

«STRATÉGIE 2030»

Concept de développement stratégique

(Version traduite)

Version: 20 septembre 2018

Statut: approuvé par le Rectorat le 24 septembre 2018 ; accepté par le Sénat le 1^{er} octobre 2018

Auteur: Fabian Amschwand

Sommaire

1	Situation initiale et objectifs	2
2	Catégorisation et principes	2
2.1	Nécessité d'une stratégie	2
2.2	Approche	3
2.3	Développement stratégique en tant que composant de la gestion stratégique	5
2.4	Composants de la «Stratégie 2030»	6
2.5	Coordination	7
3	Responsabilités	9
4	Phases du processus de développement stratégique	11
4.1	Initiation	12
4.2	Analyse	12
4.3	Concrétisation	13
5	Participation et communication	13
6	Gestion de projet et ressources	14

1 Situation initiale et objectifs

La Loi sur l'Université engage les universités à réaliser régulièrement un plan stratégique avec un horizon de planification de dix ans (art. 9 al. 1 LUni). Dans ce contexte, la définition de la politique générale ainsi que du concept de développement de l'université en question incombent au Rectorat et doivent être approuvés par le Sénat (art. 33 al. 1 let. a ch.1 LUni; art. 35 al. 1 let. a ch.1 LUni). La planification stratégique doit ensuite être présentée au Conseil d'État qui en prend acte (art. 9 al. 1 LUni). La [stratégie «Horizon 2020»](#) actuellement en vigueur a été approuvée par le Sénat le 9 décembre 2009. Le Sénat a prévu le lancement du développement stratégique dans le cadre de sa planification des activités pour l'année 2018.

Le présent concept a pour objectif de définir les éléments clé du développement stratégique. Outre la réglementation des tâches, compétences et responsabilités (chap. 3, «Responsabilités»), le concept définit l'approche prévue (chap. 4, «Phases») ainsi que l'inclusion des différentes parties prenantes (chap. 5 «Participation et communication»). Enfin, l'organisation du projet ainsi que les besoins financiers et personnels y sont énoncés dans les grandes lignes (chap. 6, «Gestion de projet et ressources»). Pour commencer, le chapitre suivant propose une contextualisation du processus de développement stratégique (chap. 2, «Catégorisation et principes»).

Le présent concept a été conçu en tant que base de planification, c'est-à-dire comme point de départ du processus de développement stratégique. *Au fil des travaux, il sera possible de le développer et de l'adapter.* De ce fait, il faudra pouvoir tenir compte d'éventuelles modifications des conditions générales ainsi que de données et de besoins nouveaux tout au long du projet. De ce fait, le processus de développement stratégique se présente de ce fait également en tant que processus d'apprentissage organisationnel.

2 Catégorisation et principes

2.1 Nécessité d'une stratégie

Depuis 25 ans environ, le paysage des hautes écoles suisses est en proie à de profonds changements. Principaux moteurs de ce bouleversement: l'internationalisation, l'importance croissante du savoir pour la société ainsi qu'une augmentation constante des coûts de la recherche et de l'enseignement liés à une pénurie financière du secteur public. Pour les différentes hautes écoles, ces facteurs se traduisent par une pression accrue en termes de légitimation (à la légitimation légale viennent s'ajouter l'utilité ainsi qu'une affectation efficace des ressources), un durcissement de la compétition entre hautes écoles en termes de moyens financiers, de chercheurs et d'étudiants qualifiés, ainsi que d'une réforme de la gouvernance au niveau du paysage des hautes écoles de Suisse, de la collectivité publique ainsi que des différentes hautes

écoles, ce qui donne lieu à des revendications en faveur d'une gouvernance plus accrue vis-à-vis de l'académie.

