré aux différentes phases du projet, dont la Commission européenne est le financeur majoritaire par l'intermédiaire de son programme Tempus IV, afin de le faire aboutir au début de l'année 2013, Enfin, « Il se matérialisera, explique Erol Kùlahci, chargé des relations avec l'UE du BEO, et membre du comité de pilotage d'AqiUmed, par l'édition et la diffusion d'un Livret synthétisant stratégie, objectifs, mise en œuvre et résultats de ce projet Tempus renforçant la garantie de la qualité interne dans des universités de la Méditerranée »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.auf.org/europe-ouest/nouvelles/actualites/aqiumed/> le 06/06/2017 a 15h :30

## -Les constituants élémentaires du référentiel

Quatre constituants élémentaires ont été explicités:

- **Les domaines et les champs** : ils définissent le périmètre du référentiel et identifient les secteurs et types d'activités au sein de l'institution qui feront l'objet d'une évaluation.

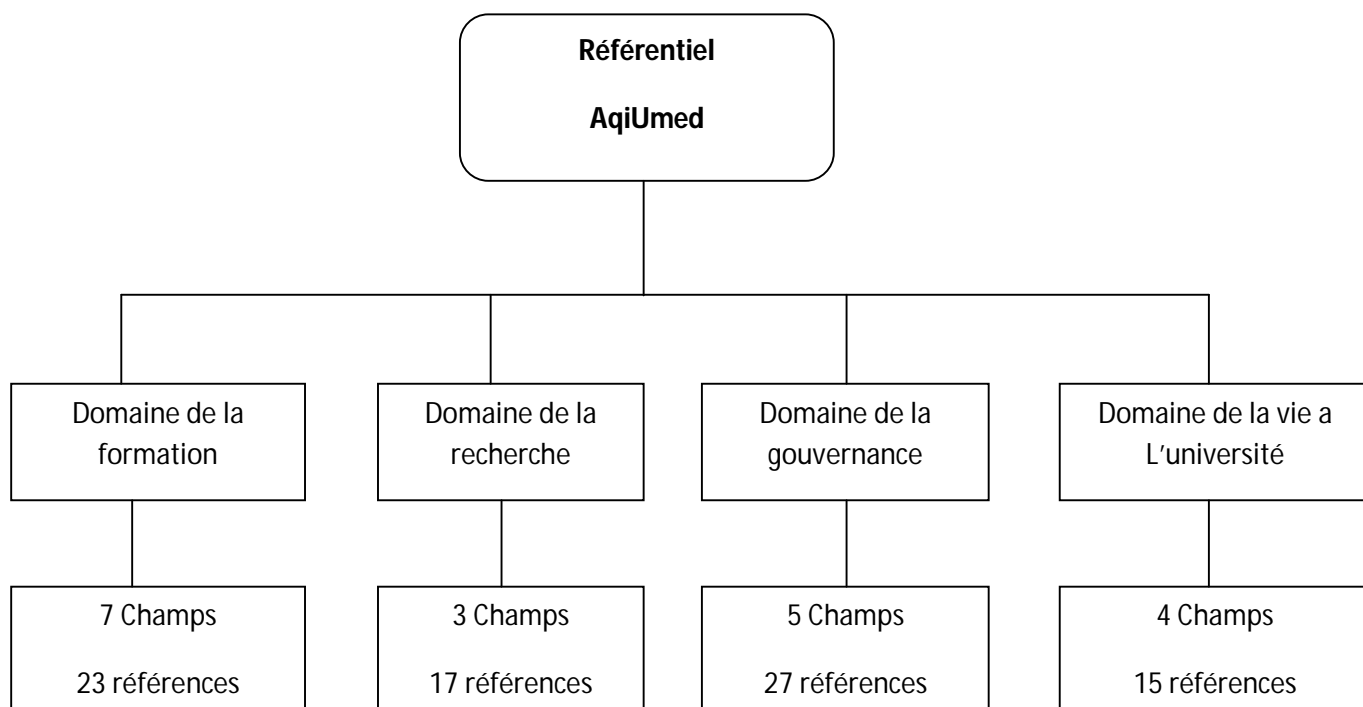
- **Les références** : elles traduisent en action une valeur ou un objectif de l'institution ; il s'agit donc d'exprimer dans le libellé de la référence les actions concrètes qui vont conduire au meilleur niveau possible de réalisation de cette valeur ou de cet objectif.

- **Les critères** : ce sont des éléments qualitatifs ou quantitatifs qui permettent d'apprécier

le niveau de réalisation d'une référence. À ces quatre constituants élémentaires a également été associée la notion de **preuve**. Elle ne fait pas partie intégrante du référentiel

mais elle permet à l'institution de préciser à partir de quels éléments elle souhaite Démontrer sa capacité de réponse à un critère

**Figure (12) : schéma du référentiel AqiUmed**



**Source :** [http://www.agence-erasmus.fr/docs/2161\\_livret-aqiumed.pdf](http://www.agence-erasmus.fr/docs/2161_livret-aqiumed.pdf) le

06/06/2017 a 17h:00

Un référentiel est (au moins) composé de références, éventuellement déclinés en Critères et/ou en preuves. Pour chacune de s références, l'objectif de l'autoévaluation est

de montrer comment l'institution répond à l'exigence qui y est exprimée, en mettant en évidence ses points forts, ses points plus faibles et les perspectives d'amélioration.

Dans le cas du projet AqiUmed, les références ont été validées par les dix institutions maghrébines. Le niveau des critères et des preuves a été décliné ensuite dans chaque Institution pour tenir compte de leur organisation et de leur contexte Particulier.

Le référentiel ainsi validé au niveau maghrébin est constitué de quatre domaines ; chacun de ces domaines se décline en champs et en références <sup>1</sup>

### **Description de l'entretien :**

La méthode de l'entretien par questionnaire est une méthode apparait adéquate,

Ce n'est pas une question réponse mais, il est sous forme de débat pour extraire, plus de réponses même sans poser de questions et voir la tendance du sommet stratégique.

On a visé par cet entretien les quatre vices recteurs de l'université de Guelma

Chacun dans son domaine de spécialité

- -le vice recteur de la formation supérieur du premier et deuxièmes cycles, la formation continue et les diplômes, l'entretien se déroule sur la formation annexe (A).
- Le vice recteur de la formation supérieur de troisième cycle, l'habilitation universitaire, la recherche scientifique, l'entretien se déroule sur la recherche scientifique, annexe (B).
- Le vice recteur de relations extérieures la coopération, l'animation, la communication et les manifestations scientifiques, l'entretien se déroule sur la coopération et les relations internationales, annexes (C).

---

<sup>1</sup> [http://www.agence-erasmus.fr/docs/2161\\_livret-aqiumed.pdf](http://www.agence-erasmus.fr/docs/2161_livret-aqiumed.pdf) le 06/06/2017 a 17h:00



- Le vice recteur du développement de la prospective et de l'orientation l'entretien se déroule sur le développement et la prospective annexe (D).

