

Mission du 4 au 10 novembre 2018

WP1B : approche institutionnelle

MM. les Prof. Pierre Dehombreux et Philippe Fortemps (UMONS)

0 Contenu du rapport

La mission s'est déroulée selon la planification prévue :

	Matinée 8h45 – 12h15	Après-midi 13h30 – 17h	Soirée
Dimanche 4 novembre	Voyage		
Lundi 5 (Yaoundé, ENSP)	Pilotage institutionnel stratégique	Méthodologie d'auto-évaluation	Débriefing entre intervenants
Mardi 6 (Yaoundé, ISJ)	Développement stratégique et plan d'action	Implication des parties prenantes – Synthèse et restitution	Rdv/visites sur Yaoundé
Mercredi 7 (Yaoundé → Douala)	9h00, Hôtel Mérina : debriefing autorités ISJ. 10h30 : réunion Philippe et Pierre Ambassade de Belgique	Déplacement vers Douala (Hôtel Futuris)	
Jeudi 8 (Douala, UCAC-ICAM)	Pilotage institutionnel stratégique	Méthodologie d'auto-évaluation	Débriefing entre intervenants
Vendredi 9 (Douala, UCAC-ICAM)	Développement stratégique et plan d'action	Implication des parties prenantes – Synthèse et restitution	Rdv/visites sur Douala
Samedi 10	Voyage		

La présentation générale de l'organisation de nos travaux s'est articulée selon un même schéma à Yaoundé et à Douala : quatre demi-journées correspondant à quatre chapitres sur lesquels une production a été obtenue au terme d'ateliers participatifs. La capacité des ateliers par les participants est un des résultats attendus ; elle aura été favorisée par la préparation de quelques propositions méthodologiques.

Le rapport comprend les documents préparatoires, les productions de chaque établissement, les annexes attestant de la tenue des réunions et de la mission.

Pages	Nature des documents	Établissements concernés
4 à 7	Documents de la première demi-journée : pilotage institutionnel stratégique	Tous
8 à 26	Extrait des directives CTI ayant fait l'objet de commentaires en vue de l'appropriation des demandes particulières de la CTI	Tous
27 à 29	Documents canevas de la seconde demi-journée	Tous
30 à 33	Fiche méthodologique SWOT	Tous
34	Production SWOT de l'ENSP	ENSP UY1
35	Production SWOT de l'ISJ	ISJ
36	Production SWOT de l'UCAM-ICAM et d'UBuea	UCAC-ICAM & Buea
37 à 40	Fiche méthodologique Plan Stratégique	Tous
41 à 49	Documents canevas de la troisième demi-journée (plan d'action). La discussion sur les parties prenantes a eu lieu en 4 ^e phase, amenant à une relecture du plan d'action réalisé le matin. Des contraintes d'agenda nous ont amenés à ne pas démarrer la 2 ^e journée par l'identification des parties prenantes qui logiquement, précède le plan d'action.	
50 à 51	Documents canevas de la quatrième demi-journée (parties prenantes et synthèse)	Tous
52 à 53	Fiche méthodologique Indicateurs SMART	Tous
54 à 57	Fiche méthodologique Parties Prenantes	Tous
58 à 64	Production Parties Prenantes ENSP avec PowerPoint introductif	ENSP, Tous
65 à 66	Production Parties Prenantes ISJ	ISJ
67	Production Parties Prenantes UCAC ICAM	UCAC-ICAM
68 à 70	Production Plan actions ENSP	ENSP
71 à 73	Production Plan actions ISJ	ISJ
74 à 76	Production Plan d'action UCAC ICAM	UCAC-ICAM
77 à 82	Production Plan d'action Buea	Buea
83 à 92	Liste des participants / feuilles d'émargement	Tous

Les animateurs montois remercient l'ensemble des participants pour leur implication et leur participation franche.

La participation des étudiants lors de la 2^e journée n'a pas été possible à Yaoundé en raison de l'octroi d'un jour de congé à l'occasion de la prestation de serment du Président élu. Les responsables et enseignants, eux, ont participé volontairement.

Les parties ont regretté le temps relativement court pour mener à bien ces opérations de réflexion stratégique. Menées au niveau des établissements dans leur ensemble, elles doivent encore être discutées en leur sein et être approuvées par les autorités. Les réflexions analogues sont attendues pour chaque diplôme / département spécifique.

Établissement :

Cette page est destinée à recueillir les commentaires et rectificatifs.



Lot de tâches WP1B : approche institutionnelle

Partie A : Pilotage institutionnel stratégique

0 Éléments préliminaires

Présentation générale de l'organisation de nos travaux : quatre demi-journées, quatre chapitres sur lesquels une production est attendue sous la forme d'un premier livrable synthétique destiné à être produit pour le prochain comité de pilotage de décembre 2018 et finalisé pour le comité de pilotage de février 2019.

	Matinée 8h45 – 12h15	Après-midi 13h30 – 17h	Soirée
Dimanche 4 novembre	Voyage		
Lundi 5 (Yaoundé, ENSP)	Pilotage institutionnel stratégique	Méthodologie d'auto-évaluation	Débriefing entre intervenants
Mardi 6 (Yaoundé, ISJ)	Développement stratégique et plan d'action	Implication des parties prenantes – Synthèse et restitution	Rdv/visites sur Yaoundé
Mercredi 7 (Yaoundé → Douala)	9h00, Hôtel Méridia : debriefing autorités. 10h30 : réunion Philippe et Pierre Ambassade de Belgique	Déplacement vers Douala (Hôtel Futuris)	
Judi 8 (Douala, UCAC-ICAM)	Pilotage institutionnel stratégique	Méthodologie d'auto-évaluation	Débriefing entre intervenants
Vendredi 9 (Douala, UCAC-ICAM)	Développement stratégique et plan d'action	Implication des parties prenantes – Synthèse et restitution	Rdv/visites sur Douala
Samedi 10	Voyage		

- A. Pilotage institutionnel stratégique : collation des éléments disponibles relativement à l'autévaluation attendue de la CTI : examen du guide d'autoévaluation. Validation de ce qui est disponible.
- B. Méthodologie d'auto-évaluation : SWOT institutionnel
- C. Développement stratégique et plan d'action. Définition d'indicateurs objectivement vérifiables, SMART.
- D. Implication des parties prenantes internes et externes – Synthèse et restitution.

Besoins logistiques

- 2 salles de réunions pour permettre des ateliers spécifiques à chaque établissement, une permettant de rassembler tous les participants.
- Merci de prévoir du matériel de projection dans la plus grande salle et 1 flip chart dans chaque salle.

Animateurs :

- Prof. Pierre Dehombreux pierre.dehombreux@umons.ac.be (+32 499 779900)
- Prof. Philippe Fortemps philippe.fortemps@umons.ac.be

Nous insistons sur la nécessité d'une représentation incluant autorités académiques/direction ; enseignant(s) ; administratif(s) ; étudiant(s)

1 Charte relative à l'échange des données

Point préliminaire. L'adoption d'une charte garantissant la confidentialité dans l'échange des données a été souhaitée lors du CoPil3. Il est proposé de s'accorder sur un document du type suivant.

Les institutions partenaires de MOSE-FIC ont décidé de collecter et de partager des indicateurs relatifs à leurs activités de formation, de recherche et de gestion. Cette charte a pour objectif de préciser les modalités d'utilisation de ces indicateurs.

Deux modes de diffusion des données sont considérés :

1. Diffusion totale : Partage de la totalité des données, donc des données pour chacun des établissements ;
2. Diffusion restreinte : Seules les données spécifiques à l'établissement concerné sont partagées.

Les établissements conviennent de ne pas utiliser ces données pour faire de la « publicité comparative ».

Plusieurs cercles de diffusion sont considérés, le niveau de diffusion diffère d'un cercle à l'autre :

1. Les groupes de travail MOSE-FIC : diffusion totale ;
2. Les bureaux facultaires ou équipes décanales (administration + académiques), soit entre 10 et 20 personnes dans chaque faculté : diffusion totale ;
3. Les facultés : diffusion restreinte ;
4. Les universités (y compris les Présidents, Recteurs, Directeurs) : diffusion restreinte ;
5. L'extérieur : diffusion restreinte

Il est proposé de s'entendre sur le format de cette charte, de faire valider par les responsables d'établissement pour qu'elle puisse être entérinée au CoPil5 de décembre 2018. Les signatures des responsables d'établissement seront recueillies sur 7 exemplaires, chaque établissement partenaire du



projet disposant des 4 engagements des établissements camerounais concernés par l'échange des données pour le CoPil6 de février 2019.

2 Objectifs de la séance

Ce module vise l'appropriation de principes fondamentaux dans le développement d'une démarche qualité intégrée à la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur par le **Pilotage institutionnel stratégique** :

- Identité, valeurs et vision de l'établissement (poursuite des travaux du WP1C)
- Brève présentation du dispositif qualité à la Faculté Polytechnique de Mons
- Rôle/impact attendu de la démarche CTI dans le pilotage stratégique de chaque établissement
- Des impacts souhaités et possibles

Il paraît nécessaire à ce stage de bien prendre la mesure du rapport d'auto-évaluation de la CTI.

3 Documents de référence

Guide d'autoévaluation des écoles en vie de l'accréditation Livre 2 Références et orientations (R&O) de la Commission des titres d'ingénieur (CTI) – Version « internationale »

Prévoir localement un nombre suffisant de copies (une par participant) de l'extrait du guide.

