

# ATELIER QUARES

Comment définir des axes de  
développement à partir d'une  
auto-évaluation

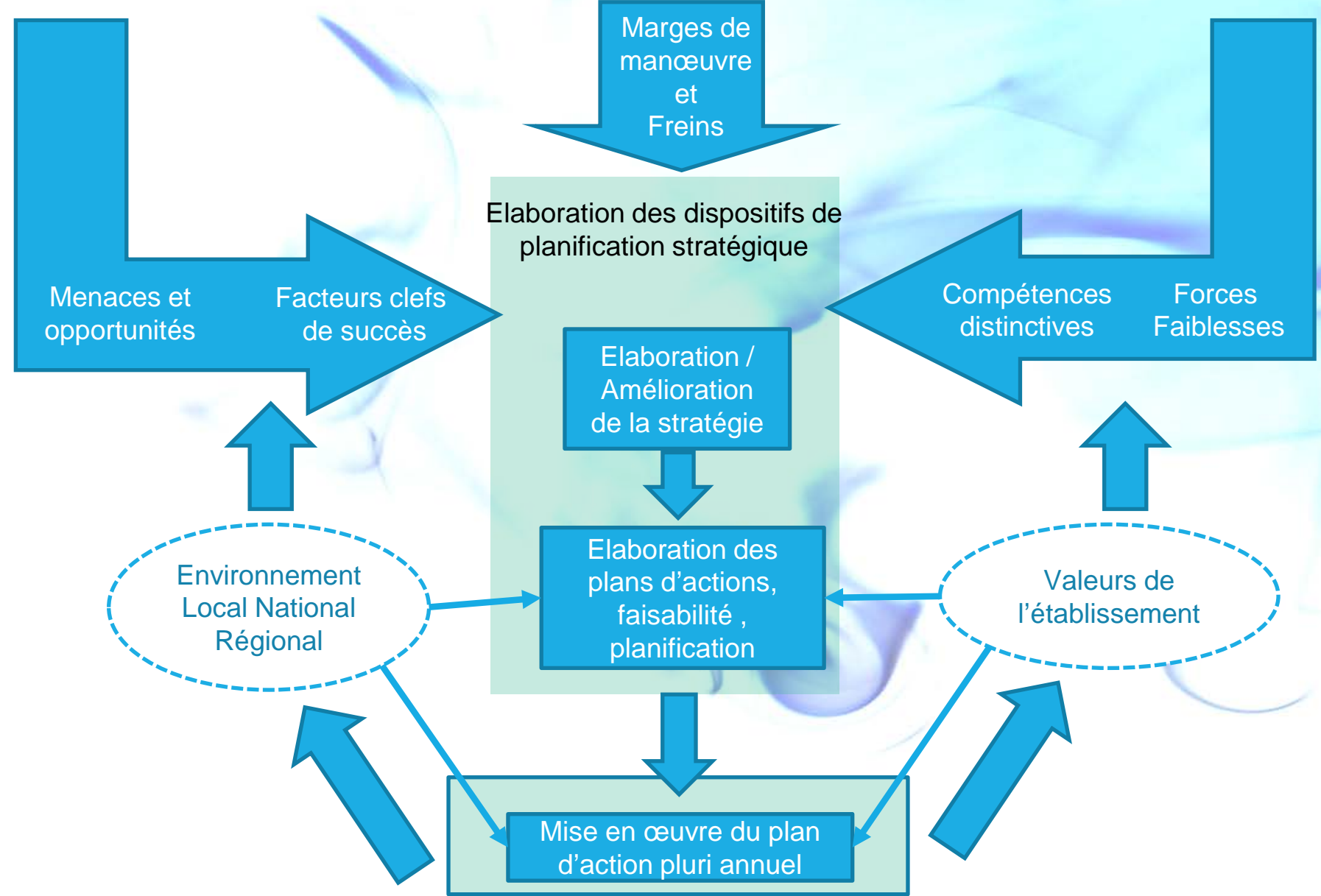
Le Boarding Development SWOT

Thierry Bontems - CNRS  
Sabine Goulin - UL  
Claude Emmanuel Leroy - AUF

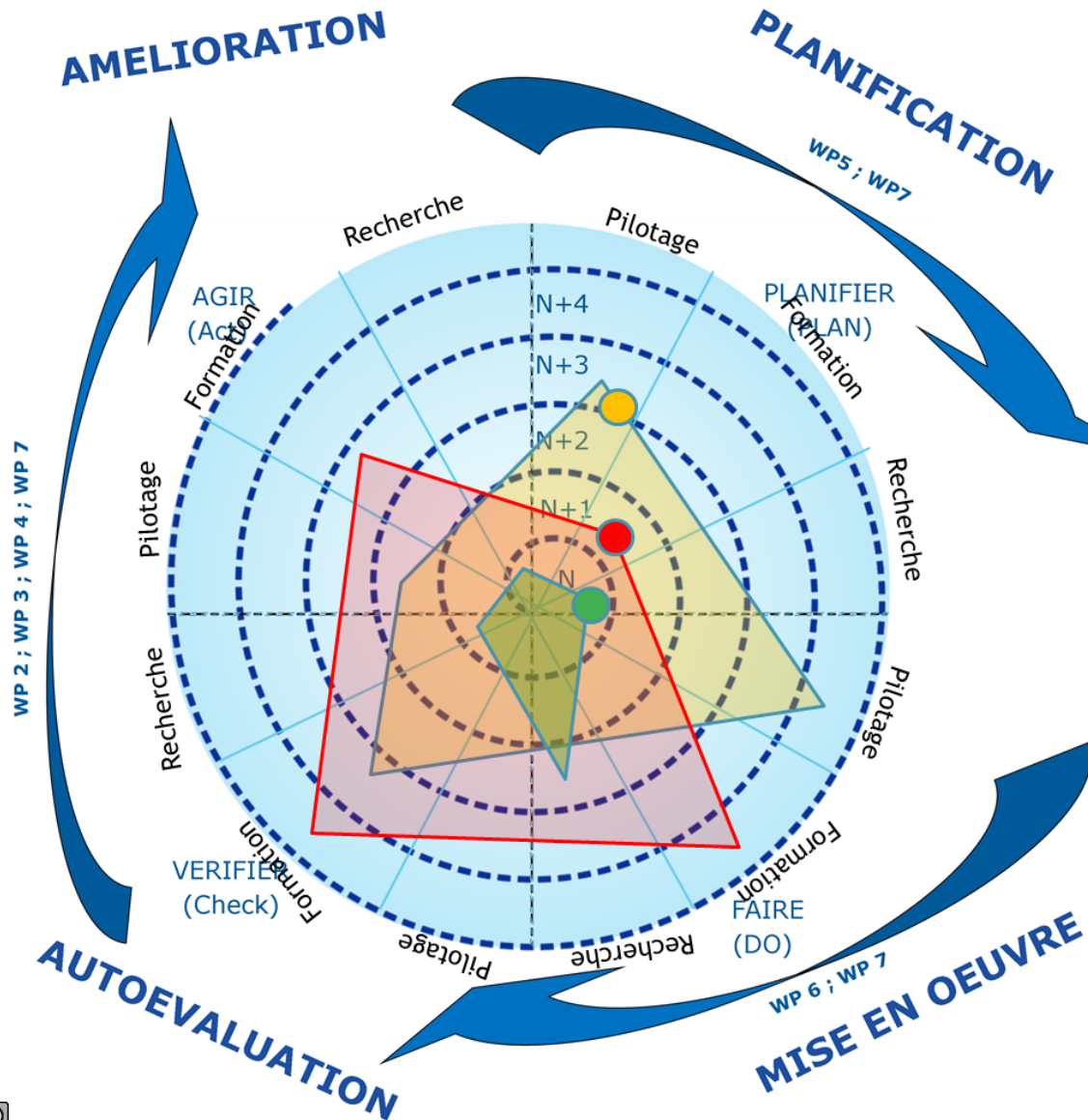
Analyse de l'environnement  
extérieur  
Contexte local national et régional

Autodiagnostic du degré et des  
caractéristiques de l'autonomie des  
EES

Analyse de  
l'environnement interne



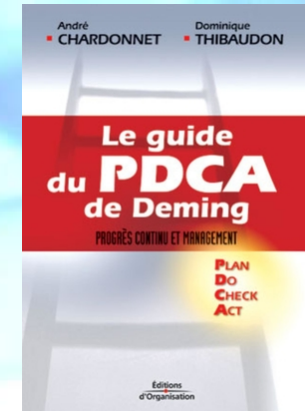
# Cycle de vie du projet et positionnement des établissements



Par établissement

-  Pilotage
-  Recherche
-  Formation
-  On en est là en ce moment dans le domaine