Ces constatations générales s'avèrent particulièrement pertinentes pour l'Université de Fribourg: la plus petite université généraliste suisse d'importance nationale subit une pression concurrentielle aiguë due essentiellement à son taux élevé d'étudiants extra-cantonaux et à sa situation géographique sur l'axe Berne-Lausanne. Si elle souhaite maintenir ne serait-ce que le niveau actuel de son importance nationale au cours des dix prochaines années, l'Université de Fribourg doit impérativement se profiler d'avantage et définir ses priorités de manière ciblée. Cette définition des priorités porte aussi bien sur le choix des thèmes que sur la création de ressources supplémentaires, bien que la marge de manœuvre du canton responsable soit enfreinte par sa capacité financière limitée d'une part et les réalités du contexte politique actuel d'autre part. À cela vient s'ajouter le facteur du bilinguisme: s'il constitue de prime abord une caractéristique distinctive, il nécessite des investissements, entraînant ainsi des coûts supplémentaires. En 2015, au niveau de la gouvernance, le canton a posé les jalons d'un nouveau système de gestion avec l'introduction de la convention d'objectifs et du budget global. Ces mesures prévoient également le renforcement des compétences et des responsabilités du Rectorat, influençant la conception de ses relations avec les facultés. Au fil des dernières années, des mesures d'économie liées à une priorisation systématique des besoins de l'académie ont toutefois enfreint la marge de manœuvre de l'Université en général, ainsi que du Rectorat et des facultés en particulier. Enfin, les luttes au sein du canton pour les fonds limités, les futurs projets d'envergure soumis à la votation populaire (notamment le projet «Tour Henri»), ainsi que la position renforcée des hautes écoles spécialisées en raison de leur orientation sur la pratique augmentent la pression de légitimation vis-à-vis de la politique, de l'économie et de la société en général.

Pour affronter ces défis et ces changements complexes (et par extension, la pression qu'ils exercent sur l'Université et ses membres), des mesures à court terme, réactives et improvisées, sont insuffisantes. Au contraire: l'élaboration d'une planification stratégique permettant d'assurer la position de l'Université de Fribourg ainsi que l'accomplissement de ses tâches sur le moyen et long terme est désormais de mise. Outre la garantie de la qualité de ses prestations scientifiques et de son positionnement dans le contexte national, cette planification, il s'agira également d'augmenter sa capacité d'agir.

2.2 Approche

L'Université de Fribourg est une institution d'experts hautement complexe dont l'image qu'elle se fait d'elle-même et les valeurs de ses membres sont fortement influencées par la tradition, son rôle sociopolitique en tant qu'institution de réflexion et de site de formation et de recherche, son autonomie, sa liberté académique ainsi que par la diversité de ses cultures spécialisées. Face à ces faits, les profonds changements dans le domaine des hautes écoles décrits au ch. 2.1 entraînent une professionnalisation successive de l'administration et de la gestion, ainsi qu'une modification des rôles de l'état, du Rectorat et des facultés. À

la différence de la plupart des hautes écoles universitaires de Suisse, le changement en question s'est fait ressentir tardivement à l'Université de Fribourg. Les processus d'apprentissage à tous les niveaux ainsi que les changements au niveau culturel qui en résultent sont loin d'être achevés, limitant ainsi la marge de manœuvre de l'Université, du moins potentiellement. Dans ce contexte, il convient tout particulièrement de mentionner le champ de tension qui résulte de du principe (ancrée dans la loi) d'autorégulation hiérarchique au niveau de la direction de l'Université et de l'administration centrale d'une part, et de celle de l'organisation collégiale des facultés d'autre part. Ce champ de tension est renforcé par une marge de manœuvre financière restreinte doublée d'asymétries persistantes au niveau de l'information et du savoir. Une culture de traitement égalitaire découlant du principe de collégialité ainsi que la difficulté d'évaluer la qualité scientifique de manière fiable viennent également entraver l'encouragement ciblé de l'excellence. À cela vient s'ajouter que la préservation de la position actuelle de l'Université à long terme requiert une identification des membres de la communauté universitaire avec la situation universitaire dans sa globalité, qui pour l'heure est encore plus ou moins marquées.

Une définition des grandes orientations stratégiques et l'efficacité de leur implémentation présupposent une approche qui tient compte de la situation initiale et des particularités de l'institution, tout en se concentrant sur la maîtrise des défis clés. Le choix de l'approche est déterminé par les quatre perspectives suivantes dont il conviendra de tenir compte:¹

