

D.
Lignes d'orientation
pour la
PLANIFICATION STRATÉGIQUE
2019

SOMMAIRE

Section A : Introduction

Section B : Cadre général de la planification stratégique institutionnelle et son rapport avec le processus AVEPRO

Section C : → Structure et contenu du plan stratégique / PS (le "QUOI")

1. Contexte et cadre institutionnel
2. *Vision, mission* et profil institutionnel

→ Le secteur académique (le "COMMENT")

3. *Education*, apprentissage et enseignement
4. Recherche et *scholarship*
5. Activités de troisième mission
6. L'internationalisation

→ Le secteur non académique : ressources et activités de soutien

7. Personnel/ressources humaines
8. Ressources économiques
9. Soutien et services aux étudiants
10. Promotion et développement
11. Les structures

→ Gouvernance, gestion et organisation

Section D : Les processus de planification stratégique (le "QUAND" et le "COMMENT")

1. Planification et calendriers
2. Préparation du plan stratégique
3. Mise en œuvre du plan stratégique
4. Suivi, révision et évaluation
5. Plans opérationnels internes et leurs versions publiques
6. Éléments pour la définition du plan stratégique

Annexes : 1. *education*, apprentissage et enseignement

2. Activités de soutien

➤ SECTION A : INTRODUCTION

Les présentes lignes directrices pour la **PLANIFICATION STRATÉGIQUE** font partie d'un groupe de lignes d'orientation proposées par l'Agence et doivent être lues comme un complément et un approfondissement du *Document A*¹



1. L'introduction vise à montrer comment la planification stratégique s'est révélée nécessaire pour les universités: Elle veut en donner une définition authentique avant même d'en considérer les aspects techniques.

2. Pourquoi les institutions ecclésiastiques d'enseignement supérieur devraient-elles se doter d'un plan stratégique ? Depuis le début des années 1980, une série de facteurs ont stimulé, dans les universités du monde entier, l'intérêt et l'adoption pour des approches favorables à la planification stratégique. Ces facteurs logiquement varient en fonction de chaque institution et de chaque contexte national - ce qui influence la nature, la structure et les éléments contenus dans la planification stratégique. De nombreuses universités pendant des périodes assez longues n'ont pas régulièrement mis en œuvre des plans stratégiques bien qu'elles aient eu un sens aigu de

¹ AVEPRO, *Lignes directrices : Nature, contexte, objectif, normes et procédures de l'évaluation et de la promotion de la qualité*, 2019

l'orientation à donner à leur réalité et sur leur position dans le système académique: Cependant, aujourd'hui, il est fortement recommandé à la plupart des institutions d'enseignement supérieur, de se doter d'une quelque forme de planification stratégique.

3. Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles les établissements ecclésiastiques d'enseignement supérieur comprennent l'importance et l'exigence d'élaborer leur propre plan stratégique.

3.1. **Les raisons internes** aux établissements d'enseignement supérieur

- Les institutions ecclésiastiques d'enseignement supérieur ont d'excellentes traditions et témoignent de services effectués à l'Eglise et à la société. Cependant, il existe le danger qu'elles ne deviennent statiques, fermées et lentes à répondre aux défis extérieurs, incapables d'envisager de nouvelles perspectives.
- Les difficultés économiques sont courantes et nécessitent une réponse stratégique cohérente.
- Les institutions d'enseignement supérieur dépendent très souvent de moyens de soutien traditionnels alors qu'il serait plus opportun de développer une culture d'une propre prise en charge qui, en collaboration avec d'autres acteurs, garantirait une plus grande probabilité de durabilité à long terme pour les Institutions.
- Les procédures de prise de décision peuvent être lentes et opaques, et les décisions prises ne sont pas toujours réalisées ni forcément levés les obstacles à leur réalisation
- Les exigences et les attentes des Ordres religieux, des Chanceliers et du Dicastère de la Culture et l'Education Catholique (DCE) sont en progression.
- La culture de ces institutions d'enseignement supérieur est souvent caractérisée par des activités didactiques ayant des résultats inégaux, par l'absence d'une culture partagée et d'un penser ensemble limité.

3.2. **Les Raisons externes**

- AVEPRO a pour mission de faire connaître et diffuser la culture et les processus de *la Quality Assurance* (QA) au sein des institutions d'enseignement supérieur relevant de sa compétence. Une telle tâche est grandement facilitée s'il existe un rapport d'auto-évaluation (RAV) qui évalue les priorités et les objectifs clairs des institutions d'enseignement supérieur dans le champ de l'*education*, de la recherche et d'autres activités. La qualité institutionnelle est mieux perçue lorsqu'elle est liée au développement et au progrès des institutions d'enseignement supérieur, surtout lorsqu'elle répond aux exigences et souhaits des parties intéressées.
- Dans un contexte en rapide évolution, chaque institution d'enseignement supérieur devrait s'interroger sur la pertinence et l'adéquation de sa mission et de son profil académique à la lumière des dynamiques en constant changement et des attentes de l'Eglise comme celles des autres parties prenantes.
- Les bienfaiteurs des institutions d'enseignement supérieur sont de plus en plus attentifs dans leurs financements aux institutions dont les objectifs et les priorités sont bien articulés.
- Le domaine de l'enseignement supérieur international est de plus en plus compétitif en ce qui concerne les étudiants, les facultés, la recherche et le financement ; cela s'applique également à "nos" institutions ecclésiastiques.

4. Avant d'aborder d'autres détails, expliquons brièvement **quelques définitions fondamentales pour comprendre ce qu'est un plan stratégique**. La façon la plus simple pour procéder est de se poser trois questions (Davies 2008).

- Que fait-on aujourd'hui et dans quelle mesure le fait-on bien? Ceci requiert la nécessité d'analyser un contrôle ou une révision pour établir clairement la nature de l'orientation institutionnelle, de ses activités et de son efficacité (A).
- Que veut-on devenir? Quel type d'institution voulons-nous devenir en faisant quoi et pour qui? Ceci requiert nécessairement de la clarté en ce qui concerne les attentes et les défis internes : *mission, vision, valeurs* et priorités. (B).
- Comment passer de (A) à (B)? Cela demande de concevoir des plans d'actions et de développements, ainsi qu'une distribution des responsabilités.

5. Une autre définition pourrait être la suivante :

"La planification est l'exercice collectif et constant qui consiste à faire des prévisions dans le cadre d'un processus intégré de décisions fondées sur des données qui visent à conditionner l'avenir". (Lockwood 1984).

Il existe un certain nombre de mots que l'on utilise souvent et auxquels il convient de prêter attention et qui seront repris et développés au cours de l'analyse des présentes lignes d'orientation, à savoir:

- **"collectif"** : se réfère à la participation, à l'engagement et à la responsabilité.
- **"Continu"** : se réfère à un cycle permanent de planification d'activités le long des années.
- **"prévision"** : implique la prévision des scénarios financiers, politiques, d'emploi, intellectuels et sociaux., dans le cadre de l'enseignement supérieur du Saint-Siège,
- **intégré"** : se réfère à la relation verticale entre les objectifs de l'institution et ceux de ses parties ainsi qu'à l'harmonie horizontale et au soutien mutuel des différents zones fonctionnelles qui soutiennent les objectifs des institutions d'enseignement supérieur (financement, ressources humaines, processus institutionnels, informatisation, etc..)
- **"informé"** : signifie que l'élaboration des Plans repose sur des données internes précises concernant la performance de l'institution et sur des données concernant des facteurs externes.
- **"influencer l'avenir"** : le processus de planification stratégique n'est pas très utile s'il ne cherche pas, consciemment et systématiquement, à améliorer ce qui concerne les institutions d'enseignement supérieur et leurs relations avec les parties intéressées. Sa mise en œuvre est donc d'une importance capitale.