**Guide du PDCA**  
*André Chardonnet*  
*Dominique Thibaudont*



Réflexion par université

Présentation et positionnement sur le poster avec commentaires explicatifs

# Introduction à l'élaboration des stratégies

Partage des concepts et des définitions

## Quelques principes de la stratégie

Appréhender  
l'organisation  
comme un  
système

Avoir une vision  
systémique des  
enjeux externes  
et internes

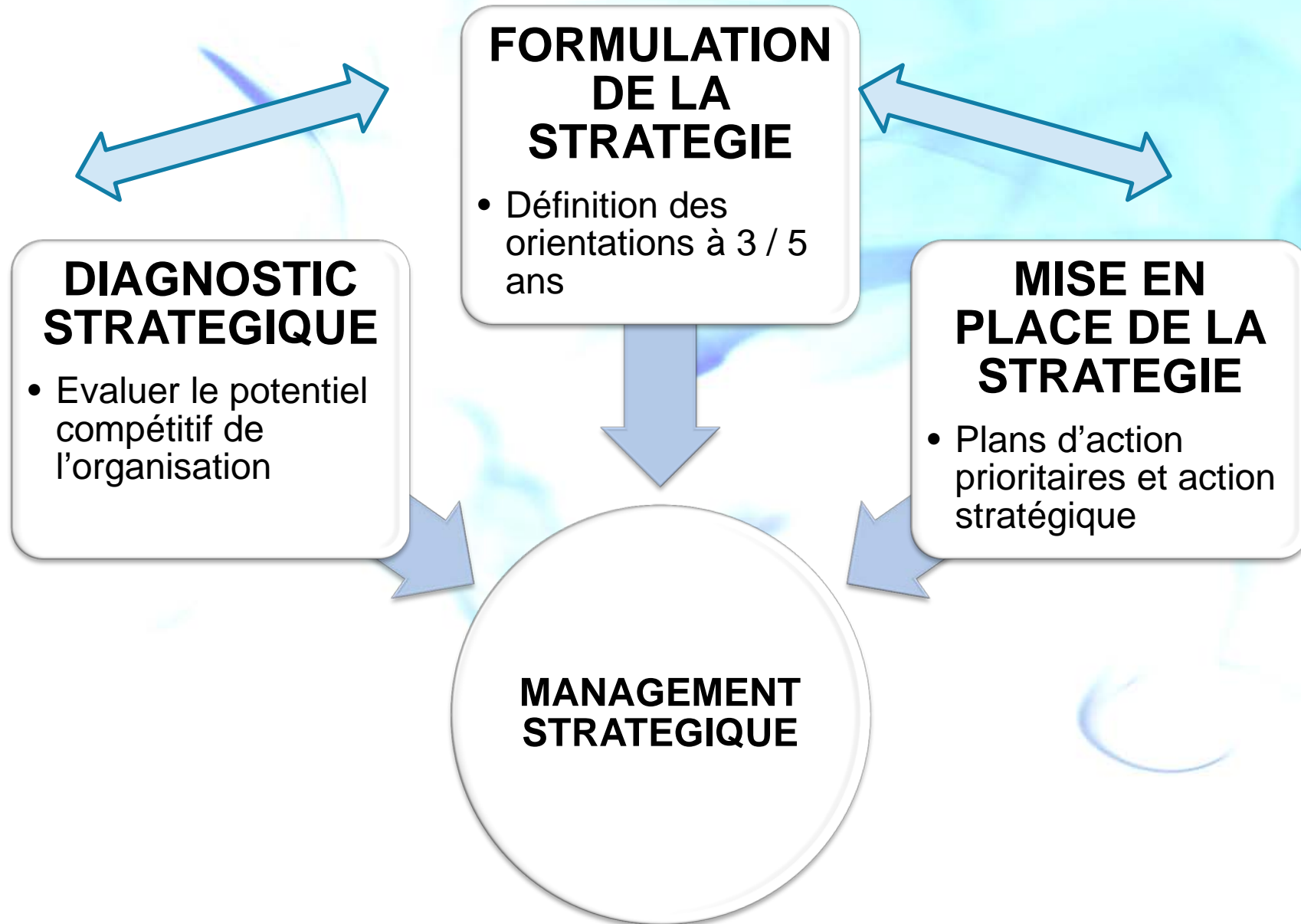
Avoir une vision  
globale de  
l'organisation et  
de sa  
performance

Favoriser et  
préparer la  
prise de  
décisions  
claires,  
précises,  
réalistes, et  
concrètes



**Donner un sens "stratégique" aux informations collectées**





La performance est la résultante  
d'autres facteurs que l'organisation  
doit maîtriser pour accroître sa  
compétitivité

La manière dont l'organisation se positionne dans son environnement

La stratégie adoptée pour réaliser ce positionnement

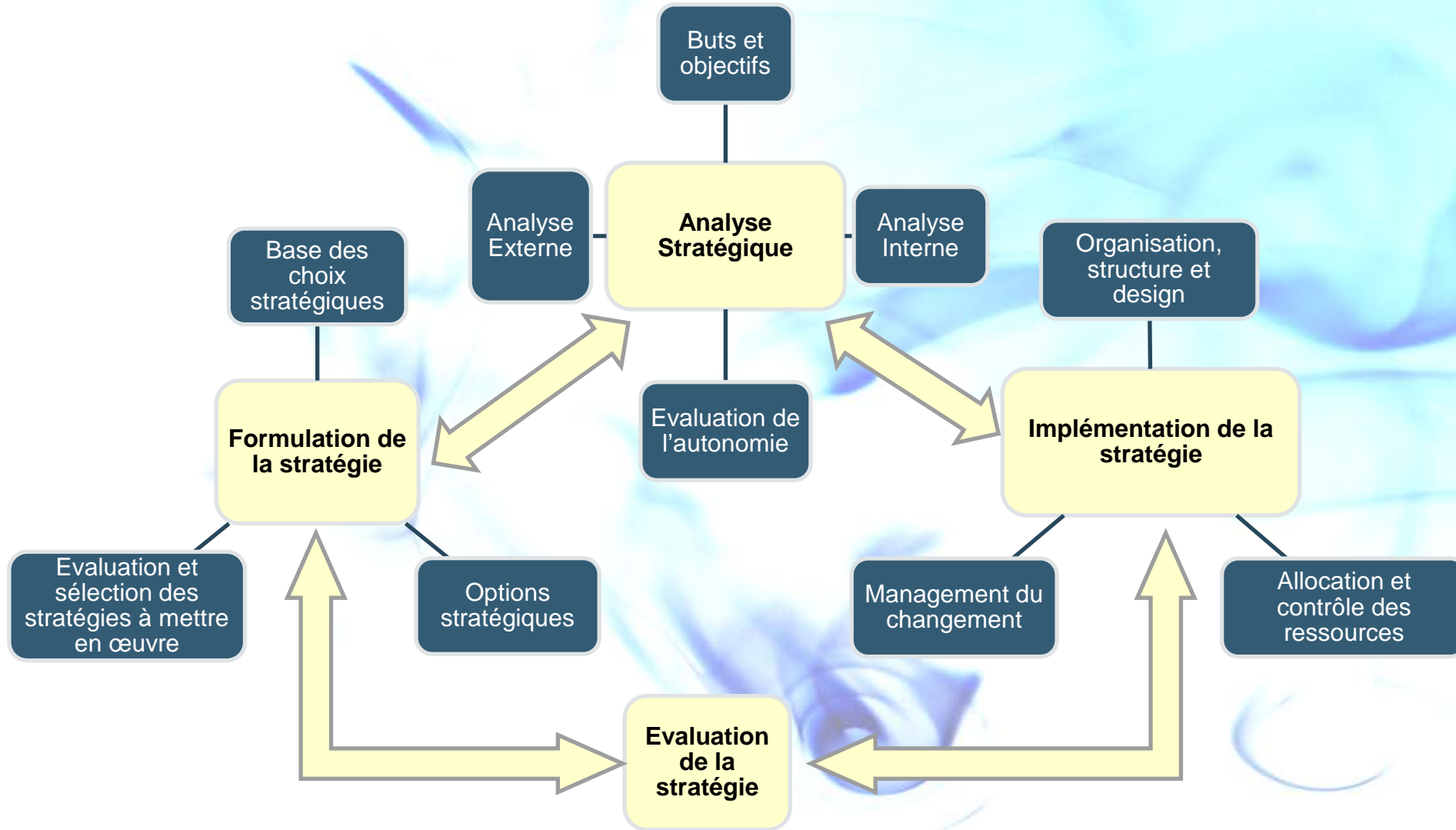
Les caractéristiques (attraits) des activités qu'elle réalise