- 1) L'accent porte sur un accomplissement aussi efficace que qualitativement élevé des **tâches ancrées dans la législation** ainsi que des prestations formulées dans la convention d'objectifs et la planification pluriannuelle dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de la formation continue et de l'encouragement de la relève. La planification stratégique définit les démarches et mesures requises à cette fin. La définition et la mise en œuvre de la planification sont fortement influencées par l'utilisation des instruments (également prévus par la loi) de la gestion stratégique.
- 2) L'accent porte sur la consolidation de la **position de l'Université de Fribourg** en tant qu'université pleine (« Volluniversität ») d'importance nationale et de rayonnement international. Fondée sur une solide analyse de l'environnement, la planification stratégique pose des jalons de profilage et définit l'approche requise pour leur réalisation. Outre de solides informations quantitatives, la définition et la mise en œuvre des priorités stratégiques requièrent des connaissances approfondies des différents domaines spécialisés et, par conséquent, une participation étroite des facultés.
- 3) L'accent porte sur une **prise en compte aussi équilibrée que possible des différentes attentes** exprimées par les parties prenantes internes et externes, et implique de ce fait une légitimation aussi solide que possible des décisions à prendre dans le cadre de la planification stratégique. La participation des quatre corps universitaires, à savoir professeurs, étudiants, collaborateurs scientifiques, personnel administratif et technique, ainsi que des représentants de la politique, de

¹ En référence à M. Gmür / F. Neumann, Strategische Planung und Steuerung in NPO, dans: Verbandsmanagement, édition 1 (2016), p. 41 ss.

l'économie et de la population triés sur le volet a pour but d'intégrer leurs attentes à la planification stratégique, ou d'assurer la mise en lumière des raisons empêchant la réalisation de ces attentes.

- 4) L'accent porte sur une **exécution réussie de la planification**. À cette fin, il est nécessaire que les différents membres de la communauté universitaire soutiennent les objectifs stratégiques et soient prêts à contribuer à leur réalisation. L'intégration systématique des collaborateurs à tous les niveaux du processus de développement stratégique a pour but de renforcer l'identification des membres de la communauté universitaire.

Dans le cadre de l'élaboration des différentes phases du développement stratégique et de la participation, il convient de tenir compte de ces quatre perspectives et approches.

2.3 Développement stratégique en tant que composant de la gestion stratégique

Le *développement stratégique* fait partie de la gestion stratégique de l'Université, qui se présente comme un cycle de gestion continu. Cela signifie qu'une fois formulée, la stratégie n'en est pas pour autant gravée dans le marbre, mais doit être soumise à des contrôles périodiques et adaptée en cas de besoin. Ceci peut survenir dans le cadre de la planification stratégique à proprement parler, ou dans le cadre d'autres instruments stratégiques (voir en détail dans le chap. 2.5 «Coordination»)



Fig. 1 Éléments de la gestion stratégique

Lors du développement de la «Stratégie 2030», le but est de définir des mesures permettant d'assurer un succès à long terme de l'Université de Fribourg en tenant compte des interdépendances internes et externes, et définir par là même les axes de développement stratégiques pour les dix prochaines années (positionnement stratégique). Autrement dit, la stratégie doit contribuer à « faire les bonnes choses de manière juste » à l'avenir. À cette fin, il est nécessaire d'appréhender et d'analyser les développements à venir. Sur la base de ces analyses, et compte tenu des forces et faiblesses de l'institution, il convient d'identifier les opportunités et les risques. Ceci permet de déterminer concrètement les potentiels et les nécessités liés au développement stratégique. La stratégie comporte également un plan de réalisation des objectifs. La structuration du processus de développement stratégique proposé est abordée en détail dans le

chapitre 4.

Dans le cadre de l'*opérationnalisation stratégique*, les axes stratégiques déterminées dans la «Stratégie 2030» sont formulées sous forme d'objectifs les plus précis possibles. Les phases de développement stratégique et d'opérationnalisation stratégique ne sont pas toujours clairement délimitées et il arrive parfois qu'elles se recoupent. Les instruments sont notamment les accords de prestation avec les facultés² et, par conséquent, les stratégies des facultés élaborées en accord avec la stratégie de l'Université, mais aussi la planification pluriannuelle et la convention d'objectifs conclue avec l'État, sans oublier le programme d'activité du Rectorat.³

La *mise en œuvre de la stratégie* est assurée par les facultés ou par les unités de l'administration centrale dans le cadre de leur gestion opérationnelle. Celle-ci s'entend comme un cycle continu constitué des phases de planification, mise en œuvre, contrôle et adaptation. Ses instruments sont par exemple les cahiers des charges, les entretiens annuels ou – si judicieux – les conventions d'objectifs annuelles⁴.