4 Production

Étapes de travail :

- Brève discussion sur les conceptions de la qualité → quel modèle pour la CTI ?
- Prise de connaissance des Références & Orientations (R&O) CTI
→ échanges sur les attentes CTI ; repérage des informations déjà formalisées par les établissements (rapport CTI ou autre ; WP1C ; réponse au 1^{er} document FPMs)

Discussion sur Rôle/impact attendu de la démarche CTI dans le pilotage stratégique de chaque établissement → identification

5 Rubriques autoévaluations

Nous reprenons ci-dessous les rubriques du guide R&O CTI qui sont liées aux travaux du WP1B et qui méritent de ce fait une attention particulière dans la réponse aux points d'attention énumérés dans le guide.

A.1.1 Identité (A. Mission et organisation – A.1. Stratégie et identité)

Adressée lors de WP1C Rubrique 1.1

A.1.2 Orientation stratégique / Politique

Adressée lors de WP1C Rubrique 1.2



A.1.3 Autonomie

A.3.1. Instances d'administration et de concertation (A.3. Organisation et gestion)

A.3.2. Gouvernance (Direction)

Adressée lors de WP1C Rubriques 1.3 (valeurs) et 1.4.2. (validation par les instances officielles)

A.3.3. Organisation de l'école

A.3.4. Fonctionnement de l'école

B.1. Ancrage avec l'entreprise (B. Ouvertures et partenariat)

F.1. Politique et organisation interne démarche qualité (F. Démarche qualité)

F.2. Mise en œuvre (cartographie générale de la démarche qualité)

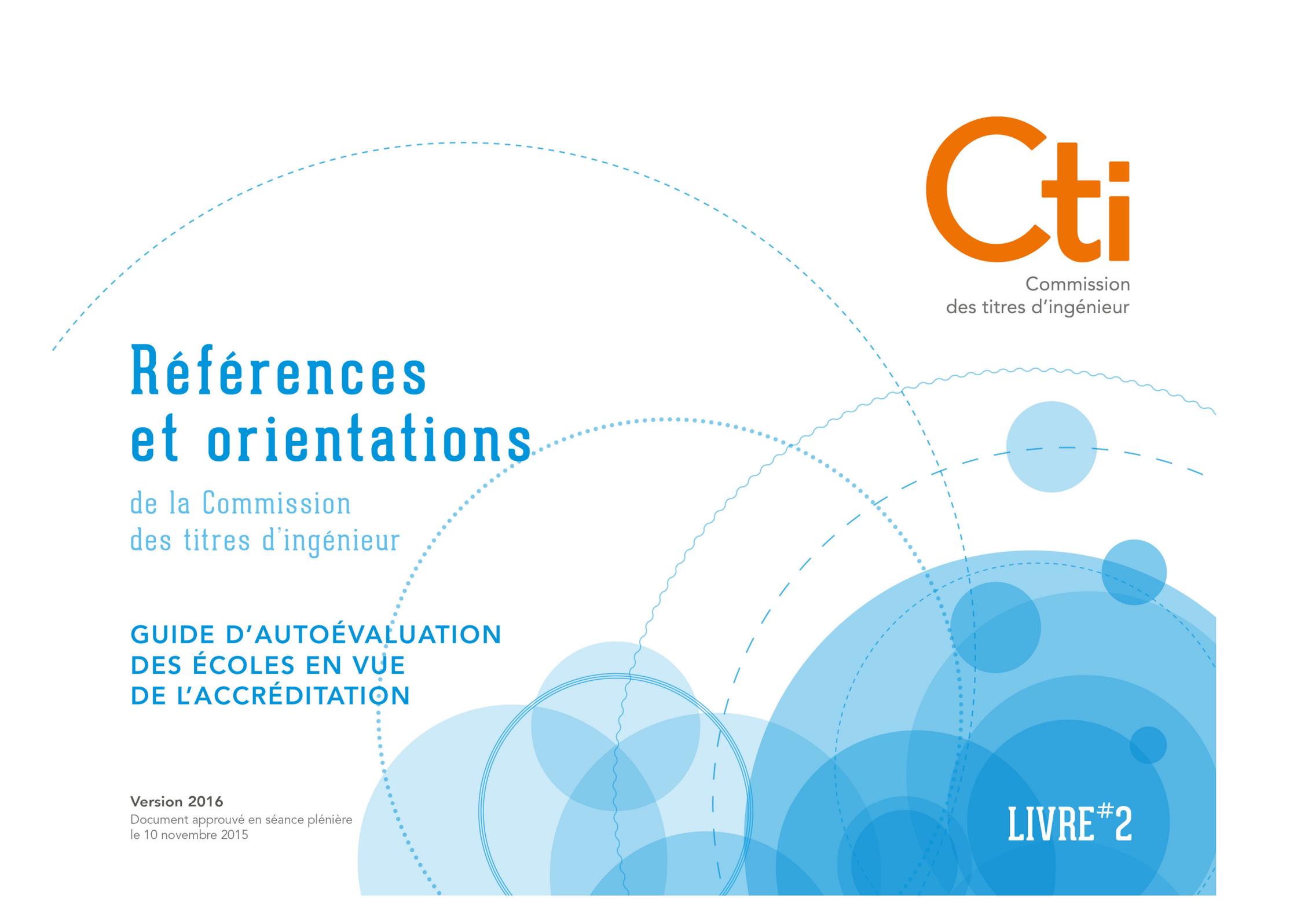
F.3. Personnes concernées

F.4. Démarche qualité interne

F.5.1. Accréditation de CTI (F.5. Démarche qualité externe)

F.5.2. Autres évaluations et certifications





Cti

Commission
des titres d'ingénieur

Références et orientations

de la Commission
des titres d'ingénieur

**GUIDE D'AUTOÉVALUATION
DES ÉCOLES EN VUE
DE L'ACCRÉDITATION**

Version 2016

Document approuvé en séance plénière
le 10 novembre 2015

LIVRE #2

Présentation du document

Les textes de R&O 2016 sont organisés en 5 livres :

- Livre 1 : les critères majeurs d'accréditation des formations d'ingénieur
- Livre 2 : le guide d'autoévaluation des écoles en vue de l'accréditation
- Livre 3 : le processus général d'accréditation et les processus particuliers
- Livre 4 : des notes d'approfondissement thématiques
- Livre 5 : le cadre de référence de l'action de la CTI

Ce Livre 2 est un complément du Livre 1, il propose des pistes de réflexions pour l'autoévaluation des écoles. Il pourra évoluer au cours du temps, par exemple en fonction des remarques des auditeurs CTI, issues de leur pratique.

Ce Livre est également disponible sous forme interactive au moyen de l'outil de saisie en ligne dans l'espace directeur du portail internet de la CTI.

Vous y trouverez les éléments suivants :

- En caractères de couleur orange : les critères majeurs (extraits du Livre 1). En cas de différence de formulation entre les versions française et internationale, la FPMs a fait le choix de reprendre ici la version internationale.

- En caractères noirs : l'aide qui constitue ce guide d'autoévaluation barré lorsqu'il s'agit avant tout de références au système éducatif français

- L'encadré bleu est un champ libre d'autoévaluation

Exemples :

L'école a une identité effective et une implantation visible ; elle dispose d'une organisation clairement définie dans des textes statutaires qui lui permettent de réaliser dans de bonnes conditions sa mission et son projet de formation d'ingénieur.

- L'école est dotée d'un statut juridique ou organisationnel adapté à ses missions et réellement appliqué.

Statuts juridiques ou réglementaires

Annexes

Autoévaluation :

Dans la case à droite de la page, sont signalées l'une des trois mentions :

« Annexes » : il s'agit d'un document que l'école peut joindre en document annexe au dossier de demande d'accréditation

« Sur place » : il s'agit d'un document que l'école peut préparer et mettre à disposition de l'équipe d'audit pour une consultation sur place lors de la visite d'audit

« Dossier » : il s'agit d'éléments (indicateurs, chiffres, éléments probants) à développer dans le texte du dossier de demande d'accréditation. Certains des éléments peuvent être issus de la fiche de données certifiées de l'école. L'indication portée est la suivante : « Dossier/DC »

Il convient de joindre les documents au dossier de demande d'accréditation s'ils sont jugés pertinents au regard du critère et de la situation de l'école.

A Mission et organisation (formation / école / établissement)

L'école a une mission principale validée de formation d'ingénieur, des objectifs, une organisation et des moyens conformes à cette mission.

A.1 Stratégie et identité

A.1.1 Identité

A.1.1.a- Identité juridique

L'école a une identité effective et une implantation visible ; une organisation clairement définie dans des textes statutaires lui permet de réaliser dans de bonnes conditions sa mission et son projet de formation d'ingénieur.

- L'école est dotée d'un statut juridique ou organisationnel adapté à ses missions et réellement appliqué.
- Les statuts sont conformes aux lois et règlements.
- L'école a un rattachement externe adapté à ses missions (ministère, autre établissement).
- Le statut donne satisfaction aux personnes chargées de l'appliquer.

Statuts juridiques ou réglementaires	Annexes
--------------------------------------	---------

Eléments les plus récents sur l'évolution de ses rattachements (politique de site par exemple)	Annexes
--	---------

A.1.1.b- Identité physique et implantation / structuration géographique

- Les activités de l'école sont rassemblées. Elles disposent d'un environnement proche favorable.
- L'école est dotée d'une identité physique véritable.
- La localisation et l'implantation géographiques sont cohérentes avec un fonctionnement pratique.
- Taille de l'établissement, situation urbaine, site universitaire, scientifique ou technologique, distance entre les sites.
- Un dispositif adéquat permet la cohésion des établissements multisites ou décentralisés ou délocalisés (liaisons physiques, systèmes de visioconférence ...)

- L'école et les formations qu'elle dispense évoluent dans un environnement favorisant la création de partenariats mutuellement réciproques avec les parties prenantes des formations (voisines ?)