Les ressources qu'elle utilise

- Ressources financières
- Ressources techniques
- Ressources humaines

La manière dont l'organisation mobilise et articule ses ressources

- Son organisation interne
- Sa culture





# Auto-évaluations

- Enjeux
- Réalisations
- Mises en œuvre

# Enjeux des auto-évaluations

- Se connaître
- Objectiver les situations
- **Travailler en commun** et prendre du recul sur les situations observées
- Fournir des analyses

- **Préparer des prises de décisions**
- Organiser les activités
- Mettre en lien avec les orientations stratégiques et politiques

- Préparer des évaluations externes
- Préparer des contrats avec les ministères, avec des partenaires
- **Rendre compte**

- Nourrir le plan stratégique et le réorienter
- Développer les plans d'actions liés au plan stratégique
- Alimenter les activités des plans d'actions, **prévenir les risques, donner des opportunités** et idées d'actions

# L'usage de l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces)

## OBJECTIF :

- Diagnostiquer et évaluer
- Soutenir et orienter la planification
- Vérifier la cohérence d'activités, de programmes
- Identifier des recommandations d'améliorations, des pistes de travail

## POUR :

### ETABLIR DES AXES STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT

- Permettre d'enrichir les axes stratégiques à développer
- Alimenter les plans d'actions, leurs mise en œuvre et les plans qualités de chaque université.

### ET LES METTRE EN ŒUVRE

- Vérifier que la stratégie prend en compte les résultats de l'analyse, vérifier sa pertinence

Elaboration pour 11 domaines des questionnements à se poser

Elaboration d'un outil de recueil de données (référentiel d'autoévaluation) permettant de se questionner en terme de Force, Faiblesse, opportunité et menace mais aussi marges de manœuvre et freins

Processus de co-construction avec les partenaires puis mise en place par chaque université du dispositif de recueil de données

Résultats : les informations sont recueillies





	NOM DE L'ETABLISSEMENT	Université d'architecture de Hanoï	Référent	Thai Huyen NGUYEN & Minh Phuong NGUYEN				
	DOMAINE/THEME	Objectifs du domaine				PURSEA		
	Gouvernance et Stratégie Quản trị và Chiến lược អភិបាលកិច្ច និងយុទ្ធសាស្ត្រ	Parties prenantes Internes		Données chiffrées du domaine avec l'année de références (si existante)		Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne		
		Parties prenantes Externes		Donnée 1		REFERENTIEL D'AUTOEVALUATION		
				Donnée 2		WP 2/3/4		
				Donnée 3				
CODE MÃ លេខគ្រូបង	QUESTIONNEMENT VẤN ĐỀ KHẢO SÁT សំណួរ	CONTEXTE BỐI CẢNH ផ្ទៃក្រឡា	AUTONOMIE (WP 2) TỰ CHỦ (WP2) ស្វ័យភាព (WP2)		ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT INTERNE (WP 4) TỔ CHỨC VÀ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (WP4) ការគ្រប់គ្រង និង ទិដ្ឋភាពផ្ទៃក្នុង (WP4)		RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (WP 3) MỐI LIÊN HỆ VỚI MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (WP3) ទំនាក់ទំនង ជាមួយ ទិដ្ឋភាពខាងក្រៅ (WP3)	
	Liste des sujets et domaines à analyser à compléter  Danh sách các chủ đề và lĩnh vực phân tích cần phải hoàn thành  បញ្ជីមុខវិជ្ជានិងតំបន់ដែលត្រូវវិភាគដើម្បីបញ្ចប់	Noter les informations nécessaires à la compréhension du sujet (notamment les obligations d'état) Ghi những thông tin cần thiết để hiểu về lĩnh vực đang đề cập (đặc biệt là những quy định của Nhà nước) ស្រង់ព័ត៌មានទាំងឡាយចាំបាច់សម្រាប់ការយល់ដឹងអំពីប្រធានបទ(ដូចជា កាតព្វកិច្ចរបស់រដ្ឋ)	Identifier les marges d'autonomie, les possibilités d'initiative, de votre université sur le sujet (marges de manœuvre et freins) Xác định mức độ tự chủ và khả năng tự ởng được quyết định về nội dung đang đề cập កំណត់មាត្រដ្ឋាននៃស្វ័យភាព លទ្ធភាពនៃការផ្តួចផ្តើមរបស់សាកលវិទ្យាល័យលើប្រធានបទ		Identifier les formes d'organisation de votre université sur le sujet (forces et faiblesses) Xác định những dạng thức tổ chức của trường về nội dung đang đề cập កំណត់ទម្រង់នៃការគ្រប់គ្រងរបស់សាកលវិទ្យាល័យលើប្រធានបទ		Identifier les formes d'organisation de votre université sur le sujet (opportunités et menaces) Xác định những dạng thức tổ chức của trường về nội dung đang đề cập កំណត់ទម្រង់នៃការគ្រប់គ្រងរបស់សាកលវិទ្យាល័យលើប្រធានបទ	
			Marges de manœuvres Phạm vi có thể hành động មាត្រដ្ឋាននៃយន្តការអនុវត្ត	Freins Cản trở ប្រឆាំង	Forces Điểm mạnh កម្លាំង	Faiblesses Điểm yếu ភាពខ្សោយ	Opportunités Cơ hội ឱកាស	Menaces Thách thức ការគំរាម គំហែង
Pilotage   Quản trị và quản lý   គម្រោងសាកល្បង	Existence d'une vision stratégie et de son plan de développement							
Gouv-P-1	Có tầm nhìn chiến lược và kế hoạch phát triển nhà trường  ច្បាប់វិស័យជាយុទ្ធសាស្ត្រនិងផែនការអភិវឌ្ឍ							