Ces critères sont présents, dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur ecclésiastique selon divers degrés et il est vraisemblable que la planification stratégique relative à l'AQ soit très utile pour assurer la durabilité des institutions, en leur permettant de croître, de se développer et de surmonter leurs faiblesses et leurs limites.

Ces lignes directrices doivent être utilisées avec les processus d'évaluation de la qualité déjà prévus par AVEPRO. **Il est clair que les institutions diffèrent grandement entre elles selon leurs tradition, leurs rayon d'action, leurs dimension et conformation. Il n'est donc pas requis que l'ensemble des institutions doit - ou peut - faire tout ce qui est indiqué ici.**

Les institutions devraient plutôt **choisir ce qui leur est approprié, l'analyser en profondeur et préparer un plan stratégique conforme à leur vision et mission.**

Le plan stratégique ainsi conçu **devrait garantir la durabilité de l'institution pour un long terme.**

➤ SECTION B : LE CADRE GÉNÉRAL DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE INSTITUTIONNELLE ET RRAPPORTS AVEC LES PROCESSUS D'AVEPRO

1. Le le cycle du plan stratégique / PS

Il est important de comprendre la planification stratégique institutionnelle comme un processus cyclique, comme l'indique la figure 1. Il est souhaitable que ce cycle soit d'environ cinq ans et qu'il comprenne les objectifs de planification stratégique ainsi que les activités permettant de les réaliser progressivement au cours des ces cinq ans (voir section D et annexe 2).