### 3.2 Synthèse des entretiens

#### ➤ domaine de formation

<p><b>Vision</b></p>	<p>-La vision sur le moyen terme l'Université de Guelma serait Université pluridisciplinaire y compris l'ouverture de filières de sciences médicale avec des filières à caractère national, qui peuvent érigés en pole d'excellence (agro alimentaire, histoire, archéologie, télécommunications, mécatronique, hydraulique)</p> <p>-L'établissement dispose d'une projection d'évolutions d'effectifs (étudiants, enseignant employé a long terme)</p> <p>Notre vision a long terme est était 2006-2025</p>
<p><b>Mission</b></p>	<p>Etre en meilleur rang par rapport aux autres universités en matière de formation qualitative</p>
<p><b>Valeur</b></p>	<p>L'établissement est ouvert sur son environnement et participe à la résolution des problèmes rencontrés par l'environnement socio-économique</p>
<p><b>Finalité (objectifs)</b></p>	<p>Mener un terme le programme d'ouverture de filières prévus dans le plan de développement qui tient compte des spécificités socio-économique</p> <p>De la région et de la situation géostratégique de la ville de Guelma qui se situe dans un bassin à vocation agronomique a fort réserve hydrique.</p>

➤ **Domaine de recherche scientifique**

<p><b>Vision</b></p>	<p>ya une vision a long terme de recherche comme un élément locomoteur de développement durable</p> <p>ya une stratégie au sein de l'université de Guelma en Oui, c'est une stratégie émergente basé sur la recherche multidisciplinaire pour but à conduire le pays vers une économie du savoir. L'université a débutée sa stratégie en 2006</p>
<p><b>Mission</b></p>	<p>Comme l'université est un locomoteur de développement, sa stratégie pour but d'être leader devant tout les acteurs socioéconomique</p>
<p><b>Valeur</b></p>	<p>L'université de Guelma est ouverte sur son environnement ; tout est publier sur son site internet, les journées ouvertes...etc. Donc toutes les personnes Peuvent accéder à l'information, aussi a une grande visibilité sur la société ; en plus elle est ouverte sur l'environnement par les accords signées avec plusieurs institutions nationales et internationales</p> <p>Pas de problème d'intégration des étudiants au domaine de recherche car l'étudiant titulaire de doctorat est nommé chercheur</p>
<p><b>Finalité (objectifs)</b></p>	<p>-Le bon classement de l'université parmi les universités à travers la formation,</p> <p>-création des équipes de recherche, et des équipes mixtes au niveau des entreprises et la formation sur les lieux sous forme de contrats avec les entreprises, création des prototypes ou des pépinières de recherche</p>

	<p>-La réalisation des pôles d'excellence telle qu'archéologie télécommunication.</p> <p>-L'université de Guelma dispose des projets de masters dans les filières de lait ; animaux ; amélioration des variétés du blé avec des équipes de recherche en tomates groupe ben Omar et aussi association avec le partenaire allemand cluster de tomate</p> <p>-projets d'amélioration des méthodes de gestion pour améliorer la recherche scientifique.</p>
--	---

➤ **Domaine de la coopération, et relations extérieurs**

<b>Vision</b>	<p>Vision à long terme, avoir le plus grand nombre des accords de partenariat avec les institutions et entreprise, un maximum de connexion, adhérer</p> <p>Réseaux et au programmes et profiter de ces services.</p>
<b>Mission</b>	<p>Etre leader en matière de relations intérieures et extérieures, il n y a pas lieu</p> <p>à La concurrence</p>
<b>Valeur</b>	<p>La culture c'est de Donner une bonne image sur l'université algérienne, l'université est ouverte sur son environnement par l'info d'œil, site web ; réseaux sociaux</p>

<b>Finalité (objectifs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'objectif est d'avoir un nombre important de coopération avec les associations, les entreprises quelles soient nationales ou internationales</li> <li>-Projet l'organisation des semaines de chaque pays étranger organisé par les étudiants étrangers.</li> <li>-Organisation des journées de présentation des activités des étudiants à travers les clubs scientifiques.</li> <li>-le partenariat avec les collectivités locales, mais il est envisagé dans le future</li> <li>-Projets des accords de coopérations avec les nouvelles organisations</li> </ul>
-----------------------------	--

➤ **Domaine de développement et la prospective**

<b>Vision</b>	<p>Une vision a long terme afin de développer l'infrastructure de l'université Par des projets de qualité.</p>
<b>Mission</b>	<p>Etre leader par la réalisation des projets d'infrastructure pédagogique et administrative pour l'intérêt de la communauté universitaire afin d'améliorer La recherche scientifique</p>
<b>Valeur</b>	<p>la culture de l'université basée sur la transparence, et l'accessibilité facile aux informations grâce aux réseaux de télécommunication, le site officiel de L'université ; ou l'établissement lance les appels d'offre et consultations</p>
<b>Finalité</b>	<p>-Veille sur la disponibilité et le suivi de tous les moyens en matière d'équipements, ou Infrastructure selon le besoin et la demande des enseignants et étudiants ; le bon exemple de mesurabilité est le plan quinquennal de développement 2014-2019</p>

<b>(objectifs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un Projet d'un centre hospitalo-universitaire.</li> <li>-Un projet de création du centre de documentation régionale</li> <li>-la création d'un plateau technique 2eme en Algérie qui est constitué par des labos de recherche spécialisées dans l'analyse des matériaux chimique et physique.</li> <li>-Un projet d'animalerie et la serre intelligente pour la faculté science de la nature et vie.</li> <li>-Touts les objectifs de l'université sont estimés après des études de faisabilité ensuite seront proposées à la tutelle (ministère de l'enseignement supérieure), pour la validation.</li> </ul> <p>Tout sa nous fait croire que l'université veut aller loin dans sa mission</p>
--------------------	---

D'après les entretiens menés avec le sommet stratégique de l'Université de Guelma

Nous constatons que les dirigeants de cet établissement montrent une sérieuse volonté

De mettre une stratégie à long terme afin d'accompagner l'université loin dans ces principales activités

### **3.3 Type et étapes de la stratégie**

La Stratégie découle de la matrice SWOT suivant l'analyse était une stratégie d'ajustement consiste à exploiter les forces internes pour se protéger (ou atténuer) des menaces.

Pour élaborer la stratégie appropriée il est primordial de connaitre les étapes du plan à suivre :

#### **Etape 1 : Présentation du processus**

Deux comités de travail, soit le comité de coordination et le comité de pilotage, que sa mission est de dresser un bilan de l'exercice de planification stratégique précédent et de définir toutes les étapes d'élaboration du plan stratégique prochain pour ensuite faire approuver le processus par le conseil d'administration

## **Etape 2 : analyse de l'environnement et actualisation**

Cette étape a pour but de mettre en place les piliers fondamentaux du plan stratégique en réalisant les principales tâches suivantes :

Actualiser l'analyse de situation et identifier les grands enjeux ainsi que les éléments de gestion de risque;

- réviser la vision et procéder à une réécriture des buts stratégiques;
- dresser l'inventaire des projets qui étaient en cours de réalisation, à l'étude ou en voie de développement.

**Etape 3 : identification des projets** à cette étape, les membres de la communauté universitaire proposent les projets en réponse Un troisième comité, le comité d'évaluation des projets, composé de membres de l'ensemble des groupes de la communauté.

Un rigoureux processus d'analyse et d'évaluation et suivi des projets se fait par trois comités.

## **Etape 4 : validation du plan stratégique**

Cette étape avait pour but d'engager la conversation avec les membres de la communauté universitaire ainsi qu'avec les partenaires externes de l'université afin d'expliquer la démarche d'élaboration du plan stratégique et de présenter les projets retenus.

**Etape 5 : Budgétisation du plan stratégique :** la budgétisation du plan stratégique est d'allouer les des moyens financiers par la répartition de ces moyens aux projets retenus par ordre d'importance.

## **Etape 6: approbation du plan stratégique**

La dernière étape du processus consistait à faire approuver le plan stratégique prochain

Par le conseil d'administration pour ensuite procéder à la mise en œuvre des projets

Retenus.

## **3.4. Structure stratégiques de l'université de Guelma**

D'après les modèles qu'on a vus sur les pratiques stratégiques des universités on peut distinguer les structures responsables de l'élaboration, la coordination et le contrôle de stratégie au sein de l'Université comme suit :

**Le Conseil d'administration.**

**Le Comité de coordination** qui se compose de :

Le recteur

Le vice-recteur de la formation supérieur

Le vice-recteur de la recherche scientifique

Le vice recteur de développement et la prospective

Le vice recteur des relations internationales et coopération

Le secrétaire général,

Les doyens des facultés et les sous- directeurs des personnels

Sous-directeur des finances et comptabilité

**Les taches allouées au Comité de Coordination :**

- préparer les rencontres du comité de pilotage
- proposer les démarche
- faire approuver le processus de planification stratégique par le conseil d'administration;
- veiller à donner une direction pour la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020 sous forme d'un plan d'action

**Comité de pilotage :** ce compose de :

Des cadres supérieurs

Des cadres

Le président du conseil d'administration

Un membre socio-économique du conseil d'administration.