Le *contrôle de stratégie* régulier incombe aux organes dirigeants de l'Université, à savoir le Rectorat et le Sénat et – dans le cadre du contrôle de mise en œuvre de la convention d'objectifs entre État et Université⁵ – du Conseil d'État. Les instruments sont surtout l'organe de rapport, mais aussi d'autres instruments comme par exemple le système de gestion intégré défini par le Rectorat.

2.4 Composants de la «Stratégie 2030»

Les VALEURS FONDAMENTALES comportent lignes directrices principales et décrivent l'image d'elle-même sur la base de laquelle la communauté universitaire souhaite, en faisant plein usage de son autonomie, remplir le mandat de l'Université que le canton de Fribourg lui a confié dans la Loi sur l'Université. Elles constituent le fondement de la «Stratégie 2030» et sont décrites dans la charte de l'Université.

La «Stratégie 2030» a pour objectif de formuler la MISSION ET LA VISION de l'Université. La mission présente le mandat fondamental et la finalité de l'Université. La vision présente l'orientation de son développement. En substance, il s'agit de déterminer *comment* l'Université de Fribourg souhaite remplir son *mandat légal et politique*. Le mandat politique découle essentiellement des tâches et objectifs ancrées dans la législation, des objectifs politiques formulés dans la convention d'objectifs 2018-2013 entre État et Université, ainsi que d'autres résultats de la formation d'opinions politique.

L'image d'avenir et les axes de développement sont à élaborer sur la base de la mission et de la vision.

² Art. 82 al. 1 des Statuts de l'Université

³ Concernant le rapport des différents instruments de gestion strat., cf. ch. 2.5 ci-après.

⁴ Cf. p. ex. la convention d'objectifs annuelle entre Rectorat et le service UNICOM.

⁵ Art. 9 al. 7 LUni.

L'élément central de la «Stratégie 2030» sont les AXES DE DÉVELOPPEMENT ET OBJECTIFS de l'Université qui peuvent être résumés sous forme de THÈMES STRATÉGIQUES. Dans ce contexte, il convient de **tenir compte de différentes perspectives**:

- 1) *Académie*: la «Stratégie 2030» définit principalement les axes et points forts du développement dans l'enseignement, la recherche, l'encouragement de la relève scientifique et la formation continue⁶. Ce faisant, la stratégie répond à la question concernant la manière dont l'Université souhaite remplir le mandat fondamental défini dans l'art. 1 LUni.
- 2) *Parties prenantes*: la «Stratégie 2030» identifie les attentes et les exigences des différentes parties prenantes internes et externes. Elle répond à la question concernant la manière et la mesure dans laquelle l'Université souhaite répondre à ces attentes tout en garantissant la liberté académique, ainsi que la façon dont elle entend aborder d'éventuels champs de tension.
- 3) *Finances*: sur la base de décisions fondamentales de politique financière, la «Stratégie 2030» définit les grandes lignes de la collecte et de la répartition de fonds. Elle répond principalement aux questions concernant les points forts de l'allocation des ressources et l'importance de l'acquisition de ressources extérieures publiques et privées.
- 4) *Gouvernance*: la «Stratégie 2030» détermine essentiellement les objectifs stratégiques relatifs aux objectifs de déroulement et structurels. Elle aborde principalement la question concernant la définition de l'interaction entre académie et administration respectivement entre Rectorat et facultés, en vue de la réalisation des objectifs académiques.
- 5) *Potentiels*: la «Stratégie 2030» définit les principaux objectifs relatifs au développement du personnel et de l'organisation. Elle répond principalement à la question concernant les points forts que l'Université souhaite imposer en termes de politique du personnel, ainsi que du développement et de la garantie des infrastructures.

En définissant des champs thématiques stratégiques, la «Stratégie 2030» tient compte de la complexité du système global tout en soulignant les différentes interdépendances et interactions. La liberté académique, l'autonomie, l'importance sociopolitique ainsi que le caractère de l'Université en tant qu'organisation d'experts sont les principales pierres angulaires à prendre en compte et à assurer.

2.5 Coordination

La stratégie est un instrument de gestion clé dans le contexte du développement à long terme de l'Université. Elle constitue une directive d'action et de conduite pour le Rectorat et le Sénat, les facultés, les unités administratives ainsi que – de manière générale – les membres de la société universitaire. En plus de la loi, de la planification pluriannuelle et de la convention d'objectifs, la stratégie sert à la concrétisation de

⁶ Art. 2 al. 1 LUni.

l'autonomie.