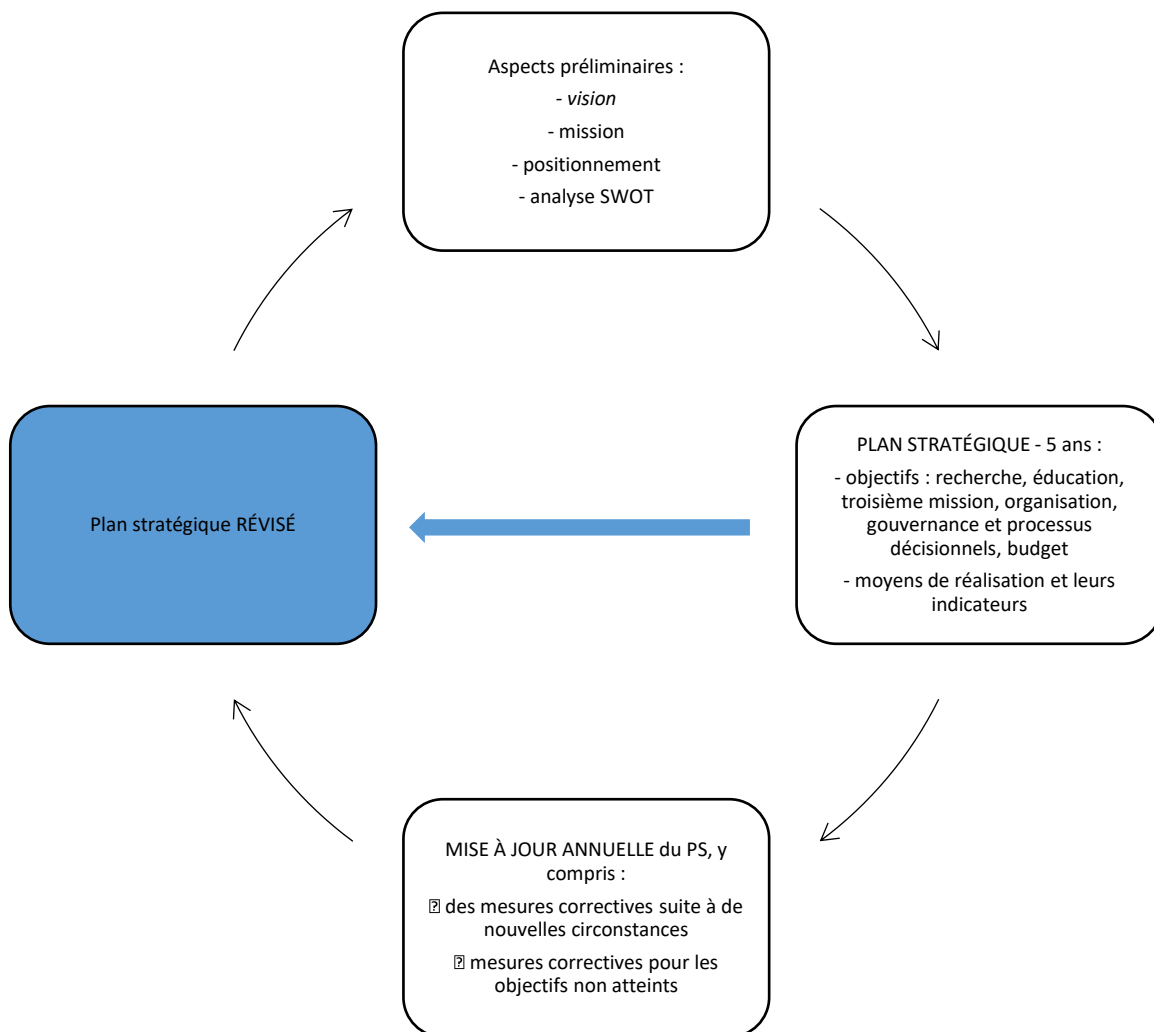


Figure 1 : Le cycle du plan stratégique

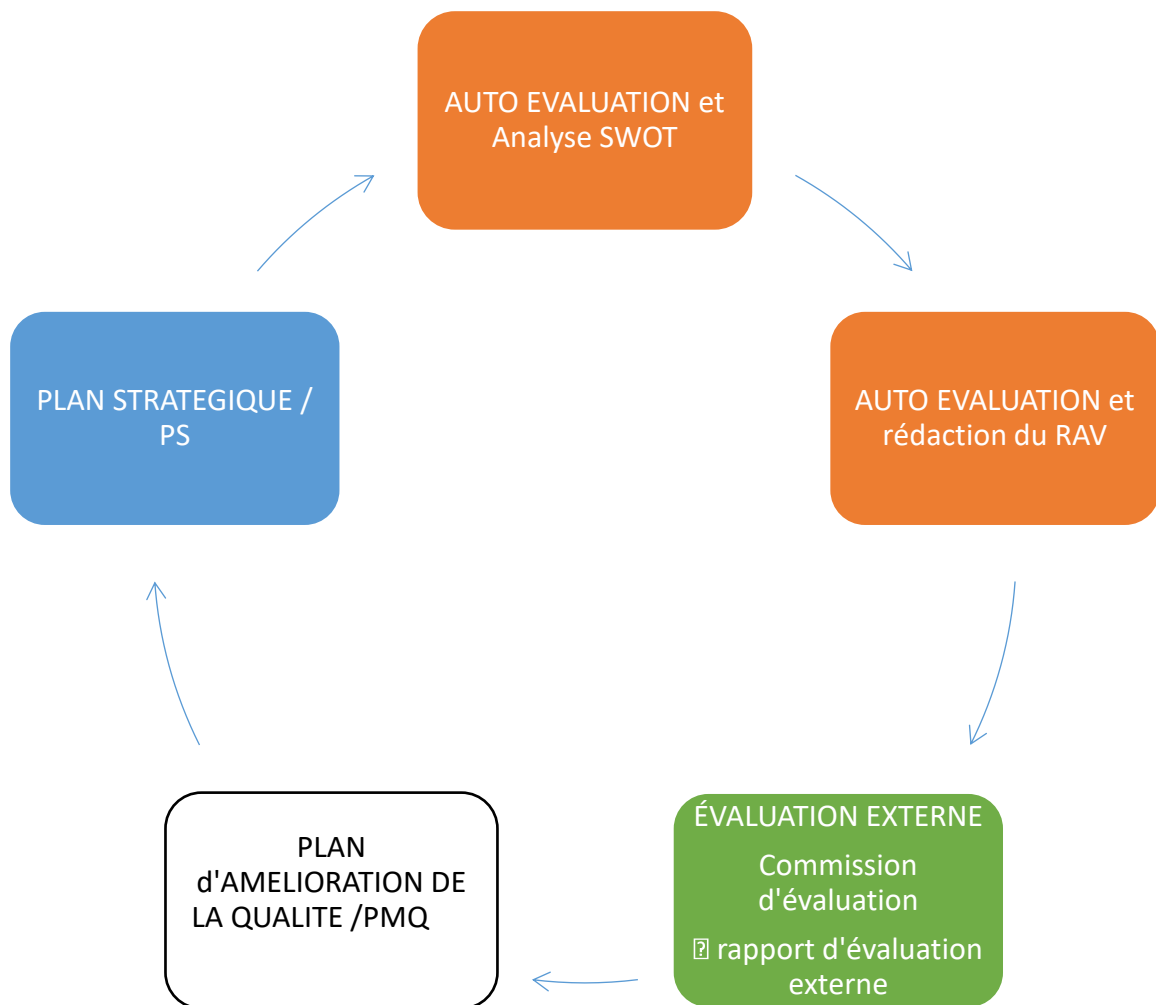


Figure 2 : Le cycle de la qualité de l'AVEPRO

2. Le rapport entre le plan stratégique et les processus AVEPRO

2.1. Le modèle d'évaluation utilisé par AVEPRO présente les caractéristiques suivantes

- il est cyclique
- il est basé sur la relation entre l'auto-évaluation et l'évaluation externe
- il est composé autant de données (voir annexes) que d'évaluations qualitatives des communautés académiques (analyse SWOT).

Ces caractéristiques sont garanties par l'importance de la tâche que chaque institution est appelée à effectuer: l'analyse SWOT (c'est-à-dire l'analyse des forces et des faiblesses, des risques et des opportunités). Elle est un élément-clé pour la préparation du RAV et pour l'élaboration d'un plan stratégique.

2.2. L'analyse SWOT fait donc le lien entre l'auto-évaluation et la planification stratégique.

Les institutions ne devront pas effectuer deux analyses distinctes dans un bref délai, mais devront plutôt (de façon appropriée et réaliste, en particulier pour celles qui ont déjà achevé le premier cycle d'évaluation) mettre à jour le matériel qu'elles ont préparé pendant l'auto-évaluation, en intégrant les questions stratégiques et les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation externe qui ont été "acceptées" et incluses dans le plan d'amélioration de la qualité.

2.3. Par conséquent, les institutions qui ont déjà achevé le premier cycle d'évaluation conformément aux lignes directrices d'AVEPRO possèdent déjà tous les éléments nécessaires à la préparation de leur plan stratégique. Il leur suffit de mettre à jour certaines données et de convaincre la communauté universitaire de formuler un plan stratégique.

2.4. La figure 2 récapitule les éléments qui composent le cycle d'évaluation **et confirme le lien entre la planification stratégique et l'évaluation**. Ce lien est encore plus évident pour les établissements qui sont impliqués dans un deuxième cycle d'évaluation (et d'autres). La nouvelle analyse SWOT en vue du RAV successif tiendra compte des résultats obtenus lors de la mise en œuvre du plan stratégique, en soulignant également les objectifs non atteints, ce qui permettra d'élaborer une procédure cohérente et stable pour l'ensemble de l'institution, y compris sa gouvernance.

En outre, une fois que le plan stratégique est élaboré, il devra faire l'objet d'une révision annuelle, ainsi que d'une évaluation des mesures à prendre pour atteindre les objectifs fixés. Ainsi les résultats des évaluations de l'Avepro sont directement liées au plan stratégique.

2.5. La planification stratégique et l'évaluation ne doivent pas être conçues comme de la simple "bureaucratie", mais comme une opportunité pour la communauté universitaire de créer "une vie universitaire ouverte à une plus grande participation, à un désir qui anime tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, en font partie" (cf. *Veritatis Gaudium, Proem*).

La participation et l'organisation de la planification stratégique sont traitées dans la section D.

La planification stratégique est un **exercice sérieux et concret, et non un exercice virtuel ou existant seulement "sur papier"**. Il devrait avoir un impact et des conséquences en contribuant à la durabilité de l'institution si les objectifs sont atteints, ou dans le cas contraire. Dans ce dernier cas, une révision critique est nécessaire pour expliquer pourquoi certains objectifs n'ont pas été atteints et quelles leçons en tirer pour éviter les mêmes problèmes à l'avenir.

Il est donc impératif d'intégrer ce processus dans les tâches ordinaires de l'institution (plutôt que de le considérer comme une tâche ennuyeuse et redondante) (voir section D).

➤ SECTION C : La planification stratégique dans son contexte

→ structure et contenu du plan stratégiqueLe "QUOI"

1. Contexte et cadre institutionnel

1.1 Cette section se concentre sur la question des "opportunités" et des "risques" envisagés par l'analyse SWOT où l'analyse critique des facteurs externes devrait faire émerger une série d'objectifs et de priorités, développées dans cette section.

1.2. L'analyse doit porter sur une série de facteurs tels que:

- les défis et les conditions qui découlent du "système" d'enseignement supérieur du Saint-Siège, les relations avec l'Ordre religieux de l'institution ou de son diocèse ;
- les relations avec l'État en ce qui concerne les stratégies politiques et les questions économiques dans le contexte éducatif.
- le cadre social et économique et les relations avec les acteurs locaux
- le champ de l'instruction supérieure - les tendances en matière d'instruction, la coopération et la concurrence avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, le soit- disant "marché" de l'enseignement supérieur ;
- la globalisation et ses conséquences pour les établissements d'enseignement supérieur.

L'institution est invitée à sélectionner et à analyser les éléments qui la concernent et à examiner sa capacité d'ouverture au monde extérieur ainsi qu' à ses mécanismes.

Tous ces points doivent être considérés comme reliés à d'autres sections du plan stratégique afin de garantir une réponse institutionnelle complète.

2. Vision, mission et profil institutionnel

Ces mots sont souvent synonymes, mais l'institution devrait définir de façon cohérente quel type d'institution elle pense être et à quel résultat elle veut joindre pendant la programmation. Cette section du plan stratégique inclut normalement une réflexion sur:

- le fondement philosophique et théologique de l'institution - les principes généraux
- destinataires de ses services - tant dans le domaine ecclésiastique que social
- le profil académique, par exemple:
 - l'enseignement, la recherche, la présence au sein de la société
 - l'équilibre entre l'enseignement du premier et du deuxième cycle, les programmes de recherche et enseignement post-universitaire (doctorats et cours de perfectionnement)

- le champ disciplinaire principal
 - les secteurs d'emploi pour les diplômés
 - l'analyse de la dimension de l'institution et de son rôle, les zones de planification pour sa croissance ou pour sa réduction
- attention au milieu local, national et international et équilibre (en termes d'intérêts et activités) entre ces deux niveaux
- L'orientation académique ou de service ou les deux
- le profil par rapport à d'autres établissements d'enseignement supérieur, par exemple s'il y a collaboration ou concurrence en ce qui concerne:
- vision et tendance interne
 - des facteurs externes tels que la concurrence et les opportunités.

Vous êtes invités à développer uniquement les aspects qui sont adaptés à votre Institution et ajouter tous ceux qui lui sont spécifiques.