## **Mandat :**

- fournir l'outillage requis pour mener à bon port le processus;
- exercer un leadership d'animation en prenant soin de valider le processus en plus d'engager la conversation avec les parties prenantes et de les situer tout au long du processus.
- Co-rédiger le contenu du plan stratégique

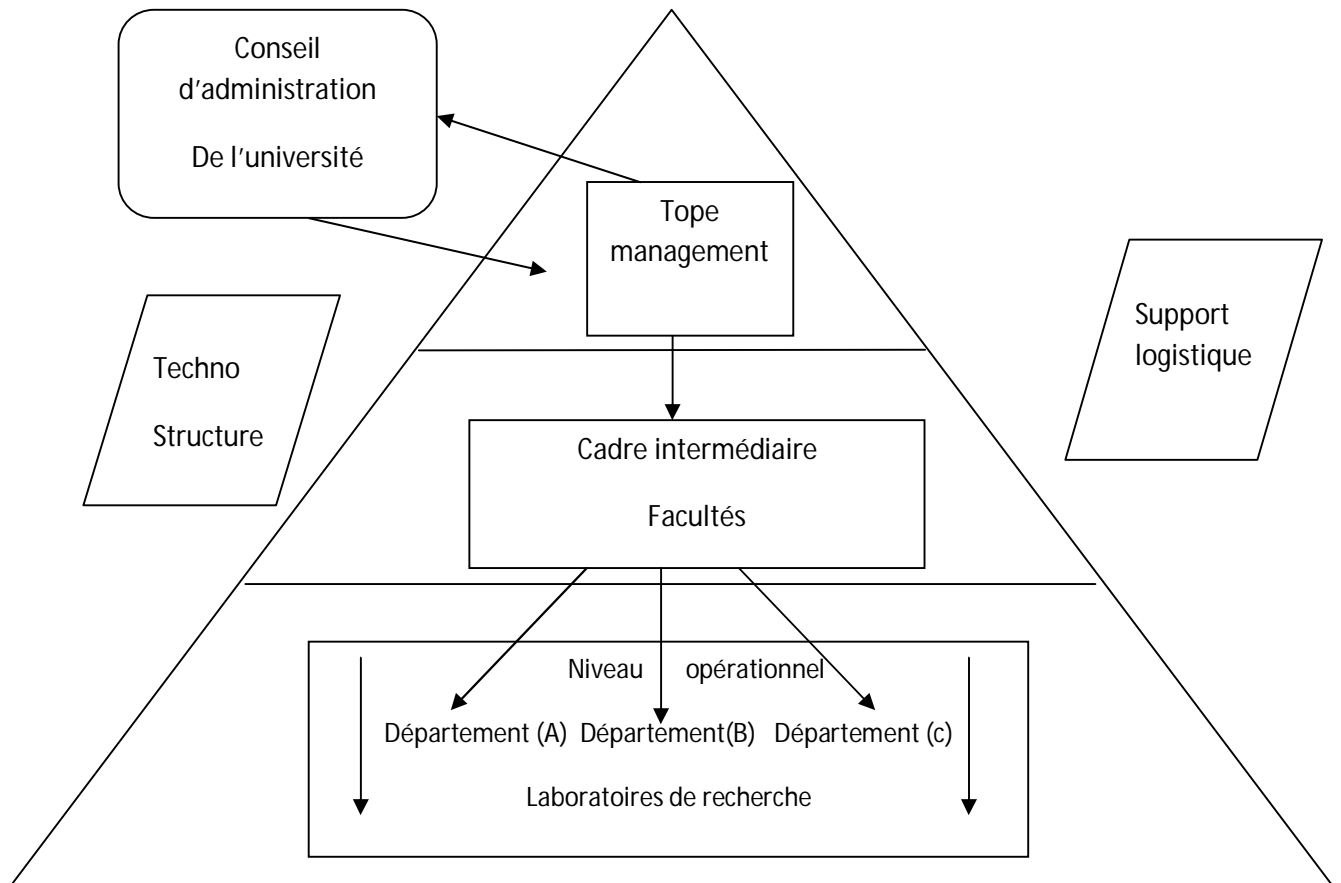
**-LE contrôle de la Stratégie** se fait par le comité de **gestion** des projets qui se compose selon l'organigramme de l'université, de :

- vice-recteur de développement et prospective président du comité
- Adjointe au vice-recteur de développement et prospective et l'orientation
- sous- directeur du personnel
- sous directeur de finances et comptabilité
- Adjointe au secrétaire général ; Il a pour mission :
  - De coordonner de manière efficace et efficiente le déploiement des ressources requises pour chacun des projets.
  - d'assurer une communication fluide entre tous les acteurs interpellés par les projets et les membres du comité de pilotage.
  - de soutenir les titulaires de projets
  - de rendre des comptes à la direction de l'Université au moins quatre fois par année sur la réalisation des projets ainsi que leur impact sur la communauté universitaire et environnante

Vu l'organigramme de L'université de Guelma on peut proposer une structure responsable

De l'élaboration d'une stratégie. qui nous pouvons le résumer dans ce schéma





**Figure (13) :** schéma de l'organigramme de l'Université de Guelma afin d'élaborer et mise en œuvre d'une stratégie 2018-2022 - réaliser par l'étudiant

### **Explication du schéma :**

La réflexion stratégique est réservée à la direction générale qui est le tope management ; recteur et vices recteur, les décisions qui se découlent sont de l'imagination stratégique et la pensée non explicite s'appuyant, en cas d'urgence sur des études ponctuelle basées sur les questions stratégiques abordées caractérisé par un horizon prolongé à « n » années.

Le sommet stratégique soulève au conseil d'administration le projet de la stratégie après avoir concertés avec les cadres intermédiaires ;le conseil d'administration a son tour il valide la stratégie et l'approuve et il renvoie l'approbation de la stratégie au top management qui a son tour l'envoi au cadres intermédiaire pour la diffusion au niveau opérationnel pour application.

## **-La structure probable chargée de la coordination et contrôle de la stratégie pour l'université de Guelma**

L'université doit avoir une redistribution des tâches dans le processus de la stratégie, par la création d'une structure spécialisée en prospective, celle-ci prendra en charge une nouvelle tâche de mise en œuvre de la stratégie, puis elle veillera à l'application et le contrôle de celle-ci.

Elle fait des écarts entre la réalité et le prévu, mensuellement et trimestriellement et semestriellement c'est à dire doit avoir un tableau de bord prospectif comme on a vu dans notre étude, avec l'élaboration d'un rapport sur l'exécution de la stratégie à court terme (annuel) et à la fin d'année elle fait corriger les écarts et aussi les causes de ces écarts.

### **Conclusion**

L'université peut avoir son propre stratégie comme on a vu dans ce chapitre ; mais il faut penser d'abord à la structure qui va appliquer cette stratégie, qui est un facteur primordiale par l'instauration des comités spécialisés comme :

Un comité de pilotage qui rédige le contenu du plan, exerce le leadership d'animation

Un comité de coordination qui propose les démarches

Un comité de gestion qui veille sur la coordination le contrôle de la stratégie en matière d'efficacité.

Dans le cas de l'université de Guelma il est difficile, de quantifier la stratégie car elle ne possède qu'un plan de développement qui ne contient que le nombre de structure à réaliser.

### **Conclusion général**

L'application de la pratique du management stratégique au sein de l'université de Guelma semble une opportunité à discuter car les anciennes pratiques ont montrés leurs limitation qui influes sur le développement durable

Une telle planification stratégique est indispensable pour une université pluridisciplinaire et qui doit projetée vers l'avenir.

L'application de projet de stratégie a l'université algérienne notamment a Guelma trouve des handicaps primordiale sous forme de dépendance à la tutelle qui est le ministère de l'enseignement supérieur notamment dans le volet financier, par la repartirions budgétaires aux Universités depuis le budget de l'état, qui est un élément essentiel pour toute initiative de développement de l'établissement, dont il faut qu'il y a une autonomie financière pour que le plan stratégique soit pertinent.