Politique de site	Dossier
-------------------	---------

A.1.1.c- Politique de regroupement / mutualisation / collaboration

- ~~L'école a pris en compte ses besoins propres et les opportunités de regroupement.~~
- ~~L'école est liée ou envisage de se rapprocher ou de se regrouper avec d'autres écoles d'ingénieurs, dans un pôle thématique ou géographique, en vue d'une mutualisation des moyens et/ou de son image, notamment à l'international et/ou avec une perspective stratégique.~~

Politique de réseau	Dossier
Projets de regroupement avec d'autres formations d'ingénieur, restructuration, réorganisation	Dossier
Conventions ou chartes liées à cette politique	Annexes

Autoévaluation :

A.1.2 Orientation stratégique / Politique

L'école est dotée d'une politique globale (note d'orientation) concernant le statut et le rôle (enjeux et objectifs) de la formation d'ingénieur et du ou des programmes soumis à accréditation. Si l'école est une composante d'un établissement, cette note d'orientation est en cohérence avec la stratégie de l'établissement. La politique globale (note d'orientation) est publiée.

A.1.2.a- Stratégie et projet de l'école

- Les études stratégiques et l'élaboration du projet d'école ont conduit à la connaissance des enjeux et à la définition des objectifs du processus de formation.
- Le projet d'école est basé sur une réflexion stratégique : identification des avantages différentiels, analyse de la valeur des choix stratégiques.
- La stratégie est fondée sur les besoins et souhaits actuels et futurs des parties prenantes.
- L'école a réfléchi avec les parties prenantes au profil de l'ingénieur de demain et à sa place dans l'entreprise (expert / encadrement).
- Le projet d'école est communiqué au personnel, aux vacataires et aux élèves et tient compte de leurs remarques.

Travaux du site ou du réseau pour définir les besoins de l'école	Dossier
--	---------

A.1.2.b- Définition du couple objectifs / moyens et programme pluriannuel

- La définition du couple objectifs / moyens et le programme pluriannuel garantissent l'adéquation entre la stratégie de l'école et sa mise en œuvre. → PLAN d'ACTION
- Il existe un programme pluriannuel contractualisé ou validé, cohérent avec la stratégie et le projet de l'école.
- Les objectifs annuels sont cohérents avec la stratégie et le projet de l'école.
- Les moyens prévus et effectifs correspondent aux objectifs. Cohérence entre les objectifs, les ressources et les contraintes.
- L'école dispose d'indicateurs de performance.

Contrat pluriannuel contractualisé ou validé avec le MENESR et/ou les ministères de tutelle et/ou programme pluriannuel validé en conseil d'administration pour les écoles privées.	Annexes
---	---------

Dossiers objectifs / moyens / investissements	Sur place
Indicateurs de performance	Sur place

A.1.2.c- Bilan des réalisations

- L'école rend compte de son activité.
- L'école établit un bilan annuel.

Bilan ou Rapport annuel d'activités	Annexes
-------------------------------------	---------

Autoévaluation :

A.1.3 Autonomie

L'école dispose d'une réelle autonomie (statutaire ou dans un cadre clair de délégation) concernant le choix de ses objectifs d'enseignement de pédagogie et d'élaboration de son organisation ; elle dispose de façon pérenne des moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation de sa mission.

- L'école s'organise librement.
- L'école décide de sa pédagogie et de sa communication.
- L'école dispose d'un budget propre.
- L'école intervient directement dans le choix d'affectation de tous ses personnels.
- Procédure d'attribution des services d'enseignement.

Budget et documents de comptabilité générale	Annexes
--	---------

Procédure d'élaboration des profils d'emploi et procédure de choix des personnels	Sur place
---	-----------

Autoévaluation :

A.2 Offre de formation Politique de formation

NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT

L'école a une stratégie globale d'offre de formation ; elle est claire, diversifiée, adaptée aux besoins ; [elle] s'inscrit en cohérence et en complémentarité avec l'ensemble de l'offre de formation de l'établissement et du site.

L'école contribue à la diffusion des connaissances scientifiques et techniques vers les entreprises et la société ; elle contribue à la diffusion de l'information sur les métiers d'ingénieurs et leur formation, notamment vers les établissements d'enseignement primaire et secondaire.

A.3 Organisation et gestion

L'école a une organisation et un fonctionnement adaptés à la formation d'ingénieur.

A.3.1 Instances d'administration et de concertation

Elles garantissent la représentation des parties prenantes des formations d'ingénieur, notamment les employeurs, les enseignants et les élèves au sein des organes de direction de l'école.

- Les différents conseils sont installés et fonctionnent régulièrement :
 - conseil d'administration
 - conseil d'orientation, de surveillance, de perfectionnement
 - conseil de la recherche
 - conseil des études
 - conseil académique
 - comité paritaire
 - comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)
 - autres instances de représentation du personnel
- L'école se réfère aux critères des ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area)
- La représentation des personnels enseignants, administratifs et techniques, des élèves, des entreprises et du monde professionnel est assurée dans les instances et conseils.
- Il existe des procédures officielles d'approbation des programmes de formation par des organes distincts de ceux qui les mettent en œuvre.
- Le projet d'établissement est diffusé, commenté et mis en œuvre.

Missions des instances de concertation et de décision	Dossier
Composition nominative et qualité des membres des différentes instances	Annexes
Comptes-rendus des conseils	Sur place
Références aux ESG pour le rôle des élèves ingénieurs dans la gouvernance	Dossier
Modalité de la représentation des différentes parties prenantes de l'école au sein des différentes instances	Dossier

Projet d'établissement, suivi et contractualisation	Dossier
---	---------

Contrats de contractualisation	Annexes
--------------------------------	---------

Autoévaluation :

A.3.2 Gouvernance (Direction)

L'école est dotée d'une gouvernance forte incarnée par une équipe de direction efficiente ; sa position au sein de l'établissement est clairement établie et lui permet de garantir l'atteinte des objectifs du (des) programme(s).

- L'école dispose d'une équipe de direction solide, compétente, diversifiée, facilitant le travail collaboratif.
- Le directeur anime les différentes instances de manière participative.
- Les dirigeants développent la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et ont un rôle de modèle dans une culture de la qualité.

Description de l'équipe de direction	Dossier
CV des principaux dirigeants, notamment du directeur, dont formation et expérience réussie à la direction d'organisation(s), au management et en enseignement	Annexes
Comptes-rendus	Sur place
Principales caractéristiques de la vision et des valeurs de l'école	Dossier

Autoévaluation :

A.3.3 Organisation de l'école

Le fonctionnement de l'école et ses processus décisionnels sont organisés de manière à lui permettre de mener à bien le développement de son (ses) programme(s).

- L'organigramme fonctionnel existe et correspond à la réalité.
- L'organe d'administration fonctionne régulièrement (articulation direction / conseil d'administration. Cohérence entre les processus de décision internes et externes.
- Le niveau de directeur de spécialité ou directeur de laboratoire est clairement défini et dispose d'une autonomie de gestion.

Organigramme fonctionnel de l'école	Annexes
Plans d'action	Annexes
Formalisation des niveaux, du rôle et des méthodes communes des directeurs de spécialité ou laboratoire et de leur relation avec la direction de l'école/établissement	Dossier

- L'école dispose de structures (éventuellement externes et complémentaires associées) pour lui permettre d'assurer l'ensemble de ses missions, y compris d'un point de vue innovation.

Structures de valorisation, incubateurs, structures de formation continue
Filiales, SAIC,...

Annexes

Autoévaluation :

A.3.4 Fonctionnement de l'école

Le fonctionnement de l'école s'appuie sur des processus de gestion efficaces, justes et transparents. En particulier, les processus administratifs clefs (ressources humaines, finances et comptabilité, management de la qualité) et les processus académiques clefs (méthodes d'enseignement, inscription des étudiants et autres services académiques) sont organisés d'une manière optimale qui satisfait toutes les parties prenantes.

Le management des processus et le système d'information sur les programmes s'appuient sur une structure informatique solide et efficace.

Autoévaluation :

A.4 Notoriété et communication **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

L'école s'assure de son attractivité et élabore une politique d'image liée à son projet pédagogique et à son positionnement régional, national et international.

La communication externe est organisée, cohérente avec stratégie de l'établissement et contribue à l'amélioration de sa notoriété.

L'école s'assure de la diffusion publique d'informations qualitatives et quantitatives objectives et à jour, sur l'école et/ou l'établissement, les conditions de recrutement, les objectifs, les programmes, les acquis d'apprentissage (learning outcomes) et l'insertion professionnelle de ses diplômés.

Elle se porte garante de l'exactitude des informations données et publiées.

A.5 Les moyens et leur emploi **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

A.5.1 Ressources humaines

L'école dispose de ressources humaines appropriées et en nombre suffisant pour supporter et mettre en œuvre ses programmes de formation d'ingénieurs. En particulier, les activités d'enseignement, et plus largement académiques, s'appuient sur un nombre suffisant de personnel enseignant-chercheur permanent et qualifié.

L'école gère attentivement ses ressources humaines, en veillant notamment à sa diversité.

A.5.2 Moyens matériels et locaux **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

Les moyens matériels et locaux (locaux de formation, moyens informatiques, centre de documentatio, etc.) sont appropriés et en nombre suffisant pour accomplir les activités d'enseignement et de recherche.

A.5.3 Finances **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

L'école dispose de ressources financières suffisantes et pérennes.

B Ouvertures et partenariats

L'école est fortement intégrée dans son environnement local, national, européen et international. Elle tisse des partenariats avec des établissements homologues et avec ses parties prenantes, en particulier les employeurs et les collectivités.

B.1 Ancrage avec l'entreprise **EXTRAIT PARTIEL**

Les programmes de formation ont établi des relations durables et mutuellement profitables avec les entreprises. Ils associent des personnalités (professionnels actifs) issues du milieu socioéconomique à leur fonctionnement (instances) ainsi qu'à leur élaboration et mise en œuvre.