Outre la planification stratégique, la loi et les statuts prévoient d'autres instruments de planification et de stratégie. Dans le présent contexte, il convient tout particulièrement de mentionner les instruments suivants:

- 1) La PLANIFICATION PLURIANNUELLE ainsi que LA CONVENTION D'OBJECTIFS entre l'État et l'Université sur laquelle la première se fonde: ses principales caractéristiques sont l'opérationnalisation et la concrétisation du mandat légal en accord avec les objectifs politiques du canton responsable ainsi que la mise en relation de prestations et de ressources. La formulation des facteurs d'influence stratégique et des objectifs de développement⁷ constituent également des aspects clé de la convention d'objectifs.
- 2) Les CONVENTIONS DE PRESTATIONS entre Rectorat et facultés: ils servent à la mise en œuvre et à la concrétisation des buts et prestations définis dans la convention d'objectifs, et ce, en respectant la responsabilité académique des facultés. Dans le cadre de la convention d'objectifs, le Rectorat et les facultés déterminent le positionnement stratégique des différentes facultés et, par là même, leurs objectifs de développement et de prestation dans le domaine académique.
- 3) Le PROGRAMME D'ACTIVITÉ du Rectorat: le Rectorat définit les priorités stratégiques et les points forts qu'il souhaite imposer au cours de son mandat en tenant compte de la planification stratégique ainsi que de la convention d'objectifs avec l'État. Le programme d'activité se fonde sur une analyse des forces et des faiblesses de l'Université, ainsi que des opportunités susceptibles de se présenter en cours de mandat, sans oublier les risques auxquels l'Université se voit confrontée.

En tant que partie intégrante des différents cycles de gestion, le système de rapport permet de faire le point sur la situation à intervalles réguliers. Cette mise au point constitue à la fois une base et un point de départ pour différentes mesures, voire même la modification des objectifs stratégiques.

⁷ Cf. chap. 2 de la Convention d'objectifs du 7 novembre 2017.



Fig. 2: Interaction des instruments de gestion stratégiques

Si seule une esquisse des différents instruments de gestion est possible, elle montre bien que la «Stratégie 2030» ne constitue pas un ensemble d'outils isolés, mais qu'elle est intégrée à un système de gestion complexe dont les composants s'influencent mutuellement. Dans ce contexte, la planification stratégique couvre l'horizon à long terme en permettant une définition concise et contraignante du positionnement stratégique à long terme, la désignation des champs thématiques stratégiques clé ainsi que la description des grands axes de développement. Abstraction faite de son caractère à long terme, le développement dynamique de cet environnement complexe requiert un contrôle continu, voire des modifications. Les autres instruments de gestion à moyen terme constituent une base importante à cette fin. De ce fait, ces instruments présentent une interaction constante.

3 Responsabilités

En raison de son autonomie, l'Université dispose d'une large marge de manœuvre décisionnelle au niveau du développement stratégique. Cela est garanti légalement par le fait que les droits du Conseil d'État se limitent à la prise d'acte. Néanmoins, le mandat politique demeure contraignant pour l'Université.

Dans le cadre de la programmation stratégique incombant à l'Université, le Rectorat et le Sénat jouent un rôle central. En tant qu'organe dirigeant et exécutif de l'Université⁸, la loi affecte au Rectorat la tâche et la compétence de l'élaboration de la politique générale ainsi que des grandes lignes de développement de l'Université⁹, qui doivent à leur tour être approuvés par le Sénat¹⁰. Ce faisant, le législateur se rallie à la

⁸ Art. 35 al. 1 LUni

⁹ Art. 35 let. a ch. 1 LUni

doctrine stipulant que l'orientation du développement et la vision d'avenir d'une organisation doivent toujours être définies par la direction elle-même.¹¹ Le Rectorat n'est toutefois pas entièrement libre, mais doit tenir compte de la responsabilité académique des facultés¹², des structures collégiales de l'Université, ainsi que des droits de participation ancrés dans la loi et les statuts universitaires¹³ par le biais d'une coopération adéquate.