## Maintenant : exploiter les informations recueillies

- Mise en place d'une méthodologie et d'un outil pour traiter et exploiter l'information pour soutenir les axes de développement stratégiques

Ex : LE BDS

ANALYSE DES SWOTS - BDS

UNIVERSITE DE ...

DOMAINE :

Liste des marges de manoeuvres :	Listes des Freins :



**Approche Interne ==> Identification des Compétences distinctives**

Liste des forces :	Liste des faiblesses : ☒	
Comment maximiser les forces? Comment garantir la pérennité de chaque force identifiée ?	Comment minimiser les faiblesses? Comment traiter le dysfonctionnement en fonction de chaque faiblesse identifiée ?	Comment les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ? ☒

Approche Externe ==> Identification des Facteurs clef de succès

Liste des opportunités :	Comment maximiser les opportunités? Comment transformer chaque opportunité identifiée en réalité ? ☒	Comment utiliser les forces pour tirer avantage des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant avantage des opportunités ?
Rech Op1			
Rech Op2			
Rech Op3			
Rech Op4			
Rech Op5			
Rech Op6			
Rech Op7			
Rech Op8			
Rech Op9			
Rech Op10			
Liste des menaces :	Comment minimiser les menaces? Comment contourner ou se protéger de chaque menace identifiée?	Comment utiliser les forces pour réduire les effets des menaces?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces?
rech Me1			
rech Me2			
rech Me3			
rech Me4			
rech Me5			
rech Me6			
rech Me7			
rech Me8			
rech Me9			
rech Me10			

Comment les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ?



# A vous de mener l'analyse!

Grille de recueil de données renseignées

Une feuille BDS vierge

Consignes

Des sous groupes

1 heure d'atelier, 30 min restitution, 30 min de partage



## A partir des informations et données fournies

- Sélectionner / articuler / synthétiser les informations clefs
- Les inscrire sur le fichier BDS
- Analyser les informations clefs sélectionnées (à partir des questions)
- Restituer l'analyse
- ➔ Vers la vision prospective pour la future stratégie



A vous de jouer !

# Sélectionner / articuler / synthétiser les informations clefs

Pour chacun des 10 domaines,

- Identifier sous forme de synthèse par domaine les forces, faiblesses, opportunités, menaces, marges de manœuvre et freins
  - Par domaine relire le document
  - Par colonne
    - identifier les points qui paraissent le plus important
    - regrouper les points de même nature
    - les noter dans les cases prévues dans le Boarding Development Swot
- Commencer si possible les phrase par
  - les forces « Existence de ... »
  - Les faiblesses « Manque de / Absence de... »
  - Les marges de manœuvre : « Capacité pour ... »
  - Les freins : « Résistance de/à ... »
  - Les opportunités « Possibilité de ... »
  - Les menaces : « risque de ... »

## Points de vigilances

- Pas plus de 10 informations clefs par rubrique (force, faiblesse, ...)
  - → Si plus de 10 informations, les regrouper
- Noter les références des questions utilisées pour faciliter les discussions ultérieures.
- Vous allez rencontrer des informations qui ne seront pas dans la bonne rubrique
  - → ce n'est pas grave.... Soit vous la reclassez, soit vous la laissez où elle est
  - → objectif : continuer le travail