La gouvernance de l'école est fondamentalement à l'écoute des besoins du monde professionnel et ses méthodes d'enseignements permettent de répondre à ses besoins.

B.1.a- Insertion de l'école au milieu socioéconomique

- L'école sollicite et répond aux demandes des milieux professionnels pour la formation initiale (dont apprentissage) y compris les PME TPE.
- L'école répond aux demandes de formation régionales, nationales, internationales.
- L'école s'assure de la qualité de ses partenaires issus du milieu socioéconomique.

Expression des demandes et prises en compte, dispositif de dialogue	Dossier
Modalité d'expression des demandes et prises en compte	Dossier
Liste des partenariats, protocoles, accords, Copie des principales conventions	Sur place

B.1.b- Participation des entreprises et du milieu socioéconomique à l'orientation de l'école et à la conception de la formation

Des professionnels en exercice dans des entreprises sont largement impliqués dans les instances de l'école ainsi que dans l'ingénierie et la mise en œuvre de l'enseignement.

- Des professionnels participent aux instances de l'école, dont le conseil d'administration et le conseil de perfectionnement.
- Des professionnels et des représentants du milieu socioéconomique participent aux jurys (admission, soutenance, concours internes...).
- Des professionnels et des représentants du monde socioéconomique participent à l'élaboration du projet pédagogique ; en particulier en ce qui concerne l'entrepreneuriat des professionnels de l'écosystème de la création d'entreprise.

Pourcentage de professionnels dans les conseils	Dossier
---	---------

Appartenance du monde socioéconomique aux groupes de travail sur le projet pédagogique	Dossier
Nombre de chaires ou équivalent	

B.1.c- Participation des entreprises et du milieu socioéconomique à la réalisation de la formation¹

L'école entretient des liens avec les entreprises innovantes, en particulier avec les PME et TPE.

- L'école fait appel à des enseignants permanents issus ou ayant une expérience de l'entreprise
- L'école associe des professionnels aux enseignements et intervention ponctuelles
- Les professionnels sont sollicités pour encadrer les stagiaires de l'école

Nombre et pourcentage relatif	Dossier
Nombre d'heures, nombre de vacataires	Dossier
Nombre, pourcentage	Dossier

B.1.d- Projets en lien avec des entreprises

- L'école a développé et formalisé sa pédagogie par projets, en liaison avec les entreprises
- L'école s'adresse aux entreprises pour qu'elles lui proposent des sujets de projets
- L'école s'associe à des partenaires issus du milieu socioéconomique pour la réalisation de projets publics ou privés
- L'école invite des professionnels à participer aux jurys des activités de projet (scientifiques, d'innovation, entrepreneuriaux, de développement durable, à caractère humanitaire et social)

Nombre, pourcentage, chiffre d'affaire	Dossier
Documents sur ces projets	Dossier

B.1.e- Prestations diverses

- L'école offre des prestations d'audit, de conseil et d'expertise aux entreprises et à d'autres organisations (centres de recherche, collectivités...).
- L'école favorise la création et l'existence d'au moins une Junior entreprise (ou organisation assimilée).

Nombre d'heures	Dossier
Chiffre d'affaire annuel de la Junior entreprise	Annexes

B.1.f- Participation financière

- L'école sollicite les entreprises pour percevoir la taxe d'apprentissage.
- L'école démarche des mécènes et des sponsors issus du milieu socioéconomique.

Politique de collecte de la taxe d'apprentissage : somme, évolution, pourcentage des budgets, taxe d'apprentissage par élève	Dossier
Fondations, soutien direct aux formations	Dossier

¹ B.1.c à B.1.f ajouté à la version internationale, car cela apparaît utile à l'instruction du volet « Parties prenantes ».

B.2 Ancrage avec la recherche et l'innovation **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

L'école a une politique clairement exprimée en matière de recherche et d'innovation.

B.2.1 Ancrage avec la recherche **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

Les programmes de formation ont établi des relations et partenariats avec des départements/organisations internes ou externes dédiés à des activités de recherche. Les enseignants chercheurs sont impliqués dans des équipes de recherche, facilitant ainsi la sensibilisation et l'initiation à la recherche des élèves ingénieurs.

La qualité de la recherche de l'école est reconnue par la communauté scientifique ainsi que par les milieux économiques.

B.2.2 Innovation, valorisation, transfert et entrepreneuriat **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

L'école a une stratégie clairement identifiée dans les domaines de l'innovation, de la valorisation et du transfert des résultats de la recherche, de l'entrepreneuriat. Ses objectifs et ses moyens sont explicités dans la note d'orientation stratégique et sa mise en œuvre fait l'objet d'un suivi périodique.

L'école contribue par ses activités pédagogiques et de recherche à la création de projets, de produits ou services, d'activités et d'entreprises innovants. L'école associe à ses activités enseignants, élèves et professionnels actifs.

B.3 Ancrage européen et international **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

La stratégie internationale de l'école vise à sa reconnaissance internationale et à la formation d'ingénieurs capables de travailler dans un contexte international.

B.3.1 Stratégie et communication **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

La gouvernance de l'école a une stratégie d'internationalisation explicite et cohérente avec sa mission, ses objectifs et ses moyens.

B.3.2 Organisation et internationalisation **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

L'école s'assure que les moyens humains et financiers qu'elle emploie pour ses activités internationales sont en adéquation avec ses objectifs. Notamment, elle encourage la mobilité internationale de ses enseignants.

L'école met en place des structures d'accueil pour les étudiants et enseignants chercheurs.

B.3.3 Partenariats et réseaux européens et internationaux **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

L'école est intégrée au sein de réseaux européens et internationaux d'enseignement (et le cas échéant de recherche), dans le but d'échanger dans le domaine de la formation, de collaborer dans le domaine de la recherche, d'établir des partenariats industriels.

Les relations scientifiques et académiques tissées à l'échelle européenne et internationale ont un impact sur la pédagogie et les programmes de formation.

B.3.4 Mobilité internationale des élèves, Cours conjoints et double-diplômes **NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT**

Dans une perspective d'internationalisation des cursus et dans le cadre d'accords, l'école développe pour ses étudiants des possibilités de mobilité internationale, des cursus bi-diplômant et des cursus ou cours conjoints. L'école évalue régulièrement les accords en cours.

B.4 Ancrage national

L'école se préoccupe de sa bonne information et de sa reconnaissance au niveau national. Elle établit des coopérations ou des relations à ce niveau.

B.4.a- Stratégie globale

- La politique de développement au niveau national est inscrite dans la note de positionnement stratégique de l'école.
- L'école effectue son recrutement d'élèves au niveau national.
- L'école est informée des orientations nationales de l'enseignement supérieur et s'y conforme.
- L'école passe un contrat avec son Ministère de tutelle (le cas échéant).

Taux d'élèves recrutés hors région, relation et communication avec les lycées	Dossier
---	---------

Texte du dernier contrat	Annexes
--------------------------	---------

B.4.b- Participation à des réseaux nationaux

L'école participe activement aux réseaux nationaux qui concernent ses différents domaines d'activité.

- L'école est impliquée dans un réseau thématique / stratégique : Actions menées, degré d'implication.

Conventions ou chartes de coopération	Annexes
---------------------------------------	---------

Autoévaluation :

B.5 Ancrage régional et local

L'école tisse des relations durables et mutuellement profitables avec les entreprises, les collectivités et les acteurs régionaux et locaux de la formation, de la recherche, de l'innovation, de la création d'entreprise et du monde socioéconomique.

L'école contribue aux projets régionaux de recherche et d'innovation.

L'école participe à la politique de site avec ses partenaires (autres écoles, et universités) dans le cadre de mutualisations au service de la qualité de la formation, de la recherche et de la vie étudiante.

B.5.a- Participation au développement économique et à l'aménagement du territoire

- L'école a des relations étroites avec les employeurs régionaux et locaux.
- L'école participe aux programmes de développement économique régionaux et locaux.
- L'école propose une politique active en matière de structuration au niveau local et régional (formation, transfert technologique, recherche).
- L'école est impliquée dans la réalisation des contrats de plan et/ou des contrats quadriennaux.
- L'école est impliquée dans une COMUE, un PEPITE, des pôles de compétitivité, des organisations fédératrices d'excellence (IDEX, IRT, LABEX, CARNOT, EQUIPEX ...).

Intégration des contrats à la stratégie de l'école (cf. note de positionnement stratégique), apport des contrats à la formation (améliorations, politique de site...)	Dossier
---	---------

B.5.b- Participation à la vie locale (politique de site pour l'enseignement supérieur et la recherche)

- L'école coopère avec d'autres organisations dans le domaine de la formation.
- L'école coopère à la recherche locale.
- L'école coopère avec les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE), les centres techniques, pépinières, incubateurs proches...
- L'école s'associe à la définition et à la promotion de l'image du site (enseignement supérieur et de recherche).
- L'école coopère avec d'autres organisations territoriales pour une politique de mutualisation.

Conventions SRESR (schéma régional enseignement supérieur et recherche)	Annexes
---	---------

Autoévaluation :

C Formation des élèves ingénieurs NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT

D Recrutement des élèves ingénieurs NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT

E Emploi des ingénieurs diplômés NON DEVELOPPE DANS CET EXTRAIT

F. Démarche qualité (au niveau de l'école)

L'école a une exigence de qualité et d'amélioration continue dans la réalisation et les résultats de ses différentes activités.
À cet effet elle applique les recommandations nationales et européennes (ESG 2015) concernant le management de la qualité.

F.1 Politique et organisation interne de la démarche qualité

L'école a défini une stratégie et une politique explicite de la qualité visant l'amélioration continue de ses programmes. La politique est cohérente avec la politique globale de l'établissement et est soutenue par l'équipe de direction.

