

# **Politique de planification institutionnelle de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth**

## 1. OBJET

L'Université engage périodiquement ses parties prenantes dans des processus de réflexion et de planification basés sur l'examen des résultats des évaluations. Grâce à ces processus, elle évalue sa position stratégique, articule ses priorités, examine l'alignement de ses objectifs, ses fonctions essentielles et ses ressources, et définit ses orientations futures. Cela se traduit par l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal ou septennal qui identifie les axes stratégiques et établit les objectifs stratégiques que l'Université veut atteindre pour réaliser sa vision en conformité avec sa mission et ses valeurs. Une planification organisationnelle annuelle permet de réaliser ce plan stratégique.

## 2. DOMAINE D'APPLICATION

Cette politique couvre toutes les entités et institutions de l'Université.

## 3. RESPONSABILITÉS

Pilote :	Comité de pilotage stratégique (CPS)
Acteurs :	Haut conseil (HC) Conseil de l'Université (CU) Conseil restreint (CR) Comité de pilotage stratégique (CPS)  Commissions ad hoc d'élaboration du plan stratégique (CEPS) Commissions permanentes (CP) Commission de planification et de budgétisation (CPB) Unité assurance qualité (UAQ) Secrétaire général (SG)

### a. Haut conseil (HC)

- Valide le Plan stratégique
- Valide la planification opérationnelle annuelle

### b. Conseil de l'Université (CU)

- Valide le Plan stratégique
- Valide la planification opérationnelle annuelle

### c. Conseil restreint (CR)

- Se prononce sur le Plan stratégique proposé
- Se prononce sur la planification opérationnelle annuelle

### d. Comité de pilotage stratégique (CPS)

- Assure le pilotage du processus de planification stratégique
- Décide sur la durée visée
- Assure une révision de la Vision, de la Mission et des Valeurs de l'USJ
- Identifie les axes prioritaires ("Strategic Goals")
- Forme les CEPS

### e. Commissions ad hoc d'élaboration du Plan stratégique (CEPS)

- Proposent les objectifs stratégiques, les initiatives y relatives, fixent les indicateurs de performance et les seuils de performance à atteindre
- Assurent le suivi de l'implémentation du plan stratégique

- f. Commission de planification et de budgétisation (CPB)
  - Prépare la planification opérationnelle annuelle
- g. Commissions permanentes (CP)
  - Réalisent une analyse SWOT
- h. Unité assurance qualité (UAQ)
  - Assure le support nécessaire pour réaliser une analyse SWOT
  - Participe à la rédaction du Plan stratégique
  - Prépare le rapport de suivi du Plan stratégique
- i. Secrétaire général (SG)
  - Participe à la rédaction du Plan stratégique
  - Communique le Plan stratégique à toutes les parties prenantes internes et externes

#### **4. ELABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE**

- Le processus est lancé par le Recteur un an avant l'échéance prévue pour le plan stratégique actuel. Il peut également être initié par une demande du Conseil restreint (CR), du Conseil de l'Université (CU) ou du Haut conseil (HC).
- Le Comité de pilotage stratégique (CPS) assure le pilotage du processus de planification stratégique.
- Le processus débute par une analyse de la situation (analyse SWOT) effectuée par les commissions permanentes et le Conseil de la recherche pour identifier les points forts, les points faibles, les opportunités et les risques que l'Université risque d'affronter. Cette analyse tient compte des avis des parties prenantes internes et externes de l'Université : Conseil stratégique, Doyens, Directeurs, Enseignants, Personnel, Étudiants, Alumni, Employeurs, etc.
- Suite à cette analyse, une révision de la Vision, de la Mission et des Valeurs est effectuée par le Comité de pilotage stratégique en impliquant les parties prenantes de l'Université. Le comité décide de la durée visée (5 à 7 ans). Il identifie les axes prioritaires et leurs buts («Strategic Goals») et forme des commissions responsables de l'élaboration du Plan stratégique (CEPS), une commission pour chaque axe. Celles-ci incluent des membres des parties prenantes internes et externes de l'Université.
- Les CEPS proposent les objectifs stratégiques et les initiatives y relatives. Elles préparent un plan d'action et fixent les indicateurs de performance ainsi que le seuil de performance à atteindre. Un Guide de planification stratégique est mis à disposition des parties prenantes de l'Université.
- L'UAQ, en collaboration avec le Secrétaire général, participe à la rédaction de la version finale du Plan stratégique.
- Le Conseil restreint se prononce sur le Plan stratégique proposé.
- Le Conseil de l'Université discute le Plan stratégique soumis par le Conseil restreint puis le valide.
- Le Haut Conseil émet un avis sur les questions stratégiques puis valide le Plan stratégique proposé.
- Le Secrétaire général, en collaboration avec le Service des publications et de la communication (SPCOM), communique le Plan stratégique à toutes les parties prenantes internes et externes par le biais de multiples canaux (site web, e-mail, réunions, etc.).
- Au niveau des institutions (facultés et instituts), le Conseil de chacune élabore un plan d'action spécifique aligné avec les objectifs stratégiques de l'Université. Il tient compte de l'avis de son Conseil d'orientation stratégique, organe consultatif qui regroupe des parties prenantes de l'institution dont des représentants du marché du travail.
- Les services et entités rattachés au Recteur ou aux Vice-recteurs élaborent leurs plans d'action avec l'aval du Recteur ou du Vice-recteur concerné.

## **5. SUIVI DE L'IMPLÉMENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE**

Pour assurer le suivi de l'implémentation du Plan stratégique, chaque entité académique ou non académique prépare un rapport annuel en juillet pour montrer sa contribution à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Université et communiquer une mise à jour du plan d'action à court terme aligné avec ces objectifs. Ce rapport inclut une autoévaluation de l'entité.

L'UAQ soutient cette opération en préparant, entre novembre et janvier, un rapport de suivi du Plan stratégique. Ce rapport et les rapports annuels des entités académiques et non académiques sont mis à la disposition du Recteur et des CEPS.

Les CEPS mettent à jour le plan d'action et revoient les objectifs du plan stratégique si nécessaire.

## **6. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE ANNUELLE**

La planification stratégique est accompagnée par une planification opérationnelle effectuée annuellement par la Commission de planification et de budgétisation (CPB), formée du Recteur, des responsables des CEPS, du Secrétaire général, du Directeur du Service financier et du coordinateur de l'UAQ.

Pour développer cette planification, chaque entité prépare sa planification opérationnelle annuelle incluant ses besoins en ressources humaines et financières en se basant sur son plan d'action, tout en tenant compte des priorités stratégiques de l'Université et du plan d'action préparé par les CEPS. La CPB se prononce sur cette planification et sur le budget de chaque entité et le budget global de l'Université préparé par le Service financier et le Vice-Recteur à l'administration. La planification annuelle de l'entité fera partie du rapport annuel préparé par celle-ci en juillet.

La planification opérationnelle annuelle de l'Université et les modifications sur les objectifs du Plan stratégique, une fois approuvés par le Conseil de l'Université, sont présentées au Haut Conseil pour révision et approbation.

## **7. MISE À JOUR DE LA POLITIQUE**

Cette politique est évaluée et révisée au besoin et au moins tous les cinq ans à partir de sa date d'adoption par le Haut Conseil.