# Exemple :

## Domaine recherche - Marges de Mo et Freins

	Liste des marges de manoeuvres :		Listes des Freins :
<b>Rech Mm1</b>	Capacité pour l'université de développer, de mettre en oeuvre, d'animer et évaluer sa propre recherche sur la base du plan de recherche national (RE-P-1)	<b>rech Fr 1</b>	Résistance due à la nature interdisciplinaire dans les activités de recherche provoque parfois un chevauchement entre les facultés dans les activités de recherche scientifique. (RE-P-1)
<b>Rech Mm2</b>	Capacité de prendre les décisions à l'endroit le plus approprié (RE-P-3)	<b>rech Fr 2</b>	
<b>Rech Mm3</b>	Capacité d'avoir des mécanismes pour embaucher des chercheurs nationaux et internationaux (RE-D-1)	<b>rech Fr 3</b>	Résistance due à un manque d'experts scientifique et de coordination pour les projets de recherche (PE-P-2)
<b>Rech Mm4</b>	Capacité de mise en oeuvre d'une politique et de mécanisme d'appel à projet et de collaboration de façon autonome (RE-P-8;9;10 + RE-D-3)	<b>rech Fr 4</b>	Résistance due à un problème lié à la décentralisation et la prise de décision verticale (RE-P-3)
<b>Rech Mm5</b>	Capacité d'améliorer, d'organiser, de compléter ou de créer des unités de recherche (RE-P-6 et RE-P-3)	<b>rech Fr 5</b>	Résistance due à un manque de politique financière forte de soutien à la recherche (RE-P-5;6)
<b>Rech Mm6</b>		<b>rech Fr 6</b>	Résistance due à un manque de politique de valorisation (RE-D-9)
<b>Rech Mm7</b>		<b>rech Fr 7</b>	
<b>Rech Mm8</b>		<b>rech Fr 8</b>	
<b>Rech Mm9</b>		<b>rech Fr 9</b>	
<b>Rech Mm10</b>		<b>rech Fr 10</b>	



# Exemple :

## Domaine recherche – Forces / Faiblesses

	Liste des forces :		Liste des faiblesses :
rech Fo1	Existence d'une politique stratégique, d'un plan de mise en oeuvre et de définition des plus hautes responsabilités scientifiques (RE-1;2) au niveau central de l'université	Rech Fa1	manque (outils ) d'évaluation de l'efficacité des plans et activités de recherche, efficacité de prise de décisions et de la mise en oeuvre des activités (RE-P-1 ; RE-P-2))
rech Fo2	Existence d'un force d'appui de soutien adéquate et enthousiaste (services centraux, activité soutenant la recherche, ...) (RE-P-6 ; RE-D-2)	Rech Fa2	Manque de proactivité dans les activités de recherche ce qui tend à renforcer les actions du département de gestion (RE-P-1)
rech Fo3	Accroissement des ressources financières dédiés à la recherche (RE-D-4)	Rech Fa3	la politique de soutien financier ne prend pas en compte certains critères efforts, investissement des chercheurs...); politique financière absente pour l'Équipe de recherche (RE-P-1 ; RE-D1)
rech Fo4	Existence d'un système de publication ; les projets de recherche sont mis en oeuvre et les performances atteintes confortant la réputation scientifique de l'université (RE-P8 à 10 ; RE-D-3)	Rech Fa4	<b>Manque de RH expert/chercheurs dans le domaine du droit et de la gestion (RE-P-5)</b>
rech Fo5	<b>Existence de personnels et de groupe de recherche formels et informels ; RH pour activité de recherche relativement adéquates ( RE-P-1 ;RE--P-7 ; RE-D-1).</b>	Rech Fa5	<i>(pb de comprehension) Manque de relation entre l'École et l'environnement externe (localité) ( RE-P-6 ; RE-D-3))</i>
rech Fo6	Existence de la possibilité de créer les conditions nécessaires à la réalisation des activités de recherche (RE-D-4 ; RE-D-7)	Rech Fa6	Manque de politique de promotion de la recherche (RE-P-7)
rech Fo7		Rech Fa7	Manque de RH pour étendre l'activité de recherche à l'extérieur de l'université (RE-P-7)(
rech Fo8		Rech Fa8	Politique d'incitation pour equipe de recherche inappropriée (RE-D-1)
rech Fo9		Rech Fa9	Manque de décentralisation dans les activités de soutien (centre de recherche financière) et perte de temps pour le chercheur (RE-D-3)
rech Fo10		Rech Fa10	

# Exemple : Domaine recherche – Forces / Faiblesses

	Liste des opportunités :
<b>Rech Op1</b>	Possibilité de soutien par la VNU de la politique scientifique, moyens..
<b>Rech Op2</b>	Possibilité de créer un processus d'acceptation des projets scientifiques différents
<b>Rech Op3</b>	Possibilité des membres de VNU à travailler en multidisciplinaire sur des projets
<b>Rech Op4</b>	
<b>Rech Op5</b>	
<b>Rech Op6</b>	
<b>Rech Op7</b>	
<b>Rech Op8</b>	
<b>Rech Op9</b>	
<b>Rech Op10</b>	

	Liste des menaces :
<b>rech Me1</b>	Risque d'appropriation excessive par VNU de la stratégie et politique scientifique
<b>rech Me2</b>	Risque lié à la réglementation de l'état et de la VNU trop forte qui limite l'action scientifique
<b>rech Me3</b>	Risque lié au manque de connection de la VNU avec les localités suffisante pour appuyer toutes les actions possibles
<b>rech Me4</b>	Risque d'une méconnaissance des besoins des localités, besoins économique et de transferts
<b>rech Me5</b>	Risque de structuration calendaire de l'activité
<b>rech Me6</b>	Risque de manque de projet dans le domaine social
<b>rech Me7</b>	Risque lié aux prestataires de logiciels qui ne répondent pas à toutes les attentes
<b>rech Me8</b>	ou Faiblesse ? : Risque lié au manque d'équipes de recherche qui auraient des connaissances sur les besoins de localités (transferts, recherche...)
<b>rech Me9</b>	Ou Faiblesse : Risque lié au manque de compétences en langue étrangères pour les chercheurs.
<b>rech Me10</b>	

**ANALYSE DES SWOTS - BDS**

**UNIVERSITE DE ...**

**DOMAINE :** \_\_\_\_\_

Liste des marges de manoeuvres :	Listes des Freins :

en tenant compte des marges de manoeuvres, sur les quelles je peux m'appuyer et des freins qui sont m'handicaper ?