- La direction de l'école s'est engagée explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaisse l'importance de la qualité et de son management.
- L'école a défini une stratégie et une politique visant à l'amélioration continue de la qualité, orientée en premier lieu vers la formation et les programmes. Elle a pour finalité la qualité globale de l'établissement.
- La stratégie, la politique et les procédures de management de la qualité ont un statut formel et sont rendues publiques. La stratégie, la politique et les procédures de qualité sont révisées de manière périodique.
- Dans le cadre d'une composante interne d'un établissement, l'école est responsable de la mise en œuvre de la politique de qualité.

Démarches et documents complémentaires	Sur place
Politique qualité documentée de l'école ou de l'établissement Définition d'objectifs prioritaires Approbation par le Conseil de l'école	Dossier
Documents relatifs à la politique qualité	Sur place

Autoévaluation :

F.2 Mise en œuvre (Cartographie générale) de la démarche qualité

L'école formalise l'organisation de sa démarche qualité : ressources, processus, procédures, etc.

- L'école a identifié ses processus internes et externes, les responsables de ses processus et les interdépendances entre eux.
- L'école a formalisé une description des processus et procédures essentielles (diagrammes de processus, diagrammes de flux, fiches de processus) tout en tenant compte du risque de surqualité.
- L'école a analysé comment les différents processus permettent d'atteindre les objectifs globaux de l'école ; elle en a évalué la pertinence, identifié les possibles conflits et blocages interfonctionnels.

Cartographie de processus qualité	Dossier
Boucles de gestion	Dossier

F.3 Personnes concernées

Toutes les parties prenantes (internes et externes) sont impliquées dans la démarche qualité de l'école.

F.3.a- Engagement de la direction de l'école

- La direction de l'école est réellement engagée dans la démarche qualité.
- Elle établit les finalités et les orientations de l'établissement.
La direction crée et maintient un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de qualité.
Elle suit régulièrement l'évolution de la réalisation de la démarche qualité.
- L'école a désigné un responsable du système qualité situé proche du directeur.
- Les conclusions des analyses de l'emploi sont tirées, diffusées dans l'école et confrontées aux objectifs et programmes de formation.

Postes créés, personnels embauchés, moyens dévolus	Dossier
Feedback et impact sur la formation Compte-rendu des réunions et mise en œuvre des décisions, Types d'instances en ayant discuté	Sur place

F.3.b-Concertation de la direction avec les élèves de l'école

- Prise en compte du point de vue des élèves sur l'ensemble des activités et structure de recours éventuelle.
- L'école a intégré la notion de démarche participative à la réalisation de l'ensemble de ses activités.
- Les élèves participent aux différentes instances d'administration et de gestion de l'école (notamment conseil d'études).
- L'école a formalisé le rôle et la participation des élèves au système d'assurance qualité.
- La formation a pris en compte les résultats des enquêtes auprès des élèves.

Modalités et comptes-rendus des concertations	Sur place
Outils de remontée des dysfonctionnements	Dossier

Mécanisme des enquêtes	Dossier
Résultats des enquêtes et retours d'expériences	Sur place

F.3.c- Concertation de l'école avec les parties prenantes

- L'école a intégré la notion de démarche participative à la réalisation de l'ensemble de ses activités.
- L'école a défini les principales parties prenantes, en premier lieu : les entreprises et le milieu professionnel, la société et l'état, le personnel... Elle est attentive aux autres parties prenantes (établissements étrangers, collectivités territoriales).
- Les parties prenantes participent aux différentes instances d'administration et de gestion de l'école (notamment conseil d'études).
- L'école a formalisé le rôle et la participation des professionnels, des enseignants et d'autres parties prenantes au système d'assurance qualité.
- Les personnes concernées par la formation et par la réflexion sur l'amélioration continue de la formation sont associées à la démarche qualité.
- L'école mesure la satisfaction des différentes parties prenantes et prend en compte cette satisfaction pour l'amélioration de la qualité.
- La formation a pris en compte les résultats des enquêtes internes et externes.
- Les employeurs sont satisfaits du recrutement et de la formation actuels des diplômés, en quantité et en qualité et dans leur évolution.

Mécanisme des enquêtes	Dossier
Résultats des enquêtes et retours d'expériences	Sur place

Outils de remontée des dysfonctionnements	Dossier
---	---------

Retours d'expériences de la part des entreprises, des revues professionnelles Évaluation, reconnaissance nationale, internationale	Dossier
---	---------

Autoévaluation :

F.4 Démarche qualité interne

L'école évalue de manière systématique ses différents processus, en particulier, il existe un dispositif d'évaluation des enseignements par les élèves (étudiants).

- Parmi ses activités d'autoévaluation, l'école réalise de manière périodique une autoévaluation au niveau de l'établissement qui permet la réflexion sur ses méthodes et résultats.
- L'autoévaluation de l'école est réalisée de manière participative.
- Les programmes sont évalués par des personnes ou comités externes, issus principalement des milieux industriels.
L'école met en place des évaluations régulières et systématiques des enseignements, effectuées notamment par les élèves.

Utilisation du guide d'autoévaluation des formations d'ingénieurs élaboré par la CTI Utilisation d'autres référentiels de qualité utilisés par l'établissement	Dossier
Enquêtes de satisfaction des différents collectifs impliqués dans la formation (élèves ingénieurs, diplômés, enseignants chercheurs, personnels d'administration et de services)	Sur place
Tableau avec la description du dispositif de remontées d'information de la part des élèves et du personnel	Annexes
Questionnaires d'évaluation régulière et systématique des enseignements, comité de suivi	Sur place

**L'école identifie ses forces et faiblesses et les analyse périodiquement.
Elle met en œuvre, à des fins d'amélioration continue, un plan d'actions correctrices.**

- L'évaluation régulière et systématique des processus et résultats permet d'identifier les forces et faiblesses de l'école.
- L'école a identifié des origines et causes possibles des dysfonctionnements. L'école a identifié des possibles solutions ; elle a analysé le coût et hiérarchisé les différentes mesures à prendre.
- L'école a établi des objectifs d'amélioration mesurables pour ses processus et les résultats de son activité. Notamment, elle a établi des objectifs d'amélioration de la qualité.
- L'école a établi un plan d'action cohérent et réalisable ; il établit : les mesures à prendre, les responsables et les délais de réalisation. L'école a mobilisé les ressources nécessaires pour mettre en place le plan d'action.
- Le plan d'action fait l'objet d'un suivi systématique et des mesures correctives sont appliquées en cas de problèmes.

Conclusions du rapport d'autoévaluation Analyse des forces et faiblesses	Dossier
CR réunions qualité Diagrammes cause-effet	Sur place
Déclaration d'objectifs	Dossier
Plan d'action	Dossier
Compte-rendu du comité de suivi du plan d'action	Sur place

Elle assure la transparence de ses processus qualité et des résultats obtenus pour toutes les personnes impliquées.

- L'école évalue l'impact des mesures d'amélioration adoptées.

Progression des indicateurs de qualité (suivi des résultats)	Dossier
--	---------

- L'école publie les résultats de sa démarche qualité.
- L'école a évalué et réduit le risque de sur-qualité: l'école et sa tutelle ou service de rattachement ont évité les processus lourds, bureaucratiques et coûteux.
- L'information relative aux formations dispensées par l'école est claire, disponible et aisément accessible.
- Les documents de gestion, d'assurance qualité et des résultats sont disponibles et aisément accessibles.
- L'école publie périodiquement des informations quantitatives et qualitatives concernant les éléments qui impactent la qualité de la formation. Ces informations sont soigneusement vérifiées.
- Elle se conforme annuellement aux règles de transmission de la fiche de données certifiées à la CTI.

Bilan périodique	Sur place
------------------	-----------

Rapport d'études sur la qualité et l'objectivité des documents et leur accessibilité sur le site internet	Sur place
Système intégré de gestion de bases de données, traitement de l'information	Dossier
Bilans et rapports d'activité	Sur place
Fiche de données certifiées	Dossier /DC

Autoévaluation :

F.5 Démarche qualité externe

F.5.1 Accréditation de la CTI

L'école a une stratégie et une politique concernant son assurance qualité externe, basée sur les exigences nationales et celles de l'accréditation CTI. La décision et les recommandations de la CTI sont largement communiqués au sein de l'école, ainsi qu'à ses parties prenantes, notamment les partenaires professionnels et les élèves.

Les recommandations de la CTI sont prises en compte par la direction et le personnel de l'école.

- Les avis/décisions et les recommandations de la CTI sont connus de la direction et du personnel de l'école, dès leur diffusion.
- Les avis sont également communiqués aux partenaires professionnels et aux élèves.
- L'école a recherché des solutions sans délai et a pris les mesures nécessaires.
- Concernant les injonctions, un plan d'action a été immédiatement défini et transmis à la CTI.

Autoévaluation :

F.5.2 Autres évaluations et certifications

L'école répond, le cas échéant, aux exigences d'évaluations externes d'autres organismes d'évaluation.

- L'école a été soumise à d'autres évaluations.
- L'école a sollicité d'autres évaluations, labellisations ou accréditations externes.
- L'école a mis en place un comité d'évaluation externe (visiting committee).
- Les résultats en ont été diffusés ; ils sont connus et portés à la connaissance de la CTI lors de la demande de l'accréditation

Dates, référentiels	Dossier
Dates, référentiels	Dossier

Résultats et actions correctrices menées	Sur place
--	-----------

Autoévaluation :

Lot de tâches WP1B : approche institutionnelle

Partie B : Méthodologie d'auto-évaluation

1 Objectifs de la séance

Ce module vise la mise en œuvre ou la poursuite de l'autoévaluation relativement aux rubriques ciblées dans le lot de tâches WP1B.