D'après de ce qu'on a étudiée a partir études faite auparavant et la synthèse des entretiens menés avec le sommet stratégique, nous a permis de répondre au problématiques posés dans l'introduction de notre étude à savoir :

**-Comment élaborer une stratégie pour l'université de Guelma Et quel type de stratégie envisageable à partir de ses points forts, ses points faibles, ses opportunités et ses menaces ?**

**Elle nous a affirmé la première hypothèse de l'étude a savoir :**

-L'université de Guelma ne dispose pas une vrai stratégie, autonome puisque elle reçoit les décisions stratégiques depuis sa tutelle qui est le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, donc elle ne possède pas une marge de liberté au quelle peut instaurer sa propre stratégie

Donc L'étude démontre l'hypothèse que l'université dispose d'une stratégie, semble fausse

L'étude a démontrée aussi contrairement a cette hypothèses, une volonté remarquable chez les responsables d'établissement pour que l'Université ait son propre stratégie qui concrétise les attentes de la communauté universitaire et l'environnement Socio-économique, et que l'université est en position stratégique de défis ou elle doit exploiter ses points forts face au menaces qu'elle rencontre cette exploitation sera l'objet d'une stratégie d'ajustement envisageable.

**Quant a la deuxième hypothèse** ,selon l'analyses des entretiens menés et les pratiques qu'on a illustrées des autres universités dans le monde et par la projection de ces pratiques sur l'université de Guelma en ce sujet il apparait qu'il est possible d'instaurer une stratégie propre à l'université de Guelma car elle possède les facteurs et les moyens de réussite, elle peut être une stratégie de diversification dans les domaines

de formation , la recherche, la coopération international et le développement et la prospective , autant que le sommet stratégique de l'établissement opte pour la pluridisciplinarité.

On arrive à proposer, qu'avant l'élaboration de la stratégie, il faut tout d'abord une qu'il ya une adaptation dans l'organigramme de l'Université afin de redistribuer les taches en plus il doit y avoir une marge d'indépendance financière, pour permettre la bonne élaboration et mise en œuvre de cette stratégie.

## **Références bibliographiques**

### **Les livres :**

1) Smai lakhrouf

Catherine lenglart-duboi : Management des organisation, ellipses Edition

2)Rudolf grunig

Richard Kuhn : Procédé de planification stratégique

3) Jaques bojin, Jean-Marc schoetl. Les outils de la Stratégie. Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, paris, France 2005

4) Henry.mintzberg- grandeur et décadence de planification stratégique. Dunod, paris1994(the Rise and fall of stratégic planning Macmillan ,1994)

5) Mintzberg .Henry, ahlstrand Bruce, lampel Josef, cohen Larry « safari en pays stratégie, l'exploration des grands courant de la pensée stratégique ».village mondial 1998

6) Brahmi Fatiha, mémoire pour obtention du diplôme de master en science de gestion en Entreprenariat et développement international, 2014

**07)** Salma Bardak El Younsi, Cours stratégie d'entreprise, ISET Djerba, Tunisie

## Les sites

- 01) Urs BENZ- - élaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique-  
Mémoire de fin d'étude Master en économie et management de la santé,  
Aout 2009, Université du Lausanne, non publié <http://w.w.w.chuv.Ch>  
Le 15/05/2017 a 12h00
- 02) Université du Québec Outaouais ; [www.uqo.ca](http://www.uqo.ca) / Le 10 à 2017/05/29  
h15
- 03) Les outils classiques de diagnostique stratégique,  
[www.pug.fr/extract/show/1301](http://www.pug.fr/extract/show/1301) Le 23/05/2017 a 23h30
- 04) [www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---planification-strategique/](http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---planification-strategique/) le  
25/05/2017 a 20h :30
- 05)** Paul Arveson, "What is the Balanced Scorecard?" The Balanced  
Scorecard Institute,  
1998, <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.htm> 18/05/17 a16:30
- 06) [www.creg.acversailles.fr/.../Theories\\_organisations.pdf](http://www.creg.acversailles.fr/.../Theories_organisations.pdf) le 30/05/17
- 07) <https://www.cbd.int/doc/programmes/cro-cut/gti/gti-needs-car>  
(15/05/2017) 20h:30
- 08) Ansoff I., Corporate Strategy, 1965. Version française : Stratégie du  
développement de *l'entreprise*, Hommes et Techniques, 1968
- 09) Université du Québec Outaouais ; [www.uqo.ca](http://www.uqo.ca) / Le 2017/05/29  
00:h15a
- (10 <https://www.unige.ch/universite/presentation>
- 11) [http://www.agence-erasmus.fr/docs/2161\\_livret-aqiumed.pdf](http://www.agence-erasmus.fr/docs/2161_livret-aqiumed.pdf) le  
06/06/2017 a 17h:00
- 12) <https://www.auf.org/europe-ouest/nouvelles/actualites/aqiumed/> le  
06/06/2017 a 15h :30
- 13)[https://www.utc.fr/structure.../co/04\\_orgStruc\\_04\\_universite\\_01\\_compo](https://www.utc.fr/structure.../co/04_orgStruc_04_universite_01_compo)  
sition.html le 09/06/2017 à19h :0

## Les annexes

### ANNXE (A)

Université du 8 mai 1945 GUELMA

Faculté des sciences économiques,  
commerciales et sciences de  
gestion



Département des sciences de  
gestion  
2<sup>ème</sup> Master EDI  
2016/2017

### Entretiens sur la stratégie de l'université de Guelma

(Qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en entrepreneuriat et développement international (EDI))

#### Information générale (questions sur l'université)

#### Domaine de la formation

Entretien avec le vice recteur de la formation supérieure de premier et deuxième cycles, la formation continue et les diplômes

Date du **08/06/2017**

01) est ce qu'il y a une stratégie concernant la formation a l'université de Guelma

2) Y a-t-il une volonté de mettre une stratégie ?

.....

Si oui

03) Quelle est cette stratégie ? est es-ce que l'université a commencer l'instauration de sa stratégie ?

- depuis quand ?

Quelle est-la :

**01) La vision** : a moyen ou a court terme.....etc. ?

**02) la mission** : être leader ou adaptée a l'environnement concurrentiel ?

Participation au développement économique ?

03) Participation au développement économique ?

**03) La valeur** : qui exprime sa culture, ouverture sur l'environnement, l'accessibilité à l'information par les personnes, Le respect des personnes en plaçant les étudiants au cœur de sa mission

**04) La finalité** : c.-à. Dire les objectifs mesurables et réalistes qui permettent la mise en œuvre des stratégies

Si non :

Pourquoi, est-ce qu'il y a des obstacles qui empêchent la réalisation de ce projet

L'institution assure-t-elle une fonction de veille sur les évolutions méthodologiques, scientifiques et technologiques ?

.....

Y a-t-il un Suivi des éléments prospectifs à travers les rapports, le bilan annuel et les évaluations ?

Y a-t-il une Prise en compte des orientations stratégiques nationales dans le domaine de la formation ?

.....

-Est-ce que la Politique et la stratégie de l'institution notamment dans ce domaine, tiennent compte de ses environnements local, national et international ?

-Quelles sont Les Observations des attentes du monde socioéconomique local et national ?

-L'institution fait-elle usage de ses marges d'autonomie ?

-L'institution est-elle dotée d'un projet de développement à long terme

## ANNEXE (B)

Université du 8 mai 1945 GUELMA

Faculté des sciences économiques,  
commerciales et sciences de  
gestion



Département des sciences de  
gestion  
2<sup>ème</sup> Master EDI  
2016/2017

### Entretiens sur la stratégie de l'université de Guelma

(Qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en entrepreneuriat et développement international (EDI))

#### **Partie 01 - Information générale (questions sur l'université)**

#### **Partie 02 - les domaines stratégique**

#### **Domaine de la recherche scientifique :**

Entretien avec le vice recteur de la formation supérieure de troisième cycle, l'habilitation universitaire, la recherche scientifique

**Date du 30/05/2017**

1) es qu'il y a une stratégie concernant la recherche scientifique ?