**Approche Interne ==> Identification des Compétences distinctives**

Liste des forces :	Liste des faiblesses :	
Comment maximiser les forces? Comment garantir la pérennité de chaque force identifiée ?	Comment minimiser les faiblesses? Comment traiter le dysfonctionnement en fonction de chaque faiblesse identifiée ?	Comment les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ?

**Approche Externe ==> Identification des Facteurs clef de succès**

Liste des opportunités :	Comment maximiser les opportunités? Comment transformer chaque opportunité identifiée en réalité ?	Comment utiliser les forces pour tirer avantage des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant avantage des opportunités ?
Rech Op1			
Rech Op2			
Rech Op3			
Rech Op4			
Rech Op5			
Rech Op6			
Rech Op7			
Rech Op8			
Rech Op9			
Rech Op10			
Liste des menaces :	Comment minimiser les menaces? Comment contourner ou se protéger de chaque menace identifiée?	Comment utiliser les forces pour réduire les effets des menaces?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces?
rech Me1			
rech Me2			
rech Me3			
rech Me4			
rech Me5			
rech Me6			
rech Me7			
rech Me8			
rech Me9			
rech Me10			
	Comment les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ?		

## Comment maximiser et garantir le contenu des cases vertes/oranges

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

## Comment mettre en relation les environnements interne et externe.

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

## Identifier des recommandations d'améliorations, des pistes de travail et intégrer des marges de manœuvres et des freins

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

## Vous pouvez

- Travailler ou pas dans l'ordre des questions
- Travailler ou pas par blocs
- Ne pas savoir ou ranger des recommandations, requestionner pour faire préciser.
- Trouver des informations qui ne semblent pas dans la bonne rubrique (Force, Faiblesse...)
  - → Ce n'est pas grave, les laisser là où elles sont ou les reclasser (nous on les laisse où elles sont)
  - → Continuer le travail

## Recommandations

- Il est possible de ne pas avoir de recommandations sur une rubrique donnée
- Il n'y a pas de nombre minimal de recommandations par questions
- Les cases sont indépendantes les unes des autres, vous pouvez les traiter dans l'ordre que vous souhaitez
- Pensez à utiliser les marges de manœuvre dans vos analyses
- Les freins seront utilisés lors de l'analyse stratégique dans le lot 5



# Boarding Development Swot

ANALYSE DES SWOTS - BDS

UNIVERSITE DE ...

DOMAINE :

Liste des marges de manoeuvres :	Listes des Freins :

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

Approche Interne ==> Identification des Compétences distinctives			
Liste des forces :	Liste des faiblesses : ☒		
Comment maximiser les forces? Comment garantir la pérennité de chaque force identifiée ?	Comment minimiser les faiblesses? Comment traiter le dysfonctionnement en fonction de chaque faiblesse identifiée ?		Comment les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ? ☒

Approche Externe ==> Identification des Facteurs clef de succès	Liste des opportunités :	Comment maximiser les opportunités? Comment transformer chaque opportunité identifiée en réalité ? ☒	Comment utiliser les forces pour tirer avantage des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant avantage des opportunités ?
	Rech Op1			
	Rech Op2			
	Rech Op3			
	Rech Op4			
	Rech Op5			
	Rech Op6			
	Rech Op7			
	Rech Op8			
	Rech Op9			
	Rech Op10			
	Liste des menaces :	Comment minimiser les menaces? Comment contourner ou se protéger de chaque menace identifiée?	Comment utiliser les forces pour réduire les effets des menaces?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces?
rech Me1				
rech Me2				
rech Me3				
rech Me4				
rech Me5				
rech Me6				
rech Me7				
rech Me8				
rech Me9				
rech Me10				
		Comment les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ?		



# Dans la vrai vie !

Exemple : Cas de l'Université d'Economie et de Droit (Tout petit extrait tiré du domaine recherche, vu de France...)

ANALYSE DES SWOTS - BDS

UNIVERSITE DE DROIT DE HCMV

DOMAINE : RECHERCHE - ANALYSE PARTIELLE et Hors contexte - DOG exemple

	Liste des marges de manoeuvres :		Listes des Freins :
Rech Mm1	Possibilité pour l'université de développer, de mettre en oeuvre, d'animer et évaluer sa propre recherche sur la base du plan de recherche national (RE-P-1)	rech Fr 1	Résistance due à la nature interdisciplinaire dans les activités de recherche provoque parfois un chevauchement entre les facultés dans les activités de recherche scientifique. (RE-P-1)
Rech Mm2	Possibilité de prendre les décisions à l'endroit le plus	rech Fr 2	
Rech Mm3	Possibilité de mécanisme pour embaucher des chercheurs nationaux et internationaux (RE-D-1)	rech Fr 3	Résistance due à un manque d'experts scientifique et de coordination pour les projets de recherche (PE-P-2)
Rech Mm4	possibilité de mise en oeuvre d'une politique et de mécanisme d'appel à projet et de collaboration de	rech Fr 4	Résistance due à un problème lié à la décentralisation et la prise de décision verticale (RE-P-3)
Rech Mm5	possibilité d'améliorer, d'organiser, de compléter ou de créer des unités de recherche (RE-P-6 et RE-P-3)	rech Fr 5	Résistance due à un manque de politique financière forte de soutien à la recherche (RE-P-5,6)
Rech Mm6		rech Fr 6	Résistance due à un manque de politique de valorisation (RE-D-9)
Rech Mm7		rech Fr 7	
Rech Mm8		rech Fr 8	
Rech Mm9		rech Fr 9	
Rech Mm10		rech Fr 10	

en tenant compte des marges de manoeuvres qui pourraient être appuyées et des freins qui vont s'y opposer ?