Le cadre réglementaire, juridique et politique, la structure administrative et la gouvernance sont des éléments critiques de l'environnement de la formation. Ils ont un rôle prépondérant dans le bon déroulement de la formation et une place centrale dans le système d'assurance qualité. Une étude du système qualité en place (formel et informel), au regard des exigences internationales (CTI/EUR-ACE/ESG...) est impérative pour déterminer les évolutions possibles et nécessaires.

Elle nécessitera notamment la collecte et l'analyse des règlements internes (identification des marges d'autonomie institutionnelle et des interlocuteurs ainsi que des parties prenantes) et l'analyse des organigrammes (fonctionnels et décisionnels). La formalisation des structures de gouvernance et de management de la qualité est rattachée à ce lot de tâche WP1B.

Un focus sur la vie étudiante doit y être adjoint, surtout sur le cadre de vie qui leur est offert et leur place dans la gouvernance. Des indicateurs relatifs à la vie étudiante sont à définir.

Un atelier SWOT est proposé, principalement centré sur les rubriques identifiées en matinée, après un rappel méthodologique.

L'atelier pourra se conclure en partageant les moyens d'enquêtes internes et externes envisagés à ce stade pour l'auto-évaluation. La question des indicateurs sera envisagée ultérieurement dans le cadre de l'élaboration du plan d'action et du tableau de bord stratégique.



2 Documents de référence

Fiche méthodologique MOSE-FIC « Identifier les enjeux stratégiques – L'approche SWOT »

Prévoir localement un nombre suffisant de copies (une par participant) de l'extrait du guide.

3 Production

Étapes de travail :

- Présentation commune de la méthodologie SWOT
- Animation d'un atelier par institution (se référer au document méthodologique)
- Partage des tableaux SWOT (5 rubriques max. par case)



3.1 Forces

3.2 Faiblesses

3.3 Opportunités

3.4 Menaces



IDENTIFIER LES ENJEUX STRATÉGIQUES

L'APPROCHE SWOT

Pour quoi SWOT ?

Développée depuis les années 1960, comme un outil d'analyse stratégique, l'approche SWOT est particulièrement efficace pour examiner les différents éléments d'un défi ou d'une opportunité au sein d'une entité (institution, entreprise, ...) et pour en esquisser les actions les plus pertinentes.

Dans une entité donnée, cette approche peut être utilisée à différents niveaux de décision : stratégie générale, stratégie spécifique d'un département, ou même stratégie face à un public particulier.

Dans le cadre de MOSE-FIC, il s'agit d'abord d'un outil indispensable dans les démarches qualité telles que les pratiquent les organismes internationaux (CTI, ...). L'outil peut aussi intégrer la panoplie des bonnes pratiques enseignées aux futurs ingénieurs, afin de les équiper de méthodes efficaces dans leur quotidien professionnel.

SWOT, késako ?

L'acronyme SWOT¹ rassemble 4 dimensions pour analyser la position d'une institution ou d'une entreprise face à un contexte. Elles sont reprises dans la matrice 2x2 ci-dessous.

	Positif	Négatif
Interne Présent	Forces	Faiblesses
Externe Futur	Opportunités	Menaces

Forces et Faiblesses représentent la situation présente et sont internes à l'entité analysée. Opportunités et Menaces décrivent le futur immédiat et sont typiquement en lien avec l'externe. Forces et Opportunités constituent des facteurs positifs, alors que Faiblesses et Menaces rassemblent les facteurs négatifs.

Le plus souvent, il est préférable de lister d'abord les facteurs externes, avant de passer aux facteurs internes. Cela permet d'avoir une meilleure focalisation sur les résultats stratégiques : à quelles opportunités et/ou menaces devons-nous faire face ? Et pour ce faire, avec quelles forces et/ou faiblesses pouvons-nous agir ? Cela conduit alors à réorganiser la matrice SWOT :

	Positif	Négatif
Externe Futur	Opportunités	Menaces
Interne Présent	Forces	Faiblesses

Dans certains contextes, un audit des ressources ou une enquête de satisfaction peuvent être réalisés préalablement à l'analyse SWOT. Quant aux activités, il peut aussi être possible de mener une analyse des meilleures pratiques dans le secteur concerné (par exemple, par rapport à des standards internationaux ou régionaux).

Les 4 catégories SWOT seront brièvement décrites ci-dessous et accompagnées de questions caractéristiques et de mots-clés.

¹ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

Forces (Strengths)

Les forces constituent les facteurs positifs actuels que l'entité contrôle et à partir desquels elle peut bâtir son futur face au défi considéré.

- Quelles sont les réalisations ou activités qui se passent bien et dont nous pouvons être fiers ?
- Quelles ressources (humaines, physiques, financières, morales...) disposons-nous ? Auxquelles avons-nous accès ?
- Quels sont les compétences ou savoir-faire que d'autres entités nous reconnaissent ?
- Quels atouts géographiques, structurels, de proximité ou de réseau pouvons-nous mettre en évidence ?
- Qu'est-ce qui est unique chez nous ?
- Pourquoi nos clients /bénéficiaires choisissent-ils notre entité ?
- Pourquoi nous-mêmes, choisissons-nous notre entité comme lieu de travail ?

Compétences, possibilités, avantages, ressources, accréditations, autorisations, réputation, recrutement...

Faiblesses (Weaknesses)

Les faiblesses sont les facteurs négatifs actuels qui dépendent de l'entité et pour lesquels il existe des marges de progression (parfois importantes).

- Quelles activités ou réalisations pourrions-nous améliorer ?
- Que ne faisons-nous pas assez bien par rapport aux standards du domaine ?
- Qu'est-ce que d'autres font (beaucoup) mieux que nous ?
- Manquons-nous de quelque chose dont nous pourrions avoir la maîtrise (organisation, infrastructure, ressources...) ?
- Quelles compétences devrions-nous renforcer ?

Inconvénients, manques de compétences, réputation, délais, finances, lourdeurs, ...

Opportunité (Opportunities)

Les opportunités relèvent des possibilités extérieures considérées comme positives pour le développement de l'entité. Elles ne dépendent donc pas du contrôle de cette entité ; mais bien saisies, elles pourraient avoir un impact favorable à cette entité. Cet impact n'est donc pas automatiquement positif : une action pertinente peut être nécessaire pour le rendre.

- Quels éléments politiques et/ou légaux prévisibles ou probables peuvent influencer positivement notre entité ?
- Quels éléments de notre environnement écologique, socio-culturel ou économique viendraient en soutien à notre développement ?
- Quels éléments technologiques actuels ou à venir pourraient nous être favorables ?
- Quels changements internationaux pourraient nous être profitables ?

Développement, tendances, évolutions, partenariats, ...

Menaces (Threats)

Les menaces rassemblent les difficultés, obstacles ou limites extérieures qui peuvent empêcher l'entité de relever le défi considéré. A priori, leur impact sera négatif ; des actions appropriées pourraient en limiter la nocivité.

- À quelles concurrences devons-nous faire face (en termes de clients, bénéficiaires, recrutement de personnels...) ?
- Quelles sont les difficultés du marché auquel nous nous adressons ?
- Quels changements prévisibles ou probables de notre environnement technologique pourraient impacter négativement nos activités ?
- Quelles contraintes légales pourraient limiter notre fonctionnement ?

Contraintes, agressions, tendances, évolutions, concurrences, ...

Comment animer une séance ?

En termes de matériel, une analyse SWOT nécessite surtout un bon approvisionnement en post-its (ou notes repositionnables) et quelques marqueurs. Des gommettes de couleur peuvent aussi servir lors de l'étape de hiérarchisation.

Le rôle de l'animateur consiste principalement à installer une ambiance de collaboration franche et honnête. Comme dans tout brainstorming, il veillera à ce qu'on ne critique pas (ni en bien, ni en mal) les propositions des autres. De même, il assurera à chacun la possibilité de s'exprimer.

En ce qui concerne les facteurs internes (forces et faiblesses), on invitera les participants à la fois à être réalistes et à éviter les excès de modestie.

1. **Composition des groupes** : Après un bref temps d'accueil rappelant l'importance du travail qui va être mené, les différents groupes sont constitués. Si les participants ne se connaissent pas, c'est aussi le moment de favoriser brièvement ces rencontres.

Par ailleurs, chaque groupe aura un animateur qui ne participera pas à la réflexion, mais qui permettra qu'elle se réalise efficacement.

2. **Brève présentation de l'approche** : Il est toujours utile de mettre tous les participants sur un même pied d'égalité face à la démarche SWOT, en rappelant ou en présentant les 4 catégories dans leur synergie et leur diversité.

Selon les circonstances, il peut être nécessaire d'appuyer cette présentation par des exemples ; dans ce cas, on les prendra résolument en dehors du contexte qui sera étudié par la suite.

3. **Cadrage de la situation étudiée** : L'animateur de chaque groupe rappelle la situation précise qui est soumise à l'analyse. Il rappelle aussi quelques règles de bonnes pratiques.

4. **Brainstorming** : Chaque participant est invité à écrire les éléments auxquels il pense, à raison d'un élément par post-it. Il commencera de préférence par les facteurs extérieurs – Opportunité (O) et Menace (T) – avant de considérer les facteurs internes – Force (S) et Faiblesse (W). Il associe une catégorie à chaque élément.

De temps en temps, l'animateur collecte les post-its des participants et les place (sans les ordonner) sur un grand tableau ou sur une table, dans une matrice SWOT. Pour relancer le brainstorming, il peut poser à la cantonade l'une ou l'autre question qui caractérisent les catégories.