→ **le secteur académique, (le "COMMENT")**

3. Education, apprentissage et enseignement

3.1 Ceci, représente le coeur du travail de l'institution, et le but de cette section **sert à indiquer les priorités stratégiques découlant de l'analyse SWOT et leur cohérence avec la vision et la mission.**

3.2 Voici quelques priorités parmi celles qui peuvent être envisagées:

- le profil global du programme de baccalauréat, licence et de doctorat - nouveaux cours programmés pendant la période de référence; modification des cours existants; multidisciplinarité
- compétences liées au diplôme - académiques, personnelles, professionnelles, en général les résultats d'apprentissage
- les innovations pédagogiques - l'utilisation de la formation à distance etc,
- développement/mise à jour /perfectionnement des systèmes de formation on-line
- capacité d'attirer de nouveaux étudiants - laïcs et ecclésiastiques
- les interactions entre les parties prenantes
- l'efficacité des processus d'apprentissage – acquisition du savoir, capacité de transmettre les contenus, etc.
- le soutien aux étudiants
- l'amélioration de la qualité/la satisfaction des étudiants
- la participation active des étudiants dans le processus d'apprentissage, la révision des programmes et des plans d'études.

3.3 Les indicateurs les plus utiles pour évaluer les prestations devraient inclure, pour une durée d'au moins cinq ans:

- les évaluations de la qualité
- les statistiques sur les abandons, les carrières et les délais pour obtenir la licence
- le rapport numérique enseignants /étudiants
- le rapport entre les demandes d'inscription des étudiants et le nombre d'étudiants acceptés
- la précision des informations sur les cours.

Pour les institutions d'enseignement supérieur souhaitant approfondir le sujet, l'annexe 1 développe les thèmes abordés dans cette section.

4. Recherche et *scholarship*

4.1 La distinction entre ces deux termes qui proposée ici regarde d'une part la recherche, qui est une étude originale suivie d'une divulgation et la *scholarship* c'est-à-dire un travail qui ne fait pas forcément l'objet d'une publication, mais qui permet au personnel enseignant d'être à jour sur tous les aspects de sa propre discipline.

► Les institutions diffèrent par le travail, l'intensité et l'ampleur de la recherche.

Vous êtes donc invités à sélectionner certains des éléments suivants en fonction de votre mission, de vos champs et de vos priorités stratégiques à long terme.

4.2. La liste suivante énumère quelques-uns des champs où généralement on peut articuler la stratégie de la recherche:

- le rôle de la recherche dans l'institution
- les thèmes de recherche qui ont été concrétisés ou qui seront poursuivis
- les outils permettant de valoriser les résultats de la recherche - publications, thèses de doctorat, travaux de recherche demandés par des parties prenantes ou la société civile.
- la production des travaux de recherche originale du personnel enseignant
- le recrutement et la formation du personnel
- les programmes de doctorat : durabilité, résultats de l'apprentissage, nombre d'enseignants qui suivent les doctorants
- les partenariats pour la recherche noués avec d'autres institutions
- les responsabilités organisationnelles.

4.3 Les points suivants concernent les domaines de l'activité d'enseignement

- l'engagement dans la recherche, la promotion et le développement des doctorats ; l'assiduité des étudiants aux cours ; la participation à des activités de partenariat international.
- l'engagement pédagogique et sa mise à jour
- les publications sur ces thèmes.

4.4 Les indicateurs pouvant aider à évaluer la réalisation des objectifs dans une période de cinq ans sont les suivants

- nombre de professeurs actifs, peu actifs, non actifs dans la recherche
- publications dans des revues avec peer review et dans des ouvrages avec comité éditorial
- publications dans d'autres "médias" liés aux professions présentes dans l'établissement
- l'obtention de financements externes pour la recherche
- l'engagement dans la formation à la recherche
- le soutien institutionnel à la recherche.

Vous êtes invités à développer uniquement les aspects qui sont adaptés à votre Institution et à ajouter tous ceux qui lui sont spécifiques.

5. Activités de la troisième mission

5.1 Ce point est décrit de façon conventionnelle comme étant des engagement, contacts et participation à des activités impliquant des communautés en dehors de l'institution académique afin de diffuser, même d'une manière non traditionnelle, les connaissances développées au sein de l'institution.

5.2 La liste des points stratégiques dans ce domaine est la suivante :

- **un plan general ??** des experts extérieurs à l'institution et l'utilisation potentielle de leur compétence
- le type d'arguments et de points forts thématiques que l'institution est prête à diffuser et les types de collaboration qu'elle est prête à nouer, y compris avec l'Eglise, les ONG, les entreprises, etc.
- les motifs pour entreprendre ce type de mission - participation à la communauté sociale, financements complémentaires, sens du devoir social
- les politiques en matière d'apprentissage et de formation professionnelle continue - les pédagogies spécifiques à l'apprentissage individuel et collectif
- la formation de l'opinion publique dans la société civile (problèmes d'actualité)
- le développement culturel
- l'échange de savoirs et les projets de consultance
- pousser l'institution à s'engager dans la troisième mission, en préparant le personnel, les réseaux de recherche et la flexibilité des procédures.

5.3 Les indicateurs éventuels de performance sur une période de cinq ans pourraient être par exemple :

- les exigences en matière de recherche et d'*education*, y compris les nouveaux cours d'études
- les accords entre les écoles de doctorat et les parties prenantes
- revenus supplémentaires pour les activités de troisième mission
- les partenariats en cours
- l'impact sur des thèmes qui font l'objet de débats publics.

Vous êtes invités à sélectionner, parmi les aspects ci-dessus, ceux qui sont pertinents pour votre situation ; en effet, chaque institution vit dans des contextes différents et les SWOT peuvent identifier des besoins et/ou des domaines différentes.

6. L'internationalisation

6.1 Il est clair que de nombreuses institutions (en particulier ceux constitués par une unique faculté) ont été fondées principalement pour répondre à des besoins locaux et régionaux. D'autres, dès le début ont opté pour un profil international et missionnaire.

Cependant, toutes les institutions d'enseignement supérieur, dans une mesure plus ou moins grande, sont sujettes à la globalisation et la nature de l'Église a toujours été universelle.

Les points suivants soulignent les multiples dimensions de l'internationalisation. Les institutions sont invitées à inclure dans leurs plans stratégiques celles qu'elles considèrent comme importantes pour leurs propres situations.

6.2 Voici d'éventuels éléments de stratégie pour l'internationalisation:

- la définition du profil international de l'institution, par exemple
 - pourquoi l'internationalisation est-elle importante?
 - quels sont les avantages et les résultats espérés?
- les politiques d'admission des étudiants internationaux dans les établissements d'enseignement supérieur
 - lieux de recrutement
 - à plein temps / sur une base semestrielle
 - langue d'enseignement
 - internationalisation du *curriculum*
 - soutien aux étudiants
 - importance du *campus*
- politiques pour l'envoi à l'étranger des étudiants (d'établissements d'enseignement supérieur)
 - destination - critères de sélection
 - type d'expérience d'apprentissage et de travail
 - transférabilité des crédits
 - la préparation
- politiques pour les étudiants à l'étranger
 - formation on-line
 - importance des collègues des établissements partenaires
- mobilité du personnel académique et administratif
 - recrutement national et international

- échanges nationaux et internationaux
- partenariats internationaux de recherche et leurs projets de sensibilisation
- la politique de partenariat en général
 - motivations
 - le niveau
 - objectif
 - critères de sélection
- le financement des activités internationales.

6.3 Les indicateurs dans ce domaine peuvent raisonnablement inclure des données sur une période de cinq ans relatifs aux:

- flux d'étudiants en sortie et leur destination
- flux d'étudiants en entrée et leur provenance
- les flux et destinations du personnel en sortie
- les flux du personnel en entrée et leur provenance
- recrutement international de personnel pour création de postes
- flux financiers.

Vous êtes invités à développer uniquement les aspects qui sont pertinents pour votre Institution et à ajouter tous ceux qui lui sont spécifiques

➔ **La sphère NON-ACADÉMIQUE : les ressources et ses activités de soutien**

Il est clair que les objectifs principaux des institutions d'enseignement supérieur doivent être cohérents avec leur apostolat intellectuel qui se réalise dans la recherche et la diffusion: Cependant certaines activités et politiques dans les milieux non académiques peuvent faciliter ou inhiber la réalisation de ces objectifs. Ceci apparaît généralement très clairement au cours des évaluations réalisées par l'AVEPRO. Par conséquent ces domaines pourraient aussi avoir besoin de planifications d'objectifs spécifiques et d'activités prioritaires pour favoriser la mission intellectuelle.