Y a-t-il une volonté de mettre une stratégie ?

Si oui

- ❖ Quelle est cette stratégie ? et es-ce que l'université a commencé l'instauration de sa stratégie dans ce domaine, et depuis quand ?

Quelle est-la :

**01) la vision :** à moyen ou a court terme.....

**02) la mission :** être leader ou adaptée à l'environnement concurrentiel, Participation au développement économique



03) la valeur : qui exprime sa culture, ouverture sur l'environnement, l'accessibilité à l'information par les personnes, Le respect, des personnes en plaçant les étudiants au cœur de sa mission.

04) la finalité : c.-à. Dire les objectifs mesurables et réalistes qui permettent la mise en œuvre des stratégies.

Si non

Pourquoi, est-ce qu'il ya des obstacles qui empêchent la réalisation de ce projet ?

L'institution assure une fonction de veille sur les évolutions méthodologiques, scientifiques et technologiques ?.

Une recherche avec la méthode d'analyse SWOT a été faite auparavant (2014) par une étudiante a démontré :

### **L'analyse des faiblesses :**

01) L'inadéquation existante entre le mode d'organisation et de fonctionnement de la recherche avec les spécificités du secteur de la recherche. Cette situation se confonde avec les difficultés de coordination des activités de la recherche menées.

2) Un faible niveau d'engagement politique pour le secteur de la recherche en Algérie se traduit par une faible valorisation des produits de la recherche au plan national ; QUE PENSEZ-VOUS ?.

3) une communication interne entre les acteurs de la recherche au sein de l'Université de Guelma reste largement déficiente tant au niveau vertical qu'horizontal  
Es-ce que c'est juste selon vous ?.

4) cette situation est en partie à l'origine des difficultés qu'éprouve la direction de la recherche

### **Analyse des menaces**

1) la politisation du monde universitaire et le non-respect de la liberté académique et l'autonomie de l'Université.  
-QUE PENSEZ-VOUS ?

- 2) l'absence de tissu industriel et faiblesse du secteur socio-économique qui représente un support pour le développement de partenariat  
-QUE PENSER VOUS

### **La stratégie qui découle de la matrice SWOT :**

#### Stratégie « Forces-menaces » **DEFIS**

Il s'agit d'une **stratégie d'ajustement**. Elle consiste à exploiter les forces internes pour se protéger (ou atténuer) des menaces

### **Les recommandations relatives aux stratégies à intégrer dans le plan de développement de l'Université :**

- Développer et consolider des domaines de recherche et de formation aux frontières des disciplines et des connaissances actuelles en développant des pôles d'excellence pluridisciplinaires reconnus dans le paysage académique International afin de développer l'enseignement et la recherche dans l'ensemble des disciplines et de les ouvrir à de nouveaux domaines.

#### **Commentaire du vice recteur :**

Il existe au sein de notre université des pôles d'excellences tel que archéologie ; télécommunication

- Développement des recherches en **adéquation avec l'environnement socio-économique** (agriculture, tourisme,...).

- améliorer l'environnement de travail des chercheurs et chercheuses pour accroître l'attractivité de notre université lors du recrutement de professeurs et de chercheurs et chercheuses ;

- valoriser, au sein de l'ensemble de la communauté universitaire, **la production scientifique ;**

- rationaliser l'acquisition et l'utilisation des infrastructures pour un nombre Croissant de chercheurs et chercheuses.

- renforcer la collaboration avec les universités membres de réseaux internationaux, ainsi qu'avec les partenaires stratégiques, dans le cadre de projets scientifiques d'importance

Nationale et international

Qu'elle est la stratégie adoptée par l'université pour exploiter ces forces dans ce Domain. ?

## ANNEXE (C)

Université du 8 mai 1945 GUELMA

Faculté des sciences économiques,  
commerciales et sciences de gestion



Département des  
sciences de gestion  
2<sup>ème</sup> Master EDI  
2016/2017

### Entretiens sur la stratégie de l'université de Guelma

(Qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en entrepreneuriat et développement international (EDI))

#### **Partie 01 - Information générale (questions sur l'université)**

#### **Partie 02 - le domaine stratégique**

#### **Domaine de la coopération et relations extérieures**

Entretien avec le vice recteur des relations extérieures, la coopération, l'animation, la communication et les manifestations scientifiques

**Date de l'entretien : 30/05/17**

- ✓ es-ce que l'université dispose d'une stratégie concernant la coopération et les relations internationales ?.

Dans La formation résidentielle à l'étranger ; longue durée (supérieure à 06 mois

#### **Formation de courte durée qui comprend**

Stage de perfectionnement(Formation)

Séjour scientifique de haut niveau

Congé scientifique (Colloque)

Y a-t-il une volonté de mettre une stratégie

Si oui ; quelle est cette stratégie ? et es-ce que l'université a commencé l'instauration de sa stratégie dans ce domaine, et depuis quand ?

Quelle est-elle :

**01) la vision** : à moyen ou à court terme.....

**02) la mission** : être leader ou adaptée à l'environnement concurrentiel, participation au développement économique

**03) la valeur** : qui exprime sa culture, ouverture sur l'environnement, L'accessibilité à l'information par les personnes

**04) la finalité** : c.-à. Dire les objectifs mesurables et réalistes qui permettent la mise en œuvre des stratégies

Si non pourquoi,

Es qu'il ya des obstacles qui empêchent la réalisation de ce projet

## QUELQUES QUESTIONS SUR LE SUJET

- ✓ L'institution développe une politique d'activités culturelles et d'animation ? Ya-t-il des données ?
- ✓ L'institution favorise le développement des structures et d'associations culturelles et l'animation ?.
- ✓ L'institution offre un cadre conviviale aux différents acteurs ?.
- ✓ L'institution développe des partenariats avec les collectivités, les organismes de la ville et de la région en faveur de ses étudiants et de ses personnels ?.
- ✓ L'institution s'implique et encourage les activités citoyennes, les échanges et les débats sociétaux ?.

## ANNEXE (D)

Université du 8 mai 1945 GUELMA

Faculté des sciences économiques,  
commerciales et sciences de  
gestion



Département des sciences de  
gestion  
2<sup>ème</sup> Master EDI  
2016/2017

### Entretiens sur la stratégie de l'université de Guelma

(Qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en entrepreneuriat et développement international (EDI))

#### Information générale (questions sur l'université)

#### Domaine du développement et de la prospective

Entretien avec le vice recteur du développement, de la prospective et de l'orientation

Date du 05/06/2017

4) es qu'il y a une stratégie concernant la prospective de l'université de Guelma

Y a-t-il une volonté de mettre une stratégie ?

Si oui

Quelle est cette stratégie ? et es-ce que l'université a commencer l'instauration de sa stratégie dans ce domaine, et depuis quand ?.

Quelle est-la :

**03) la vision** : à moyen ou a court terme.....

**02) la mission** : être leader ou adaptée à l'environnement concurrentiel,  
Participation au développement économique

**03) la valeur** : qui exprime sa culture, ouverture sur l'environnement, l'accessibilité à l'information par les personnes, Le respect, des personnes en plaçant les étudiants au cœur de sa mission

**04) la finalité** : c.-à. Dire les objectifs mesurables et réalistes qui permettent la mise en œuvre des stratégies

Pourquoi, est-ce qu'il y a des obstacles qui empêchent la réalisation de ce projet ?

L'institution assure-t-elle une fonction de veille sur les évolutions méthodologiques, scientifiques et technologiques ?

Y a-t-il un suivi des éléments prospectifs à travers les rapports, le bilan annuel et les visites sur le terrain ?

L'institution dispose-t-elle de structures chargées d'élaborer des politiques concertées de gouvernance

- Prise en compte des orientations stratégiques nationales ?

- La politique et la stratégie de l'institution, notamment dans ce domaine, tiennent-elles compte de ses environnements local, national et international ?

- L'institution fait-elle usage de ses marges d'autonomie ?