5. **Clustering** : Les membres du groupe cherchent à constituer au sein de chacune des catégories des groupes d'éléments (ou cluster), sur base de relations de causalité, de similitude... Chaque cluster reçoit un titre ou un résumé.
6. **Hiérarchisation** : Au sein de chaque catégorie, on procède à un rangement des groupes d'éléments en distinguant les sujets plus importants de ceux qui le sont moins. Pour ce faire, l'animateur accorde à chaque participant 5 à 7 gommettes par catégorie ; les participants placent leurs gommettes sur les clusters qui leur apparaissent les plus importants.
7. **Sélection** : En regardant d'abord les clusters qui ont récolté le plus de gommettes, le groupe choisit les 3 à 5 éléments prépondérants dans chaque catégorie du SWOT.

Une variante de la procédure décrite ci-dessus consiste à mener tout le travail de réflexion (étapes 4 à 7) sur les facteurs externes, avant de le mener sur les facteurs internes.

En termes de timing, pour qu'une séance SWOT soit efficace, il faut lui laisser le temps de se déployer.

Points d'attention

Le plus souvent, il est recommandé de procéder avec des groupes de réflexion de 6 à 12 personnes représentant différentes préoccupations ou sensibilités au sein de l'entité. On pourra toutefois fonctionner avec des groupes plus grands. Dans ce cas, on travaillera avec des sous-groupes, qui procéderont ensuite à une mise en commun.

L'analyse SWOT peut se réaliser avec différents types de support (papier, électronique...) Toutefois, l'usage montre que les Post-Its constituent une mise en œuvre simple et efficace, car ils permettent au groupe de déplacer, regrouper et ajuster plus facilement le contenu.

Quel que soit le support choisi, il est utile de mémoriser tous les résultats du travail de réflexion, aux différentes étapes de ce travail. Cela peut se faire par des photos successives du tableau SWOT ou avec l'aide d'un « scribe ».

Enfin, il peut arriver qu'un participant considère qu'un élément constitue une faiblesse, alors que pour un autre, le même élément sera vu comme une force. Dans certains cas, on trouvera à trancher entre les deux possibilités ; dans d'autres, la bonne solution est de considérer l'élément à la fois comme une force et une faiblesse.

Avantages et limites du SWOT

Par nature, l'analyse SWOT repose sur le jugement des participants. Son essence est donc subjective, synthétique et souvent qualitative. Il s'agit à la fois d'une limite – en ne représentant que le sentiment des différents participants – et un avantage – en favorisant l'adhésion des participants à ses conclusions.

Outre les éventuelles analyses préalables, la composition du panel des participants impacte fortement la pertinence de l'analyse. L'analyse SWOT requiert une certaine représentativité des points de vue considérés comme pertinentes.

Une analyse SWOT n'est jamais définitive. Elle est datée et caractérisée par son contexte initial. Elle n'est donc pas nécessairement pertinente pour un autre contexte ou une autre date. Généralement, elle ne sera que peu informative pour une autre entité du même domaine.

Pour aller plus loin

Une analyse SWOT finalisée constitue souvent un bon point de départ pour la rédaction d'un plan d'actions stratégiques. On peut, par exemple, partir des dix questions suivantes :

1. Comment maximiser (ou saisir au mieux) les opportunités ?
2. Comment minimiser (ou limiter les effets) des menaces ? Peut-on les transformer en opportunités ?
3. En quoi les opportunités permettent de réduire les menaces ?
4. Comment maximiser (ou profiter au mieux de) nos forces ?
5. Comment minimiser (ou pallier) nos faiblesses ? Peut-on les transformer en forces ?
6. En quoi nos forces permettent de maîtriser nos faiblesses ?
7. Comment utiliser nos forces pour tirer parti des opportunités ?
8. Comment utiliser nos forces pour contrer les menaces ?
9. Comment exploiter les opportunités pour corriger nos faiblesses ?
10. Comment empêcher l'effet combiné de nos faiblesses et des menaces ?

Quelques références

- Eric Mullerbeck ; *SWOT and PESTEL* ; Knowledge Exchange UNICEF 2015. (Disponible en ligne)
- David Autissier, Laurent Giraud, Kevin Johnson ; *Les 100 schémas du management* ; Eyrolles 2015.
- Mie Augier, David J. Teece ; *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* ; Springer 2018.

1.1 Forces

Qualité des étudiants à l'admission
Existence d'un réseau de contact avec les entreprises, grâce aux diplômés
Enrichissement académique lié au recrutement de diplômés autres que ceux de l'ENSP dans des proportions équilibrées
Réseaux de partenaires internationaux
Existence de structures favorables à l'entrepreneuriat (Polytech Valor), et à la création de nouvelles entreprises (incubateur Technipole)

1.2 Faiblesses

Déficit de formation psychopédagogique des enseignants
Ressources humaines (académiques et administratives) insuffisante
Manque d'autonomie dans l'usage des budgets destinés à maintenir ou à moderniser les laboratoires
Insuffisance dans la représentation étudiante des commissions
Manque de structure pour le suivi des diplômés

1.3 Opportunités

Existence de plusieurs projets internationaux ouverts au Cameroun (Erasmus+, ...) offrant des perspectives de collaborations renforcées
Renommée et image forte de l'ENSP
Existence du CETIC comme centre d'excellence externe en soutien des actions de l'Ecole
Relations avec les entreprises

1.4 Menaces

Manque d'autonomie de l'ENSP, au sein de l'Université de Yaoundé et au sein de l'Espace d'Enseignement Supérieur au Cameroun, dans les processus de nomination, d'attribution de responsabilités de direction et de promotion
Concurrence des écoles d'ingénieur privées (tant pour le recrutement des étudiants que pour celui des professeurs)
Réduction de l'attractivité des postes de professeur suite au contexte socioéconomique

SWOT réalisé le 05/11/2018 avec des membres de l'Institut Saint-Jean à Yaoundé

Dans le cadre du projet MOSE-FIC

	Positif	Négatif
Externe	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance internationale du diplôme et accréditation • Campus technologique futuriste • Compétitivité du marché mondial et africain des NTIC • Favoriser l'implication des femmes (étudiantes et enseignantes) • Demandes de formations continues et de certifications professionnelles • Forte croissance économique pouvant conduire à des possibilités de bourses • Partenariat école / entreprises 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Freins dus à l'administration ou à la tutelle • Insuffisance des moyens financiers face aux ambitions de développement • Non fiabilité des réseaux électrique et internet • Difficultés d'insertion professionnelle • Contexte socio-politique instable • Manque de notoriété de notre jeune institution (et concurrences)
Interne	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approche pédagogique (par compétences, incluant des professionnels, avec des activités fortes : techday) • Matériel technologique en nombre et de pointe • Formation reposant sur l'éthique et l'intégrité • Vie associative des étudiants • Relations avec les entreprises, et formation à l'entrepreneuriat • Partenariats de l'ISJ (UTT, ...) • Jeunesse et dynamisme de l'institution • Implication des étudiants • Réseau Saint-Jean • Bilinguisme 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'infrastructure et de bâtiments • Manque d'organisation dans l'administration • Faible pourcentage d'enseignants permanents • Manque de communication vers l'externe • Manque de diplômés dans des entreprises • Coûts élevés (non compensés par des bourses) • Restriction aux séries scientifiques

Plusieurs fois, on a souligné comme point d'attention : le financement de l'accès aux études...

1.1 Forces

Formation humaine et accompagnement des étudiants
Approche et méthode pédagogique
Recrutement sélectif
Lien avec les alumni
Méthode de travail entre enseignants
Lien avec entreprises
Multiculturalisme
Infrastructures
Statut professionnel de l'institution
Situation géographique
Organisation agile

1.2 Faiblesses

(13) Charge de travail trop élevée par rapport à la rémunération
(9) QNET
(7) Situation géographique et conditions d'accès
(6) Absence de manuel de procédures de fonctionnement
(5) Absence de personnel sanitaire pour interventions d'urgence
(4) Coût élevé de la formation
(3) Faible bilinguisme des étudiants et enseignants
(2) Ecole pas assez connue de grand public
Infrastructures peu aménagées
Difficultés liées au stage d'alternance
Fonctionnement plus proche d'une entreprise que d'une école

1.3 Opportunités

(7) Capacité de répondre aux besoins des entreprises (bureau d'études)
(5) Tissue industriel en croissance
(3) Reconnaissance et partenariats internationaux
(3) Implication des entreprises dans le processus de formation
(2) Facteur éthique
(1) Compétence locale adaptée à la sous-région
(1) Qualité et unicité de la formation
(1) Implication des états dans le processus de formation
Les stages pour étudiants

1.4 Menaces

(9) Mauvaise gouvernance politique et industrielle
(4) Chute de recrutement et perte de visibilité
(2) Concurrence
(2) Manque de financement
(1) Faible employabilité
(1) Culture d'Eldorado
(1) Accès à la profession limitée par les ordres
(0) Déséquilibre des genres
(0) Manque d'harmonisation du système éducatif
(0) Variété des situations d'alternance
(0) Dévalorisation financière des formations

IDENTIFIER LES OBJECTIFS ET LES ACTIONS

LE PLAN STRATÉGIQUE

Pour quoi réaliser un plan stratégique ?

La planification stratégique est essentielle pour le pilotage serein et efficace d'une entreprise ou d'une institution. Elle permet de garder en ligne de mire la mission et la vision, tout au long de la vie de l'entreprise ou de l'institution. Elle va de la préparation du plan stratégique à son suivi et à sa mise à jour régulière.

Parmi les avantages qu'elle apporte, on peut retenir principalement une meilleure perception des enjeux, la prise en compte des opportunités et des menaces, et la clarification de la stratégie.

Grâce à elle, tous les membres de l'entreprise savent vers où on va, ce que l'on cherche à réaliser et dans quel but on le fait.