Liste des forces :		Approche Interne ==> Identification des Compétences distinctives		
			Liste des faiblesses : B	
rech Fo1	Existence d'une politique stratégique, d'un plan de mise en oeuvre et de définition des plus hautes responsabilités scientifiques (RE-1,2) au niveau central de l'université	Rech Fa1	manque (outils ) d'évaluation de l'efficacité des plans et activités de recherche, efficacité de prise de décisions et de la mise en oeuvre des activités (RE-P-1 ; RE-P-2))	
rech Fo2	Existence d'un force d'appui de soutien adéquate et enthousiaste (services centraux, activités soutenant la recherche	Rech Fa2	Manque de proactivité dans les activités de recherche ce qui tend à renforcer les actions du département de gestion (RE-P-1)	
rech Fo3	Accroissement des ressources financières dédiés à la recherche (RE-D-4)	Rech Fa3	la politique de soutien financier ne prend pas en compte certains critères efforts, investissement des chercheurs...); politique financière absente pour l'Équipe de recherche (RE-P-1 ; RE-D1)	
rech Fo4	Existence d'un système de publication ; les projets de recherche sont mises en oeuvre et les performances atteintes confortant la réputation scientifique de l'université (RE-P8 à 10 ; RE-D-3)	Rech Fa4	Manque de RH expert/chercheurs dans le domaine du droit et de la gestion (RE-P-5)	
rech Fo5	Existence de personnels et de groupe de recherche formels et informels ; RH pour activité de recherche relativement adéquates ( RE-P-1 ;RE-P-7 ; RE-D-1). Ce point est contredit quand on regarde les faiblesses	Rech Fa5	(pb de compréhension) Manque de relation entre l'Ecole et l'environnement externe (localité) ( RE-P-6 ; RE-D-3))	
rech Fo6	Capacité à créer les conditions nécessaires à la réalisation des activités de recherche (RE-D-4 ; RE-D-7)	Rech Fa6	absence de politique de promotion de la recherche (RE-P-7)	
rech Fo7		Rech Fa7	Manque de RH pour étendre l'activité de recherche à l'extérieur de l'université (RE-P-7))	
rech Fo8		Rech Fa8	Politique d'incitation pour équipe de recherche inappropriée (RE-D-1)	
rech Fo9		Rech Fa9	Les activités de soutien (centre de recherche financière) ne sont pas assez décentralisées et perte de temps pour le chercheur (RE-D-3)	
rech Fo10		Rech Fa10		
Comment maximiser les forces? Comment garantir la pérennité de chaque force identifiée ?		Comment minimiser les faiblesses? Comment traiter le dysfonctionnement en fonction de chaque faiblesse identifiée ?		Comment les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ? B
Max Fo	Mm1 x Fo2	Min Fa		

Approche Externe ==> Identification des Facteurs Clés de succès	Liste des opportunités :		Comment maximiser les opportunités? Comment transformer chaque opportunité identifiée en réalité ? B		Comment utiliser les forces pour tirer avantage des opportunités ?		Comment corriger les faiblesses en tirant avantage des opportunités ?	
	Rech Op1	Soutien par la VNU de la politique scientifique, moyens..	Max Op					
	Rech Op2	Créer un processus d'acceptation des projets scientifiques différents						
	Rech Op3	Les membres de VNU peuvent travailler en multidisciplinaire sur des projets		Fo8xOp3				
	Rech Op4							
	Rech Op5							
	Rech Op6							
	Rech Op7							
	Rech Op8							
	Rech Op9							
Rech Op10								
	Liste des menaces :		Comment minimiser les menaces? Comment contourner ou se protéger de chaque menace identifiée?		Comment utiliser les forces pour réduire les effets des menaces?		Comment minimiser les faiblesses et les menaces?	
rech Me1	Appropriation excessive par VNU de la stratégie et politique scientifique	Min Me						
rech Me2	Réglementation de l'état et de la VNU trop forte qui limite l'action scientifique							
rech Me3	La VNU n'a pas de connection avec els localité suffisante pour appuyer toutes les actions possibles							
rech Me4	Une méconnaissance des besoins des localités, besoins économique et de transferts							
rech Me5	Structuration calendaire de l'activité							
rech Me6	Manque de projet dans le domaine social							
rech Me7	Les prestataires de logiciels ne répondent pas à toutes les attentes							
rech Me8	ou Faiblesse : Manque d'équipe de recherche qui ait des connaissances sur les besoin de localités (transferts, recherche...)							
rech Me9	Ou Faiblesse : Manque de compétences en langue étrangères pour les chercheurs.							
rech Me10								
			Comment les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ?					

# A vous de tester !

Sur un domaine de votre choix

Tester le BDS

Lister les questions et interrogations pour la séance commune du  
vendredi 3 juillet

Vous voulez en savoir plus ?  
Obtenir les modèles des outils utilisés (référentiels,  
Excel...)?

Contactez par mail

[thierry.bontems@umrpacte.fr](mailto:thierry.bontems@umrpacte.fr)

[sabine.goulin@univ-lorraine.fr](mailto:sabine.goulin@univ-lorraine.fr)

[claude-emmanuel.leroy@auf.fr](mailto:claude-emmanuel.leroy@auf.fr)