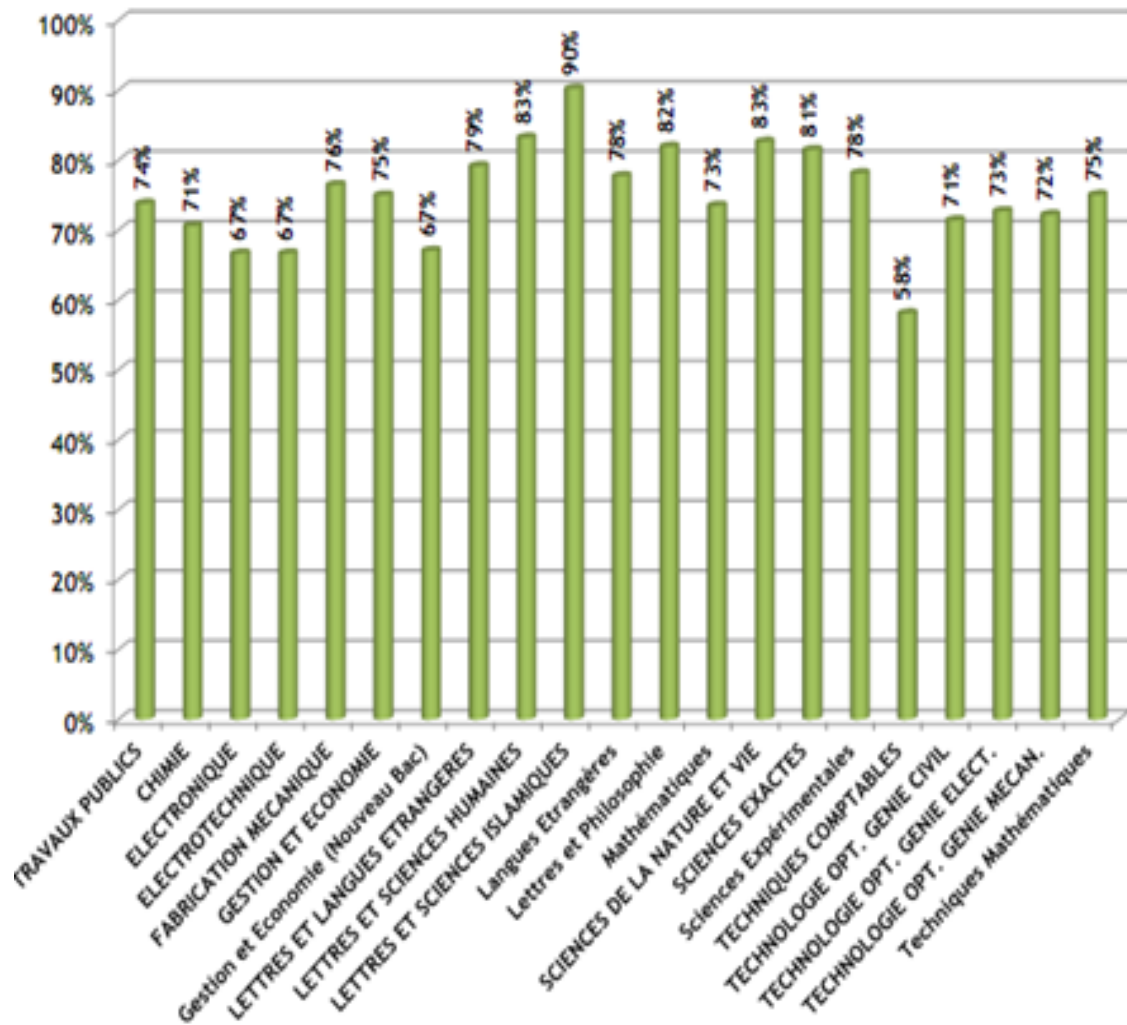
Le recours aux experts externes pour les diagnostics et l'élaboration des stratégies de l'institution

- L'institution est-elle dotée d'un projet de développement à long terme ?

- Les arbitrages budgétaires font-ils l'objet d'une procédure concertée avec les responsables de l'université et du ministère ?

## L'Université de Guelma en Chiffres

Taux des admis par type de BAC.

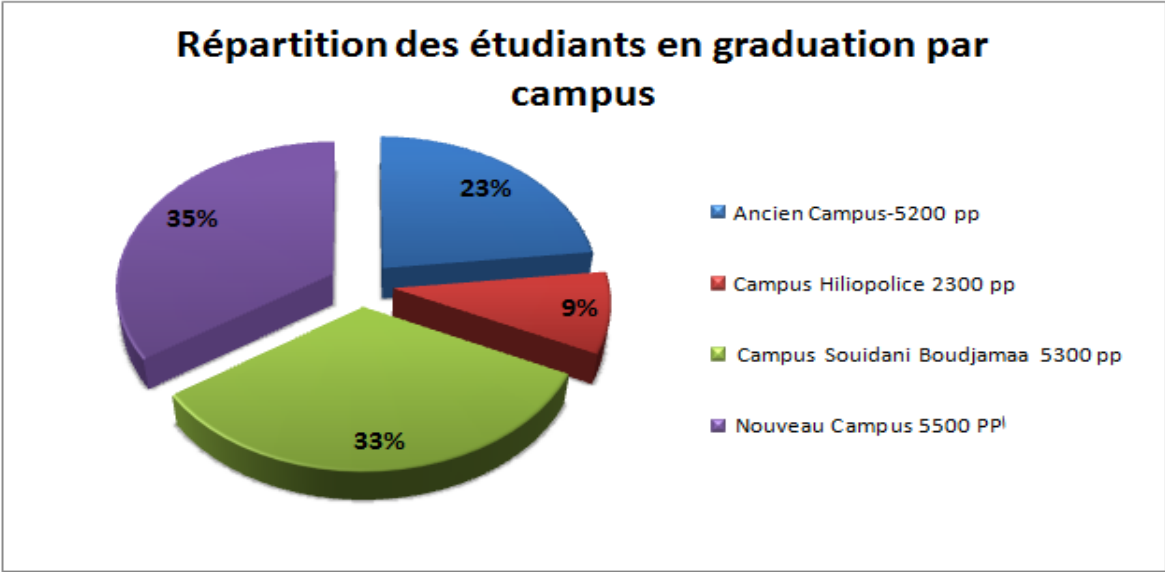


Source : Université de Guelma 2015-2016

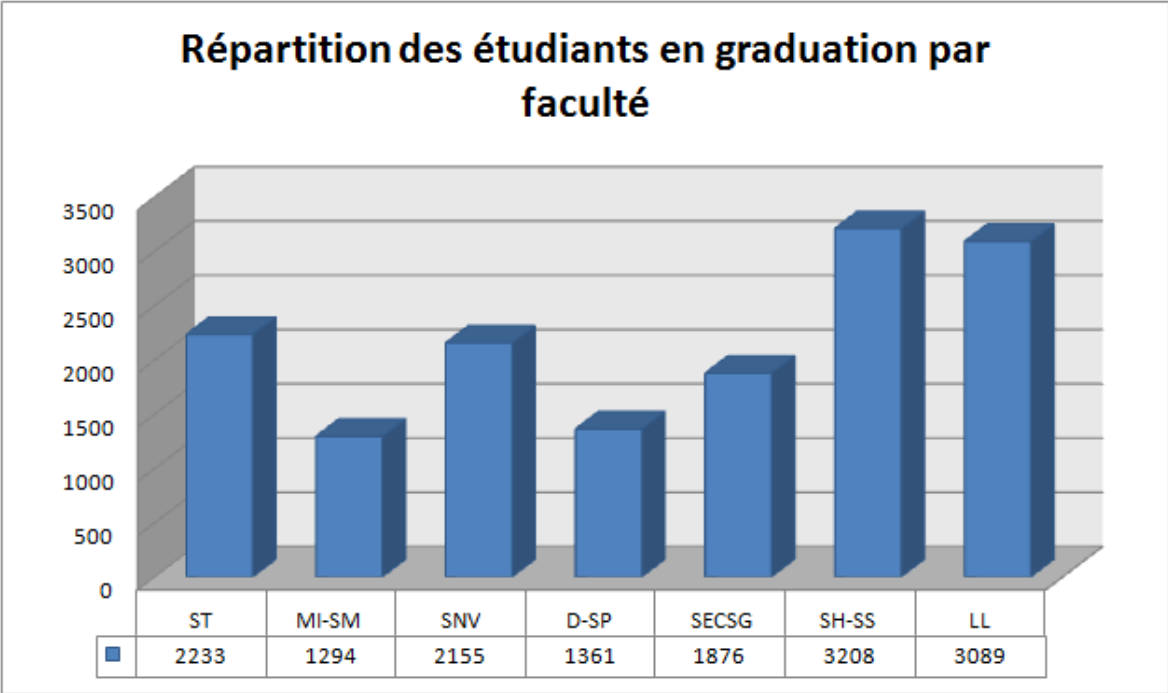
Nombre d'étudiants en graduation-période 2015-2016 –Source : l'Université de Guelma