► Les rédacteurs des plans stratégiques sont donc invités à analyser les points 7 à 11 et à identifier les activités les plus appropriées en fonction de leurs nécessités.

Il est évident que les institutions qui sont plus grandes et plus complexes possèdent des intérêts différents de celles composées d'une ou deux facultés.

7. Personnel/Staff

Profil selon:

- âge
- religieux ou laïc
- membre ou non d'une communauté religieuse
- personnel académique : changements dans la politique de sélection

- attentes de l'institution concernant le rôle de l'universitaire - enseignement, recherche, présence, soutien aux étudiants etc.-, y compris les contrats flexibles
- le recrutement
- modèles de charge de travail du personnel
- l'évaluation des prestations et de la qualité du personnel
- la communication
- développement et alternance de la *leadership*
- personnel non universitaire : quelles politiques de recrutement et progression de carrière ?

8. Domaine économique

- analyse de la situation économique
- stratégie économique dans son ensemble
- stratégies spécifiques pour assurer la durabilité économique de l'institution à long terme, y compris la diversification des rentrées
- stratégies spécifiques pour atteindre l'efficacité/la rentabilité des coûts
- les pratiques de gestion économique
- collecte de fonds

9. Services et soutien aux étudiants

- analyse des facteurs qui influencent le développement et la demande de services spécifiques
- fonctionnement des services pour les étudiants
- efficacité des méthodes pour évaluer le degré de satisfaction des étudiants
- participation des étudiants à la gouvernance de l'institution

10. Promotion et développement

- identité, vision et image de l'institution
- destinataires principaux
- priorités en *marketing* et en relations publiques
- aspects organisationnels
- réunions d'anciens élèves

11. Structures

- le relevé des logements existants et de leur capacité d'accueil
- la politique de logement pour les étudiants
- stratégies de *leasing*
- *catering*
- respect de l'environnement
- investissement et politique de location.

L'annexe 2 (Activités de soutien) spécifie les points indiqués ci-dessus.

➔ GOUVERNANCE, GESTION et ORGANISATION

Même si les statuts, ordonnances et règlements variés peuvent solutionner beaucoup de choses il se peut que les structures puissent avoir des difficultés pour affronter des défis à l'extérieur et/ou au sein de l'institution, défis qui ont été identifiés au cours de l'analyse SWOT (académique et économique) comme dans les points C1 (Contexte de l'institution et milieu) et C2 (*Vision, mission* et orientation institutionnelle) des présentes lignes directrices. Dans ce cas, il peut se révéler nécessaire faire des changements au niveau de de l'organisation.

► dans ce cas également, vous êtes invités à sélectionner les éléments qui sont pertinents à votre situation et à formuler le cas échéant, un plan de renouvellement de l'organisation,

1. la structure de l'organisation traditionnels qu'il s'agit d'analyser sont les suivants:

- le conseil d'administration (s'il existe)
- les rapports entre l'institution, le Grand Chancelier et l'ordre religieux/diocèse
- la nature, la composition et le profil du rectorat ainsi que les méthodes pour l'attribution des charges
- le Sénat académique et ses éventuels comités/commissions
- la structure académique - facultés, instituts, départements, centres, etc.
- l'administration et les différentes unités professionnelles
- les unités dédiées à des fonctions comme a formation permanente ou les consultances

2. Quelques facteurs/principes à appliquer à ce qui précède ;

- la façon dont les décisions sont prises
- la transparence et la rapidité des processus décisionnels
- un processus de simplification administrative
- une définition claire des rôles et des responsabilités
- une coordination efficace et un "penser ensemble"
- l'existence d'une infrastructure académique efficace (tant au niveau du personnel que matérielle) et le support nécessaire pour la réalisation des priorités stratégiques convenues (par exemple, des stratégies pour la qualité)
- une culture ouverte aux facteurs externes
- une durabilité économique générale
- la possibilité de collaborations inter-institutionnelles pour réaliser des économies d'échelle dans les domaines des services académiques et des soutiens
- une participation des étudiants à la gouvernance de l'institution et aux politiques, à différents niveaux.

➤ **SECTION D : LES PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE**
➔ **le "QUAND" et le "COMMENT"**

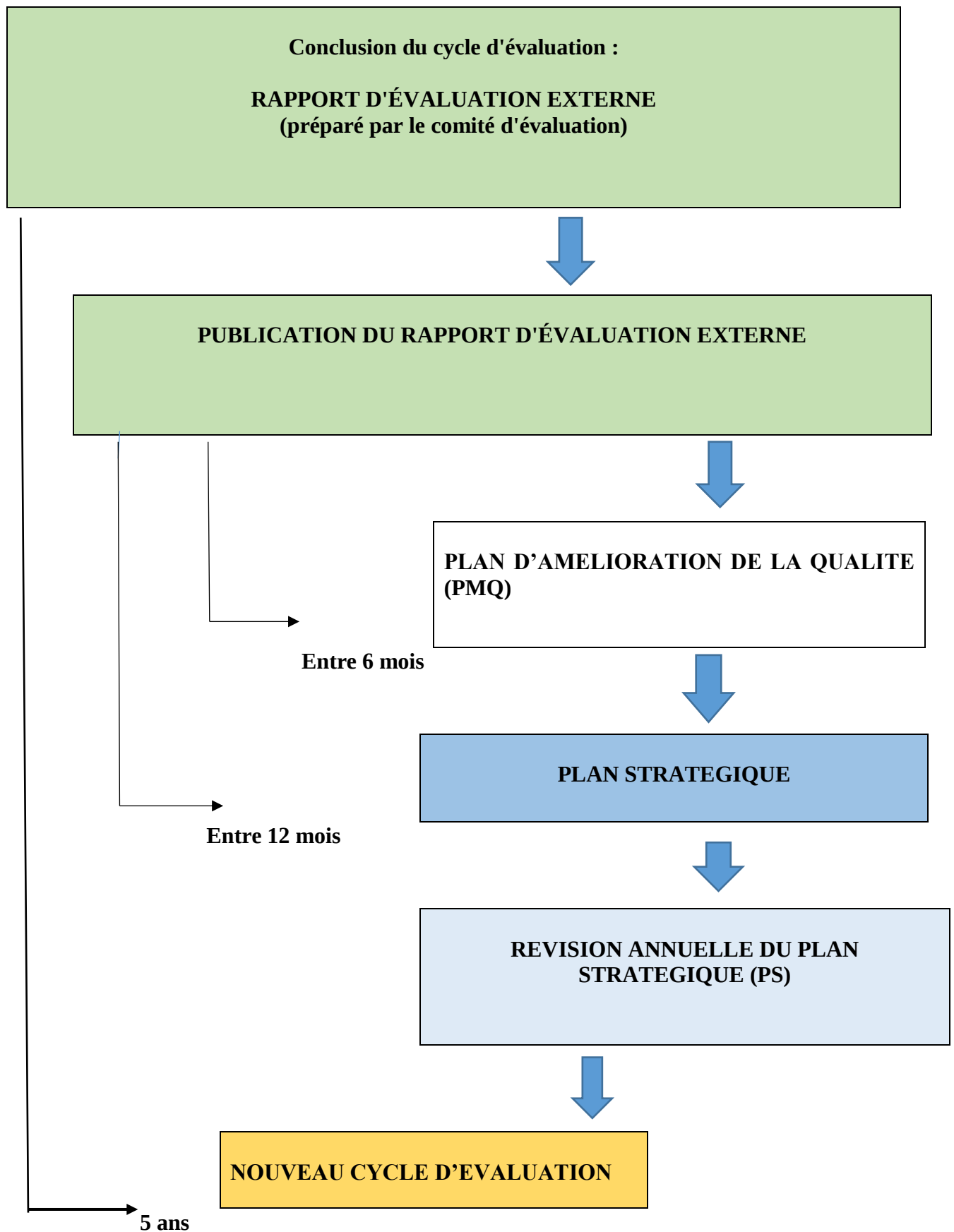
1. Planification et déroulement

1.1 La planification stratégique doit normalement avoir **lieu tous les 5 ans et être associée au processus d'évaluation.**