Sur la base de cette distribution des tâches, compétences et responsabilités réglementées par la loi, il est possible de distinguer les rôles suivants:

- 1) Dans le cadre de son droit de prendre acte, le CONSEIL D'ÉTAT veille essentiellement à la conformité de la «Stratégie 2030» avec la politique éducative et financière du Canton. La planification pluriannuelle ainsi que la convention d'objectifs constituent d'autres instruments clé dans ce contexte.
- 2) Constitué paritairement de représentants d'État et de la communauté universitaire¹⁴, le SÉNAT assume, dans le cadre de son droit d'approbation suprême, sa responsabilité d'organe délibératif dans le domaine de ses compétences et tâches liées à la stratégie et à la qualité. Il garantit essentiellement la cohérence de la stratégie avec le mandat politique ainsi qu'une participation adéquate.
- 3) En qualité d'organe dirigeant et exécutif de l'Université, le RECTORAT élabore et adopte la «Stratégie 2030». Ce faisant, il assume la responsabilité première pour le positionnement stratégique de l'Université ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre du processus de développement de la stratégie.
- 4) Les FACULTÉS assument leur responsabilité académique et participent essentiellement au développement des objectifs stratégiques dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de l'encouragement de la relève et de la formation continue au niveau de l'Université dans son ensemble.
- 5) Les CORPS UNIVERSITAIRES participent à la formation d'opinion du Rectorat et du Sénat, et représentent ainsi les intérêts de leurs membres.

Une coopération équilibrée respectant la distribution des rôles entre ces acteurs est une condition sine qua non pour une mise en œuvre réussie du processus de développement stratégique, et par là même d'une stratégie qui sera acceptée et soutenue par les acteurs clé en tant que directive d'action pour les années

¹⁰ Art. 33 let. a ch. 1 LUni

¹¹ Cf. p. ex. Haldemann/Heike/Bachmann: Strategisches Publicmanagement; dans: Handbuch (XXX), p. 138.

¹² Art. 43 al. 2 LUni.

¹³ Ainsi, l'art. 14 al. 2 LUni garantit par exemple la participation lors de la formation des opinions sur les questions importantes.

¹⁴ Art. 31 al. 1 LUni.

2020 à 2030.

4 Phases du processus de développement stratégique

De manière générale, un processus de développement stratégique est divisé en quatre phase: phase d'initiation, phase d'adaptation de la charte, phase d'analyse et phase de concrétisation. Cependant, il peut être noté que, sur la base d'un dialogue mené sur plusieurs années, l'Université de Fribourg a développé en 1999 la charte actuellement en vigueur. Par conséquent, cette charte reflète dans son ensemble toujours les valeurs principales de manière adéquate. Mener une discussion approfondie à ce sujet ne semble donc pas se justifier, raison pour laquelle, dans le cadre du processus de développement décrit ci-après, il est renoncé à une adaptation de la charte. D'éventuels aspects manquants pourront être intégrés dans la planification stratégique.

Le processus de développement stratégique est divisé par conséquent en la phase d'initiation, la phase d'analyse et phase de concrétisation.

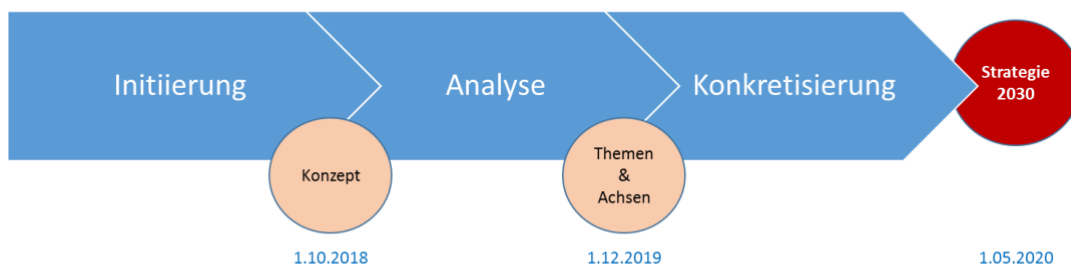


Fig. 3: Processus de développement stratégique

En détail:

4.1 Initiation

L'OBJECTIF de cette phase est l'entente sur l'exécution du processus de développement stratégique, à savoir la conception de base du développement stratégique, la marche à suivre, les rôles des participants et des parties concernées, l'intégration de parties prenantes internes et externes ainsi que l'utilisation des ressources disponibles.