Campus	Facultés	Nouveaux inscrits Licence	Nouveaux inscrits en Master	Inscrits en Licence LMD	Inscrits en Master
Ancien Campus 5200	Faculté des Sciences et de la technologie (ST)	705	329	1684	549
	Faculté de mathématiques et de l'informatique et des sciences de la matière (MI-SM)	347	197	927	367
Campus Héliopolis 2300	Faculté de droit et des Sciences politiques (D-SP)	364	172	1011	350
Campus Souidani Boudjamaa 5300	Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion (SECSG)	481	215	1408	468
Campus Souidani Boudjamaa 5300	Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion (SECSG)	481	215	1408	468
	Faculté des Sciences humaines et sociales (SH-SS)	943	369	2475	733
Nouveau Campus 5500	Faculté des lettres et des langues (LL)	1119	389	2471	618
	Faculté des sciences de la nature et de la vie et sciences de la terre et de l'univers (SNV)	840	272	1629	526
TOTAL		4799	1943	11605	361





Source : L'Université de Guelma 2015-2016

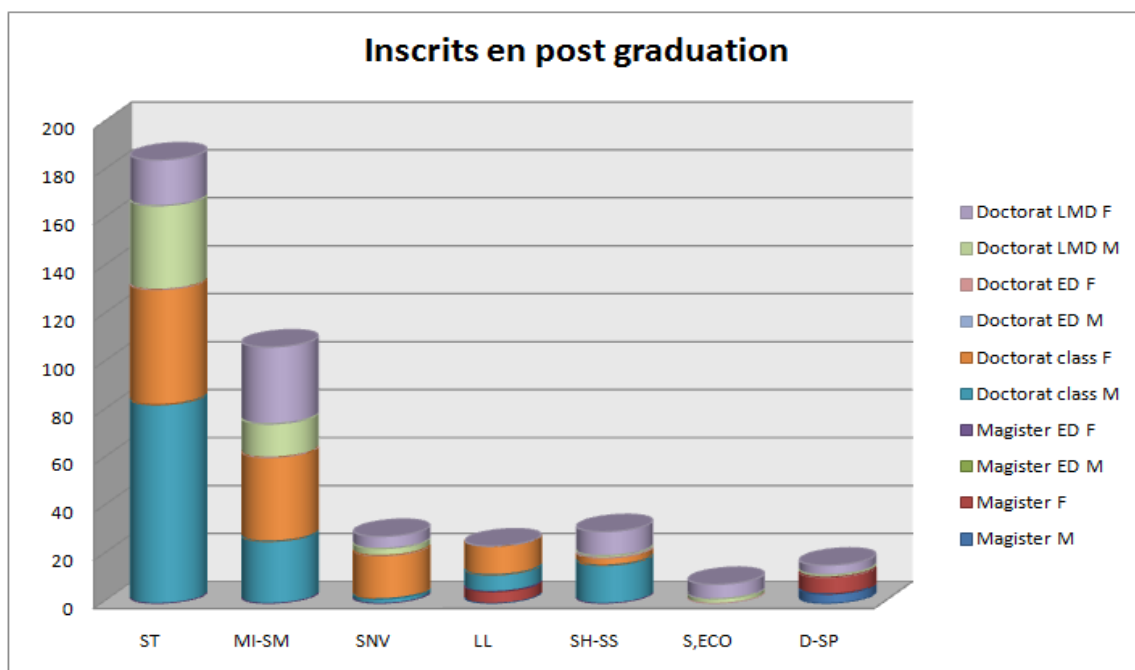


Source : de l'Université de Guelma

Nombre d'étudiants en post-graduation - année 2015-2016

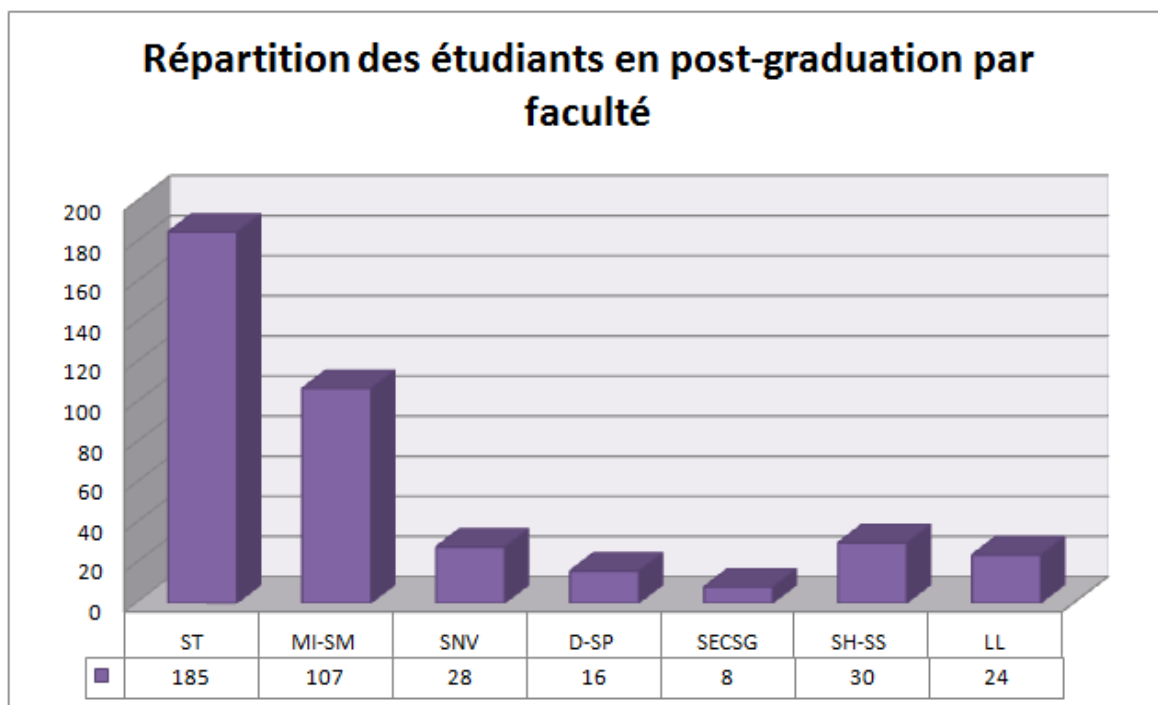
	Magister	Magister Ecole Doctoral	Doctorat	Doctorat Ecole Doctoral	Doctorat LMD	TOTAL
Faculté des Sciences et de la technologie (ST)	-	-	131	-	54	185
Faculté de mathématiques et de l'informatique et des sciences de la matière (MI-SM)	-	-	61	-	46	107
Faculté des sciences de la nature et de la vie et sciences de la terre et de l'univers (SNV)	-	-	20	-	8	28
Faculté de droit et des Sciences politiques (D-SP)	11	-	-	-	5	12
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion (SECSG)	-	-	-	-	8	8
Faculté des Sciences humaines et sociales (SH-SS)	-	-	19	-	11	30
Faculté des lettres et des langues (LL)	5	-	19	-	-	24
TOTAL	16	-	250	-	132	398