Dans le cas où une institution a déjà effectué un premier cycle d'évaluation, la Commission pour la qualité de cette institution doit préparer **un plan d'amélioration de la qualité(PMQ) dans les 6 mois suivant la publication du rapport d'évaluation externe, ainsi que celle du plan stratégique dans l'année suivant cette publication.**

Par conséquent, **il y a un délai maximal de 12 mois à observer entre l'évaluation externe et la "publication" du plan stratégique.**

1.2. Une fois que le plan stratégique est prêt, il doit être présenté à la communauté académique puis être ratifié et publié (par ex.*on-line*, sur le site web de l'établissement) et révisé chaque année en redéfinissant les objectifs, les responsabilités (où cela semble nécessaire et opportun) et en évaluant les résultats obtenus ou non obtenus.



2. Préparation du plan stratégique

2.1 Pour que l'élaboration du plan stratégique soit une expérience positive, il doit être conçu comme un engagement commun : tous les membres de la communauté académique doivent être impliqués dans sa réalisation. Cela inclut les parties prenantes les plus éloignées pour qu'on puisse donner autant d'importance au centre qu'à la périphérie.

2.2 Cet engagement devrait commencer par tous les responsables de la gestion des structures académiques, puisqu'ils sont les premiers interprètes et garants des politiques et des stratégies. Cette approche *top-down* représente la moitié du travail : en effet, le processus doit être soutenu aussi par une approche *bottom-up* qui permette à toutes les parties et notamment aux étudiants, de contribuer en apportant leurs points de vue et propositions sur ce qui a été envisagé par le *management* de l'institution. Ceci peut se faire par le biais de groupes de travail thématiques sur des points spécifiques qui aident à clarifier et préciser avec l'appui de la Commission de la qualité les critères et les délais.

Cette large participation requiert également une forte conscience identitaire, qu'il convient de promouvoir non seulement en partageant des objectifs communs, mais aussi et surtout en se fixant sur les individus et leurs plus grandes aspirations, en prenant en considération leurs études et leur carrière professionnelle.

2.3 Le plan stratégique doit être ratifié par les organes de gouvernance pour que sa crédibilité et son acceptation soit renforcée. Cela implique l'approbation explicite des plus hauts niveaux de l'institution (Grand Chancelier, Conseil - s'il y en a un - Recteur, Doyen ou/et Directeur de département) et il est souhaitable que ces derniers aient contribué de manière significative au contenu du plan stratégique. Cette contribution est essentielle pour la durabilité de l'ensemble du processus.

2.4 Le travail détaillé sur la qualité des données et sur la préparation, le suivi et l'ajustement du plan stratégique.

La préparation, le suivi et l'ajustement du plan stratégique nécessitent la création d'un groupe de travail spécifique qui devrait inclure des représentants de l'ensemble de la communauté académique, en tenant compte de l'expertise et de l'expérience requises.

3. Réalisation du plan stratégique

L'élaboration d'un bon plan stratégique ne suffit pas pour assurer une planification stratégique efficace, c'est sa mise en œuvre qui est fondamentale.

Celle-ci peut être réalisée en:

- décomposant le plan stratégique et en attribuant des objectifs et des activités qui ont été répartis selon les années de validité du plan et en les communiquant ad intra (voir 3.1).
- en attribuant les responsabilités propres à ces activités (voir figure 4)
- en veillant à ce que le plan stratégique et le plan financier soient étroitement liés
- en veillant à ce que le plan stratégique soit diffusé, contrôlé et révisé en permanence.

3.1 MATRICE de la mise en oeuvre du plan stratégique

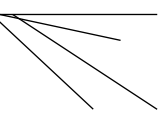
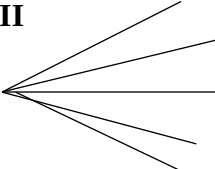
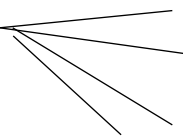
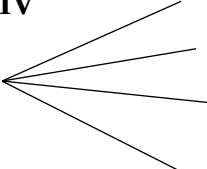
CHAPITRE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
I 	X X	X	X	
II 	X X X	X X		X
III 	X X		X X	X
IV 	Année critique, établissement de "jalons", par exemple: • évaluations et diagnostics avant actions • définition des infrastructures et rôles clés dans le processus • mesures objectives • impératifs politiques (institutionnels/externes) • obtention d'approbations • autres conditions préalables			
V etc...				

Figure 3 : MATRICE de la mise en oeuvre du plan stratégique

3.2 Planification : GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ANNUELLE DES PRIORITÉS D'INTERVENTION

CHAPITRE DU PLAN STRATEGIQUE:					
ACTION PRIORITAIRE	ETAPES A ACCOMPLIR	Personne responsable	délai	Evaluateur	Coût (si nécessaire)
1. _____	1.1 _____				
	1.2				
	1.3				
2. _____	2.1				
	2.2				
etc.	etc.				

Figure 4 : Planification : GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ANNUELLE DES ACTIONS PRIORITAIRES

4.SUIVI, REVISION et ÉVALUATION

4.1 Le suivi est un moment essentiel pour la réussite du plan stratégique. La réalisation du plan doit être revue périodiquement . Les objectifs qui ne peuvent plus être atteints doivent faire l'objet d'une révision critique pour comprendre les raisons à la base et adopter des solutions alternatives La participation de tous les responsables à ces étapes renforce ce processus et lui donne une crédibilité plus forte.

4.2 D'habitude ce suivi est annuel, sauf en cas d'événements exceptionnels (qu'ils soient positifs, comme un don important, ou négatifs, comme dans le cas où la réputation de l'institution est entachée pour une raison ou une autre). Dans ce cas il devient nécessaire effectuer une révision extraordinaire.

Le plan stratégique contient des éléments qui le rendent complexe et qu'il faut avoir en mémoire pour réaliser un système de suivi efficace :

- il y a plusieurs objectifs qui constituent un objectif général (la *vision*) . Ils sont donc divisés en objectifs spécifiques et opérationnels;

- le plan stratégique **se réfère à un moyen terme (au moins 5 ans) et, par conséquent, le système de suivi doit être cohérent avec le cycle de vie du plan lui-même.** Un système de suivi qui ne tiendrait pas compte de ce facteur temporel risquerait de miner la crédibilité de l'évaluation. Certains objectifs doivent être mesurés à court terme, tandis que d'autres, ne se comprennent qu'à long terme.
- les informations et les données qu'il faut collecter pour le suivi sont très éparpillés à cause des nombreux acteurs; il est nécessaire créer une coopération entre une multitude de personnes et de bureaux.

4.3 Une solution alternative (ou éventuellement complémentaire) consisterait à envisager le suivi du processus en termes de participation et de création de réseaux.

- En bref, le système de suivi proposé pourrait se composer de trois moments différents, mais complémentaires :

1. **Suivi des PROJETS.** Suivre l'efficacité du plan à travers l'état de réalisation des projets.

2. **Suivi des objectifs/résultats.** Identifier les principaux objectifs du plan, en leur attribuant des valeurs différentes et en attribuant à chacun d'eux un ou plusieurs indicateurs qui puisse montrer le niveau de réalisation de ces objectifs.