LE RÉSULTAT (JALON) est l'adoption du concept de développement par le Rectorat.

DÉMARCHE:

- 1) Adoption du projet de concept de développement par le Rectorat (jusqu'à mi-juin 2018)
- 2) Discussion du projet par le Sénat (4 juillet 2018), les doyens (conférence des doyens) ainsi que les comités des corps universitaires.
- 3) Adoption du concept de développement stratégique par le Rectorat et prise de connaissance par le Sénat (1^{er} octobre 2018).
- 4) Information de la communauté universitaire et d'autres cercles intéressés sur le lancement du processus de développement stratégique en octobre / novembre 2018.

4.2 Analyse

L'OBJECTIF de cette phase est la définition des champs d'opération stratégiques et des grandes orientations stratégiques de la période 2020 à 2030 ; cela sur la base d'une analyse approfondie.

Le RÉSULTAT (JALON) est l'identification contraignante des défis clé, la dénomination des priorités clé ainsi que la définition des thèmes à développer en vue des stratégies partielles, dans un document à approuver par le Sénat.

DÉMARCHE: sur la base d'une analyse contextuelle, il convient de définir les forces et les faiblesses de l'Université, de même que les opportunités et les risques qui se présentent au cours de la période stratégique. Sur cette base, les axes s et les orientations stratégiques seront définis de manière contraignante.

- 1) Au cours d'une première étape, il convient d'identifier les conditions cadres générales externes ainsi que celles propres à l'institution. Parmi celles-ci, citons par exemple les conditions, interdépendances et tendances de développement politico-légales, socioculturelles, personnelles et technologiques au sein de et en dehors de l'université.
- 2) Au cours d'une deuxième étape, et compte tenu de ces conditions cadres, il convient d'identifier les forces et les faiblesses actuelles de l'Université, ainsi que les opportunités et les risques découlant des tendances de développement (analyse SWOT). Ces constats permettront l'élaboration ainsi qu'un examen approfondi d'éventuels scénarios de développement.

- 3) Au cours d'une troisième étape, les résultats d'analyse serviront à fixer les thèmes stratégiques pertinents pour l'Université. L'objectif est une concertation aussi idéale que possible de l'Université avec son environnement (pas directement influençable). Ceci présuppose une participation adéquate des acteurs les plus importants.
- 4) Les champs d'action et orientations stratégiques doivent être définis par le Rectorat jusqu'à fin octobre 2019 avant d'être approuvés par le Sénat.

4.3 Concrétisation

L'OBJECTIF de cette phase est la formulation des stratégies (partielles) ainsi que la description de la manière dont l'Université souhaite se présenter après l'implémentation des stratégies. Outre les tâches et les prestations principales, ceci implique également les aspects culturels, et plus particulièrement les standards de bonne conduite.

Le RÉSULTAT (JALON) est la «Stratégie 2030» adoptée par le Rectorat, approuvée par le Sénat, soumis au Conseil d'État pour prise d'acte, et qui marque le terme du processus de développement stratégique.

DÉMARCHE:

- 1) Les différentes options d'action sont à déterminer au cours d'un processus participatif. Dans ce contexte, il convient de déterminer leurs effets et conséquences en vue de leur implémentation. Ceci concerne notamment l'offre de prestations (académique), l'allocation des ressources, la conception des rôles et les aspects culturels.
- 2) La «Stratégie 2030» sera formulée et adoptée sur la base de ces informations.
- 3) La «Stratégie 2030» devra être adoptée par le Rectorat d'ici avril 2020 avant d'être approuvée par le Sénat et soumise au Conseil d'État pour prise d'acte.
- 4) Parallèlement à la phase de concrétisation et d'adoption, le Rectorat devra mettre au point le PROCESSUS D'IMPLÉMENTATION. Ce dernier comporte essentiellement l'attribution des tâches, compétences et responsabilités y afférentes, la formulation d'objectifs spécifiques et des résultats attendus, la planification de la mise en œuvre (activités et jalons), la définition des processus de communication ainsi que la mise en place du contrôle de gestion (« controlling »). Ces travaux constituent également une base pour la planification pluriannuelle 2023 – 2027.