Source : université de Guelma 2015-2016



Nombre des étudiants inscrits en poste graduation-2015-2016

Source: de l'Université de Guelma

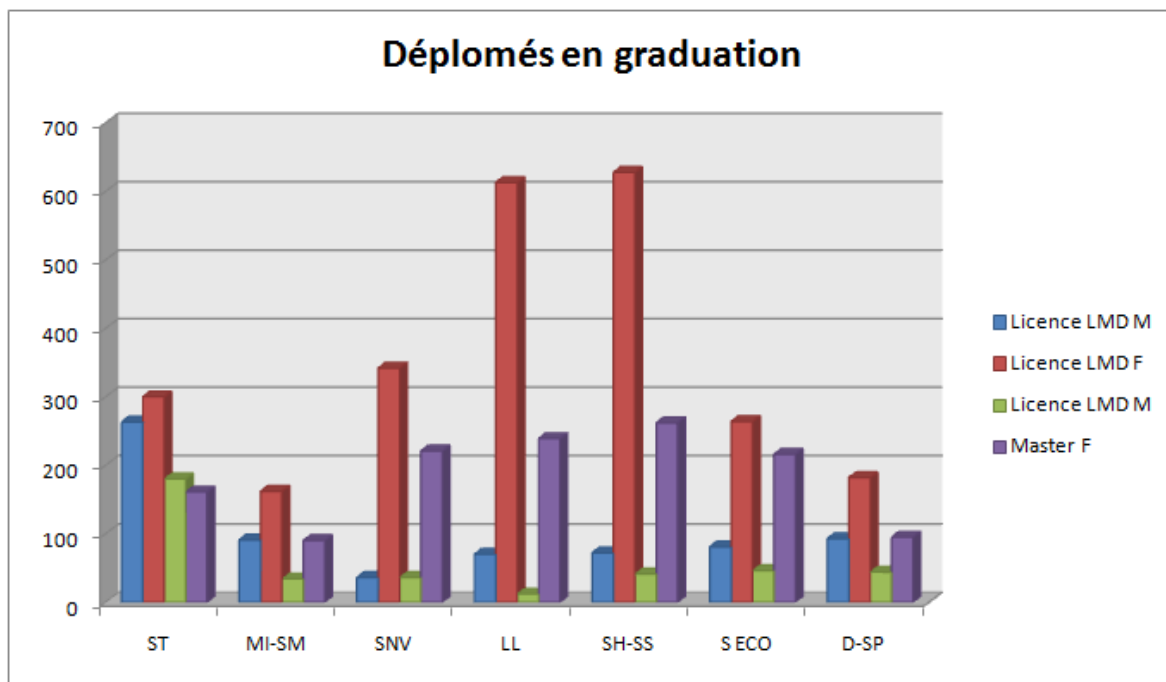


Source : université de Guelma 2015.2016

## Nombre des étudiants diplômés

	Graduation		Post-Graduation			
	Licence LMD	Master	Magister	Magister Ecole Doctoral	Doctorat classique	Doctorat LMD
Faculté des Sciences et de la technologie (ST)	563	341	-	-	17	4
Faculté de mathématiques et de l'informatique et des sciences de la matière (MI-SM)	253	124	-	29	39	-
Faculté des sciences de la nature et de la vie et sciences de la terre et de l'univers (SNV)	378	257	-	-	4	11
Faculté de droit et des Sciences politiques (D-SP)	275	139	-	-	-	-
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion (SECSG)	345	262	-	-	5	5
Faculté des Sciences humaines et sociales (SH-SS)	700	303	7	-	-	-
Faculté des lettres et des langues (LL)	683	251	10	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3197</b>	<b>1677</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>60</b>	<b>20</b>

**Source :** université de Guelma 2015-2016



Source de l'Université de Guelma 2015-2016

## Nombre des enseignants permanents statistique 2015-2016

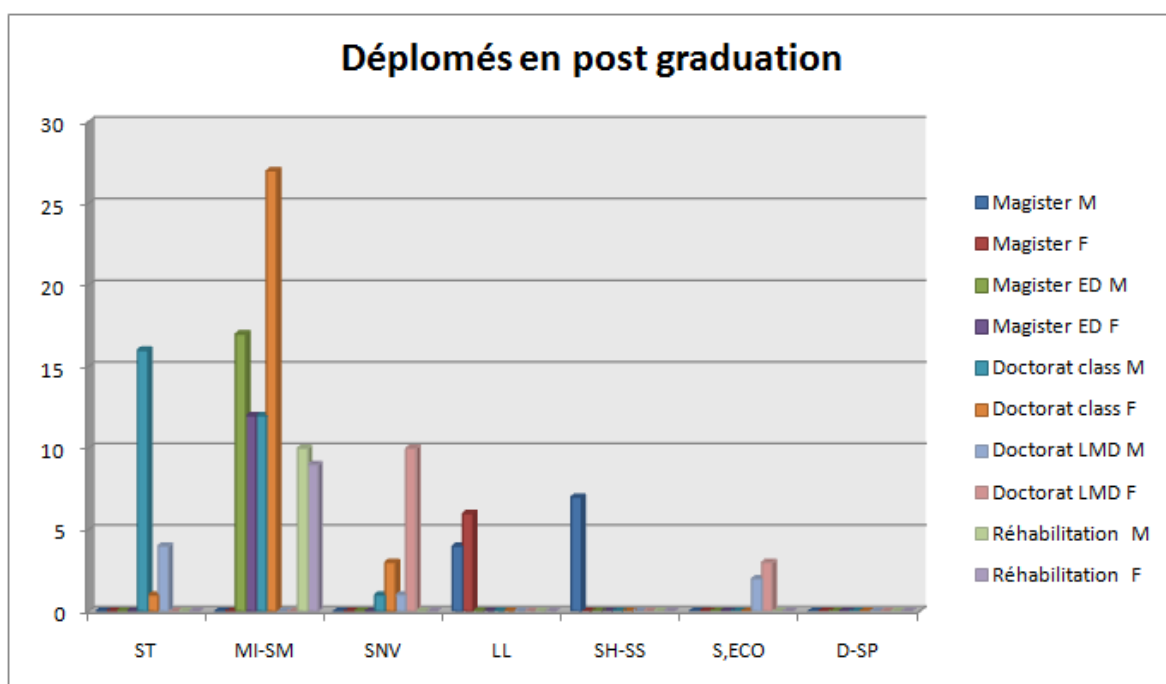
	Professeur	Maitre de conférences A	Maitre de conférences B	Maitre assistant A	Maitre assistant B	Assistant	TOTAL
Faculté des Sciences et de la technologie (ST)	34	23	42	51	17	-	167
Faculté de mathématiques et de l'informatique et des sciences de la matière (MI-SM)	24	20	45	51	22	-	162
Faculté des sciences de la nature et de la vie et sciences de la terre et de l'univers (SNV)	5	6	21	40	8	-	80
Faculté de droit et des Sciences politiques (D-SP)	-	4	11	40	11	0	66
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion (SECSG)	4	4	24	73	10	-	115
Faculté des Sciences humaines et sociales (SH-SS)	10	5	19	56	22	2	114
Faculté des lettres et des langues (LL)	5	4	10	74	63	0	156
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>66</b>	<b>172</b>	<b>385</b>	<b>153</b>	<b>2</b>	<b>860</b>

Source : université de Guelma

## Infrastructure pédagogiques-statistique 2015-2016

	<i>Nombre</i>	<i>Capacité globale</i>
Amphithéâtres	30	7400
Salles de conférence / Auditorium	3	1500
Salles de Cours / T.D	285	13356
Laboratoires pédagogiques	40	758
Salles de Dessin / Ateliers	14	140
Salle Informatique / Internet	21	560
Centre de Calculs	16	296
Bibliothèque	7	1200
Médiathèque	1	30
Hall technologique	3	240
Salles d'enseignants	250	270
Laboratoires de recherche	10	-

**Source :** université de Guelma 2015-2016



Source : Université de Guelma 2015-2016

**Je vous remercie de votre précieuse contribution**