3. **Suivi du PROCESSUS** (la participation et les réseaux pour la coopération). Ce modèle, qui est aussi le plus complexe à mettre en œuvre, doit indiquer si et comment le plan stratégique a permis d'améliorer la gouvernance de l'institution.

Ces trois formes de suivi ensemble fournissent à l'institution académique une sorte de "**rapport annuel du plan stratégique**".

5. Les plans opérationnels internes et leurs versions publiques

5.1 Un plan stratégique rédigé conformément aux lignes directrices d'AVEPRO 2019 permet à l'institution académique de vérifier avec une certaine régularité la situation générale de la réalisation. Le document possède principalement une valeur opérationnelle interne et peut donc être difficilement compris à l'extérieur.

5.2 Toutefois, l'un des objectifs du plan stratégique est également d'être un **OUTIL DE COMMUNICATION** - un moyen par lequel l'institution académique peut, de manière simple et rapide, informer d'autres personnes sur elle-même, sur ses projets d'avenir et sur les stratégies qu'elle entend suivre tout au long de son développement.

Les parties prenantes pourraient également participer dans une certaine mesure à la préparation du plan stratégique.

5.3 il est donc suggéré de produire **une version "simplifiée" du plan stratégique** pour la diffusion, le marketing et la communication. Cette version "publique" doit être brève (par exemple sous la forme d'une brochure ou d'un dépliant) et contenir (par exemple) les informations suivantes:

- message du recteur / doyen

- les engagements à prendre pour le croissance de l'institution
- les priorités stratégiques, les principaux objectifs et les activités à entreprendre pour les atteindre.

6. Proposition d'index pour un plan stratégique

Selon ce qui a été indiqué dans les chapitres précédents, une proposition d'index et de contenu du plan stratégique pourrait être la suivante :

- ➔ **Préambule**
- ➔ **Introduction**
- ➔ **Partie A : Contexte, *mission et vision***
- ➔ **Partie B : Activités académiques**
- ➔ **Partie C : Ressources et activités de soutien**
- ➔ **Partie D : Gouvernance, gestion et organisation des ressources**
- ➔ **Annexes**

Plus précisément:

- ➔ Dans le préambule, il faudrait mentionner le groupe de personnes qui a travaillé à la définition du plan, quelle a été la façon de procéder et le lien avec l'ensemble du parcours de *Quality Assurance* adoptée par l'institution.
- ➔ L'introduction devrait brièvement présenter l' institution académique.
- ➔ La partie A définit le contexte externe, les défis stratégiques qui en découlent, la *vision* et la *mission* de l'institution et le rôle qu'elle souhaite jouer à la lumière de l'interaction entre ces éléments internes et externes à l'institution.
- ➔ La partie B, (Activités académiques), prévoit l'analyse, (à partir de l'analyse SWOT), des stratégies visant à améliorer l'apprentissage, la formation, l'enseignement, la recherche et la *scholarship*, l'offre académique (en général), la troisième mission et l'internationalisation.
- ➔ La partie C (Ressources et activités de soutien), examine à partir des données de l'analyse SWOT, l'organisation du personnel, les ressources économiques disponibles, les services pour les étudiants, les politiques de développement et de marketing, l'environnement et les structures disponibles

La partie D (Gouvernance, gestion et organisation des ressources) traite d'une manière ouverte et transparente et non seulement d'un point de vue formel (respect des statuts et des règlements), la manière et les méthodes de gouvernance adoptées, les processus, les procédures et la manière dont les décisions sont prises, en utilisant les résultats de la SWOT pour faciliter une profonde analyse en conscience en évitant de reproduire ainsi ce qui est prévu dans les statuts et règlements.

Enfin, il est bon également, d'élaborer **un cadre de synthèse** facile à consulter permettant de définir de manière très concise les objectifs généraux, les actions à entreprendre et les délais de réalisation.

Objectif général

Années	20xy		20xy		20xy		20xy		20xy	
Semestres	1er	2nd	1er	2nd	1er	2nd	1er	2nd	1er	2nd
1.1 ACTION 1										
1.2 ACTION 2										
1.3 ACTION 3										
1) ACTION 3.1										
2) ACTION 3.2										
1.4 ACTION 4										

ANNEXE 1

ÉDUCATION, APPRENTISSAGE ET ENSEIGNEMENT

La liste de questions ci-dessous pour l'auto-évaluation pourrait être utile aux établissements d'enseignement supérieur pour définir le contenu des réponses dans les différentes sections des plans.

► Vous êtes invités **à sélectionner les éléments que vous jugez appropriés.**

1. Les objectifs des cours d'étude (CdS)

Les CdS établissent-ils et décrivent-ils les résultats de l'apprentissage entendus comme des connaissances (savoir), des capacités (savoir faire) et des comportements (savoir être) que les étudiants peuvent acquérir? Les objectifs d'apprentissage sont-ils bien définis, conçus et réalisables pour les étudiants?

2. Exigences des parties prenantes (PI)

Les CdS identifient-ils et informent-ils sur les besoins des PI, en premier lieu des étudiants et de leurs familles mais aussi de l'église locale et de l'ordre religieux ?

3. Formation et apprentissage centrées sur l'étudiant, enseignement et évaluation

Les CdS mobilisent-ils suffisamment de personnel enseignant et de tuteurs pour garantir l'obtention des résultats de l'apprentissage?

L'ensemble des ressources humaines ainsi que les infra-structures sont-elles adéquates pour soutenir les diverses activités des étudiants et faciliter leur formation? (par ex. les bibliothèques, les supports informatiques, les tuteurs, etc.)

Pour chaque enseignement y a-t-il des informations disponibles et détaillées sur:

- celui qui est chargé de l'enseignement (personnel enseignant stable, professeurs associés, invités, avec contrat etc.)
- Les processus de recrutement du personnel enseignant sont-ils transparents et finalisés par la formation des étudiants ? Prévoient-ils recherche et didactique ?
- connaît-on la situation académique des enseignants stables et à contrat (discipline enseignée, classe, plein temps ou non, etc.)
- Le lien entre didactique et recherche est-il mis en valeur
- encourage-t-on l'utilisation de méthodes d'apprentissage- enseignement innovantes ainsi que celles de nouvelles technologies ?
- la souplesse des parcours éducatifs en fonction des différentes conditions des étudiants (temps partiel, travailleurs, handicapés, étrangers, migrants, réfugiés, etc.) est-elle expliquée clairement
- les méthodes d'évaluation des examens sont -elles accessibles et correctement appliquées à tous les étudiants ? Existe-t-il une procédure de recours pour les étudiants ?

4. Relations extérieures et internationales

Les CdS prévoient-ils des relations avec des facultés et des programmes étrangers afin de promouvoir l'internationalisation, en particulier pour la mobilité des étudiants, et adaptées à la poursuite de résultats de l'apprentissage?

5. Services de support

Les CdS proposent-ils et organisent-ils des services de secrétariat pour la didactique, parcours d'orientation, de tutorat, des stages hors de l'institution pendant le CdS? Existe-t-il des modalités pour en vérifier leur efficacité?

6. Accès aux CdS, à la gestion de carrière des étudiants, à la certification et à la reconnaissance

Les CdS définissent-ils clairement les modalités de vérification et de certification de la possession des connaissances et/ou compétences requises pour l'admission aux CdS ?

Les acquis de l'apprentissage sont-ils représentatifs de ce que l'étudiant parvient à comprendre et à appliquer sur la base des connaissances, des aptitudes et des compétences, ces dernières étant entendues comme des qualités, habilités et capacités à utiliser les connaissances ?

Les descripteurs de Dublin sont-ils utilisés pour présenter/définir les résultats et les degrés académiques par cycle d'études ?

Les CdS ont-ils défini et détaillé des procédures, des critères et des normes pour la gestion de la carrière des étudiants, y compris les apprentissage non formels et informels conformément à la Convention de Lisbonne ?