5 Participation et communication

Le chapitre 2.2 «Approche» a démontré que l'élaboration des objectifs stratégiques ainsi que leur mise en œuvre requiert la participation ciblée et adéquate des facultés, des corps universitaires et des membres. La

participation se déroule via les piliers de l'information, du dialogue (en particulier entre Rectorat, facultés et corps universitaires) ainsi que d'un discours / échange (à large échelle) entre les différentes parties prenantes.

La Loi sur l'Université et les statuts prévoient différents moyen et canaux permettant de garantir une participation des corps universitaires et des facultés. Ils constituent le squelette de la participation des parties prenantes internes et garantissent une formation d'opinion structurée et démocratiquement légitimée. En raison de l'importance de l'intégration des parties prenantes directement ou indirectement impliquées, ces canaux devront être complétés avec des instruments permettant un échange plus direct, surtout avec et parmi les membres de la communauté universitaire. Outre l'utilisation de plateformes déjà existantes tels que le Conseil des Étudiant-e-s, les assemblées des corps universitaires, des « brown bag lunches », les séances des conseils de facultés, etc., il convient également de prévoir des manifestations et des instruments spécifiques de manière ciblée. Parmi les mesures envisageables, citons les enquêtes, road-shows, débats, la présence dans les médias universitaires ainsi que d'éventuelles plateformes virtuelles.

Compte tenu de l'importance sociopolitique de l'Université, il conviendra également d'intégrer de manière adéquate les parties prenantes externes au discours. Cette mesure sera assurée d'une part par les membres du Sénat désignés par l'État. En outre, les négociations menées en 2017 avec le Conseil d'État au sujet de la planification pluriannuelle et la Convention d'objectifs 2018-2030, de même que le dialogue continu avec la politique, l'économie et la sphère publique fournissent également de précieuses informations. Ce discours devra être intensifié et orienté de manière ciblée sur le développement stratégique. Parmi les moyens et instruments envisageables, citons par exemple l'échange avec la sphère politique dans des formes éprouvées (rencontres bilatérales avec les présidents de partis et des groupes parlementaires, participation aux séances des groupes parlementaires, manifestations d'information à l'attention des député/es au Grand Conseil), enquêtes ciblées (p. ex. étude sur la réputation), débats ou manifestations publics, ainsi que le travail médiatique.

Les informations clé sur la démarche, l'état du projet, les résultats de discussion importants ainsi que les décisions intermédiaires (jalons) doivent être communiquées en tenant compte du groupe cible et en temps voulu. Les processus décisionnels doivent être présentés de manière transparente. Une communication intense, axée sur les différentes phases du développement stratégique est de mise.

6 Gestion de projet et ressources

Le processus de développement stratégique durera environ deux ans. En raison de l'intégration diversifiée et de l'interaction des différentes parties prenantes internes et externes, il s'agira d'un projet d'une certaine complexité requérant l'utilisation d'instruments spécifiques, notamment dans le domaine de la garantie de

la participation. Il exigera en outre des ressources personnelles, en particulier au niveau du Rectorat, du Secrétariat général ainsi que du service UNICOM. La phase d'analyse prévoit également la participation du personnel d'autres services. De ce fait, le projet présente un certain risque de conflit au niveau de l'accomplissement des tâches quotidiennes d'une part et l'utilisation des ressources en faveur du processus de développement stratégique d'autre part. Si divers travaux peuvent en effet être accomplis avec le personnel et le budget opérationnel actuels, la participation en revanche ne saurait être assurée sans ressources supplémentaires (personnelles et financières) dans le cadre esquissé.

De ce fait, le développement stratégique se voit doté d'un *caractère de projet*. Si l'organisation du projet doit être définie en détail par le Rectorat, elle comporte toutefois les importants éléments ou décisions suivants:

Propriétaire de projet / mandataire	Rectorat
Direction du projet	Secrétariat général
Mandat	Élaboration de la planification stratégique pour la période 2020-2030 jusqu'au 1 ^{er} mai 2020
Démarche (planification sommaire)	Selon ch. 4 et 5 du présent concept
Ressources	Fondamentalement, les coûts du projet doivent être couvertes par le budget du personnel et opérationnel ordinaire. Toutefois, la mise à disposition de moyens supplémentaires est une condition sine qua non pour la mise en œuvre de la démarche prévue, notamment dans le domaine de l'organisation de la participation. Ce besoin en ressources supplémentaires reste à définir.