Les CdS prévoient-ils la délivrance du *Diploma Supplément* à l'issue du diplôme, c'est-à-dire un certificat supplémentaire de la qualification obtenue qui décrit le contenu du cours, la didactique utilisée, les conditions d'admission, les crédits obtenus, les notes, la note obtenue pour la licence, le grade, un éventuel statut professionnel qui a été conféré, les possibilités d'emploi ?

7. Engagement en faveur d'une gestion centrée sur la qualité

L'institution (université, athénée, faculté) et les programmes d'études ont-ils pris un engagement formel et détaillé en faveur de la gestion de la qualité des CdS ? Dans l'affirmative, en ont-ils explicité les modalités ?

8. Processus de gestion des CdS

- Les CdS prévoient-ils des plans d'études qui détaillent les caractéristiques des enseignements (c'est-à-dire, pour chaque enseignement, les crédits de formation [ECTS], les résultats d'apprentissage, les méthodes et les temps d'évaluation de l'apprentissage, la coordination didactique) ?
- L'organisation des CdS (y compris ceux qui en sont responsables) est-elle bien définie ?

- Le processus formatif est-il bien structuré et bien planifié ?
- Le processus de formation est-il suivi et ses résultats sont-ils analysés ?
- Les résultats des CdS sont-ils recueillis et publiés ?

9. Communication

Le site web de l'institution fournit-il des informations complètes, actualisées et facilement accessibles concernant :

- les perspectives auxquelles les CdS veulent préparer les étudiants qui obtiendront le diplôme?
- les critères de sélection ?
- les résultats de l'apprentissage ?
- les plans d'études et les caractéristiques des enseignements et des autres activités de formation, y compris l'examen final ?
- profil de la population étudiante ?

10. Suivi, résultats et révision des CdS

Est-ce que les CdS éclairent et contrôlent le déroulement des activités formatives, pour en vérifier la cohérence avec ce qui a été projeté et planifié grâce entre autres à l'avis des étudiants sur les activités de formation (enseignement et autres activités)? Les CdS explicitent-ils et contrôlent-ils les modes de vérification pour l'évaluation de l'apprentissage des étudiants afin d'en vérifier la cohérence et l'exactitude avec les résultats de l'apprentissage et en expliquer les résultats?

Les CdS recueillent-ils et analysent-ils les résultats concernant:

- les étudiants en entrée et leur profil ?
- taux d'abandon ?
- temps pour l'obtention du diplôme ?
- l'insertion dans le monde du travail ?
- poursuite des études dans les cycles successifs ?
- le contenu des programmes à la lumière des dernières recherches dans le domaine propre, en veillant à ce qu'il soit mis à jour ?
- la charge de travail des étudiants et les procédures d'évaluation ?
- les niveaux de satisfaction à l'égard de la formation reçue une fois le diplôme obtenu?

La révision implique-t-elle les étudiants et les autres parties intéressées ? Est-elle publiée ?

ANNEXE 2

ACTIVITÉS DE SOUTIEN

les éléments suivants doivent être considérés comme une liste utile pour aider à la rédaction du plan stratégique.

► **Vous êtes invités à choisir ce qui est le plus approprié pour la rédaction de votre plan stratégique**

➤ **Ressources humaines, stratégies et développement du personnel**

1. Âge des académiciens/non-académiciens et la stratégie politique sur la base de ce qui en ressort.
2. Profil du personnel académique laïc et religieux et les conséquences en terme de de financement et d'amélioration de la carrière académique
3. Profil académique et changements dans la stratégie de politique académique (par exemple, apprentissage *on-line*, formation permanente) en tenant compte des exigences des enseignants
4. Attentes des académiciens et corrélations avec :
 - les aptitudes, les compétences et la capacité d'adaptation des enseignants
 - le recrutement
 - la répartition au sein de l'institution
 - les critères de promotion
 - la carrière
 - planification et soutien à la carrière
 - nouvelles compétences spécifiques

Ces aspects sont également conçus pour le personnel administratif

5. Fidélisation et recrutement du personnel :

- religieux/non religieux
- structures salariales
- primes et récompenses
- conditions de service
- autres

6. Changement des modèles de charge de travail : relations avec le personnel, réduction des coûts dans le travail

7. Qualité des performances du personnel

- évaluation

- opportunités de développement personnel

8. Stratégie de communication

9. Développement de la leadership et planification pour le roulement pour les postes clés

➤ **Stratégies financières**

1. Analyse de la situation financière (actuelle et future) selon:

- l'évolution financière : recettes, dépenses ; équilibrage
- évolution, développement académique et coûts
- analyse comparative de la situation financière des unités au sein de l'institution
- ce qui se passe dans d'autres institutions ou dans leurs unités.

2. Stratégie financière globale

- le seuil de rentabilité/équilibre budgétaire
- création d'un excédent
- création de réserves
- emprunts
-

3. Stratégies spécifiques pour assurer la durabilité financière à long terme

- étendue, éventail de sources de revenus - subventions, collecte de fonds, anciens élèves, subventions gouvernementales, contrats, baux, etc.
- contributions venant de différentes sources de financement
- temps de durée des différentes sources de financement
- coûts d'investissement
- stratégie d'investissement

4. Stratégies spécifiques pour obtenir une efficacité/rentabilité des coûts

- productivité des processus pour les enseignants, le personnel technico-administratif, les étudiants
- charge de travail du personnel
- procédures administratives

5. Efficacité de la gestion financière

- planification des dépenses
- coût des services
- flux de la gestion de la trésorerie
- centres de coûts et de dépenses
- décentralisation financière
- réserves
- information sur la gestion

➤ **services et soutien aux étudiants**

1. Analyse des facteurs qui ou singulièrement influencent le développement et la demande de services dans leur ensemble

- soutien pastoral et consultance / expertise
- orientation professionnelle
- services médicaux
- logement
- activités récréatives
- restauration
- autres

2. Modalités de fonctionnement des services pour les étudiants

- stratégies
- critères de qualité

3. Efficacité des méthodes d'évaluation de la satisfaction des étudiants à l'égard des services

- comité du représentant des usagers
- sondages
- groupes de travail spécifiques

4. étudiants impliqués dans la gouvernance de l'institution

- Au sein de conseils, commissions, comités
- Au sein des associations d'étudiants

➤ **Promotion et développement**

1. L'image, la vision et l'identité que l'institution veut projeter

2. Les destinataires (mêmes potentiels)

- population étudiante
- communauté des chercheurs
- demandeurs d'expertises
- parties prenantes
- presse (nationale et internationale)
- public
- anciens étudiants

3. Priorités de *marketing* / relations publiques pour les domaines ci-dessus

- publications
- site web
- rencontres
- médias

4. Organisation

- bureau *marketing* interne
- travail de relations publiques et d'externalisation des tâches
- département pour les publications
- organisation des anciens élèves

➤ Développement du campus et services de soutien

1. Vérifier la conformité de l'hébergement sur le campus en fonction du nombre et du type d'étudiants

- la qualité en fonction des attentes des usagers
- distance/aménagements pour les usagers hors campus
- utilisation de l'espace existant ; critères d'utilisation
- durée et entretien des bâtiments

2. Stratégie en matière de logement, entre autres

- Nouvelles constructions
- adaptation des bâtiments existants
- rénovation et substitution des constructions de mauvaise qualité
- possibilités d'acheter ou de louer de nouveaux bâtiments pour des fins académiques et pour des logements à faveur des étudiants
- utilisation d'organismes externes pour collecter des fonds

3. Stratégie en matière de logement pour les étudiant, entre autres:

- les édifices directement gérés par l'institution
- les partenariats avec des agences de location
- les coopératives de logement

4. Évaluation de la demande de services de restauration

5. Politiques respectueuses de l'environnement

6. Politiques d'investissement et de financement