Dans le cadre de MOSE-FIC, la planification stratégique constitue la pierre angulaire des bonnes pratiques de gouvernance et de pilotage. Par ailleurs, elle constitue aussi une bonne pratique pour les entreprises, dans lesquelles nos futurs ingénieurs sont susceptibles de travailler.

Plan stratégique, késako ?

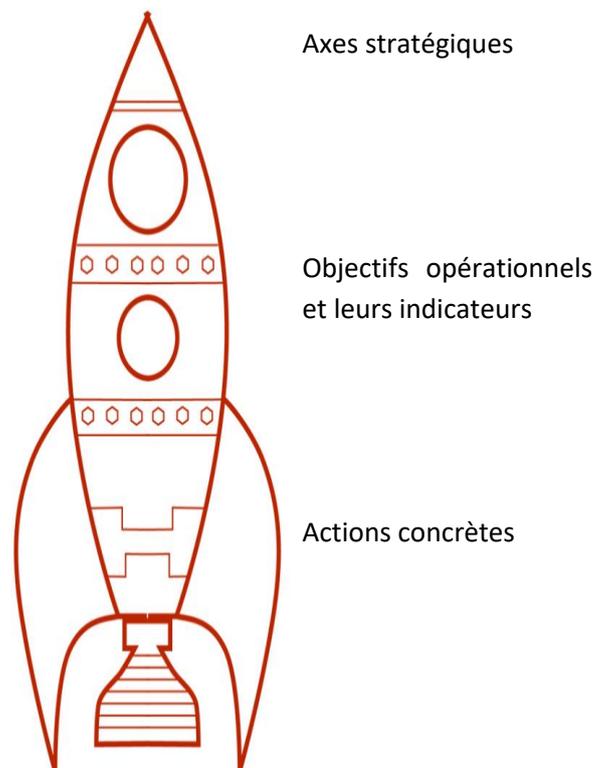
Le plan stratégique vise à formuler, communiquer, mettre en œuvre et adapter les résultats et les actions d'une organisation, à la fois sur une base moyen ou long terme (par les axes stratégiques) et court terme (par les objectifs opérationnels).

En d'autres mots, le plan stratégique peut être considéré comme une fusée à trois étages. On a en

effet, dans une approche de type top-down, la pointe du fuselage des **axes de développement stratégiques**, appuyée sur le corps des **objectifs opérationnels**, qui sont eux-mêmes mis en œuvre grâce aux boosters des **actions concrètes**.

Le socle de lancement de cette fusée est constitué de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation. C'est même plus précisément le milieu permanent où cette fusée doit se mouvoir.

Quant au suivi et à la mise à jour régulière, ils s'apparentent au pilotage de la fusée, pour suivre une trajectoire certes déterminée... mais qui nécessite d'être continuellement ajustée pour être optimale.



Axes stratégiques

Les axes stratégiques constituent les 4 ou 5 aspects principaux de la situation visée à moyen terme par l'institution. Ils sont décrits en termes généraux selon les **effets positifs** pour les groupes-cibles à la fin de la période du plan (moyen ou à long terme).

Ces axes stratégiques résultent d'une part de la vision et d'autre part de l'analyse SWOT. Ils répondent donc à la question « comment mettre en œuvre la vision ? » ou « comment répondre aux enjeux de l'analyse SWOT ? »

Pour valider la rédaction d'un tel axe, il convient de vérifier les critères AMIORE¹ :

- **Ambitieux** : l'axe ose représenter la vision de l'institution et constitue un vrai enjeu ;
- **Motivant** : l'axe suscite l'envie et l'enthousiasme de participer ;
- **Inspirant** : l'axe fait sens et permet de relier les efforts nécessaires aux valeurs ;
- **Distinctif** : l'axe est spécifique à la vision et au contexte considéré ;
- **Pertinent** : l'axe est vraiment lié aux enjeux du SWOT pour les parties prenantes ;
- **Vrai** : l'axe est authentique et vraisemblable.

Objectifs opérationnels

Les axes stratégiques étant relativement abstraits, ils sont déclinés chacun en 4 ou 5 objectifs opérationnels. Ces derniers décrivent des résultats intermédiaires entre la situation actuelle et la situation visée, en termes d'amélioration ou de changement plus concrets, le plus souvent au sein de l'institution, à court ou moyen terme.

On associe à chaque objectif opérationnel un ou plusieurs indicateurs (moins de 5 !), qui répondent aux questions « Que voulons-nous faire ? Pour qui ? Pour quand ? Et jusqu'à quel niveau ? »

¹ Il s'agit d'un acronyme en néerlandais pour *Ambitieux, Motiverend, Inspirerend, Onderscheidend, Relevant, Echt*.

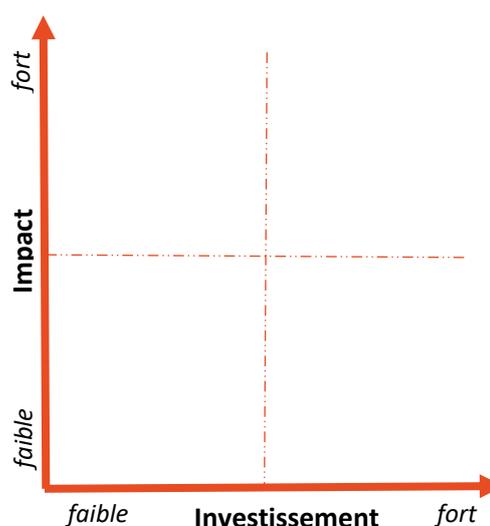
Un bon indicateur doit être SMART² :

- **Spécifique** : il indique précisément et concrètement ce qui doit être réalisé ; et il précise la valeur cible à atteindre ;
- **Mesurable** : une méthode ou une procédure efficace et peu onéreuse existe pour fournir une mesure (quantitative ou qualitative) de la situation ;
- **Acceptable** : l'indicateur et sa valeur-cible sont à la fois ambitieux et réalisables avec les ressources actuelles ou celles qui sont facilement accessibles ;
- **Pertinent** : en lien avec l'objectif opérationnel et avec l'axe stratégique ;
- **Limité dans le temps** : pour un horizon temporel déterminé (début et fin).

Actions concrètes

Des actions concrètes (ou parfois, des activités ou des processus) sont proposées pour atteindre ces objectifs opérationnels et, en cascade, rencontrer les axes stratégiques.

Ces actions peuvent avoir des ampleurs différentes, en termes d'impact sur les objectifs et d'investissement en ressources (humaines, matérielles et financières). Un graphique permet de mettre en évidence ces ampleurs différentes.



² Il s'agit d'un acronyme en anglais pour *Specific, Measurable, Acceptable, Relevant, Time-bounded*

Comment animer une séance ?

L'animation d'une rédaction de plan stratégique est délicate. Il convient de s'ajuster à la progression du groupe de travail, sans perdre de vue l'objectif.

Il est parfois nécessaire de prévoir plusieurs séances, pour permettre aux participants de bien assimiler le contenu du plan en cours de rédaction. Il faut toutefois noter le risque croissant d'atténuer les enjeux et les impacts du plan, à chaque nouvelle réécriture. Le caractère suffisamment ambitieux du plan doit être un point de vigilance permanent, de chaque participant et aussi de l'animateur.

On peut proposer un schéma d'animation 7 temps, qui s'appuie sur le schéma de la fusée à 3 étages. Le processus alterne des moments de travail en sous-groupes (de 2 ou 3 participants) et des moments de mise en commun. Pour chaque étape de la fusée, l'animateur rappelle le critère pertinent : AMIORE ou SMART. Lors des moments de partage, il veillera à ce que l'ambiance soit à la bienveillance : plutôt que de critiquer une proposition faite par un sous-groupe, on cherchera à avoir un a priori favorable à toute proposition.

1. **Proposition d'axes stratégiques (AS)** : chaque sous-groupe propose au moins un axe stratégique en associant des facteurs internes et externes du SWOT, dans la perspective de la vision de l'entreprise. Par exemples, exploiter une force pour saisir une opportunité ou pallier une menace, corriger une faiblesse pour répondre à une opportunité ou éviter une menace...
2. **Partage et sélection d'axes stratégiques** : les différents sous-groupes partagent leurs propositions. Après quelques questions d'éclaircissement, le groupe entier choisit de retenir environ 5 AS, sur base d'un consensus ou d'un vote par approbation³.

³ Le vote par approbation constitue une forme de consensus. Chaque participant peut voter pour autant d'options qu'il trouve intéressantes, en leur donnant chaque fois un et un seul point. Il peut donc voter pour

3. **Proposition d'objectifs opérationnels (OO)** : les mêmes sous-groupes proposent entre 3 et 5 objectifs opérationnels (idéalement, pour un des axes qu'ils ont proposés), l'animateur veillant à ce que l'ensemble des axes retenus soit correctement réparti. L'identification d'un OO passe aussi par celle d'un ou plusieurs indicateurs associés.
4. **Partage et sélection d'objectifs opérationnels** : après une mise en commun et quelques questions d'éclaircissement, on peut procéder à la sélection des OO, la validation des indicateurs (y compris d'une éventuelle première estimation des valeurs-cibles)
5. **Proposition d'actions concrètes (AC)** : les sous-groupes se réunissent à nouveau pour proposer des actions concrètes en lien avec un ou plusieurs OO, sans qu'il s'agisse nécessairement de « leur » OO.
6. **Partage et sélection d'actions concrètes** : une mise en commun permettra de valider ces premières propositions d'AC. Vraisemblablement, une autre séance sera nécessaire pour compléter les pistes d'AC.
7. **Rédaction du plan stratégique** : en reprenant les éléments issus des étapes précédentes, on peut composer un premier tableau (de type Excel) pour rassembler les AS, les OO (y compris les indicateurs) et les AC. Ce tableau mérite certainement la rédaction a posteriori de paragraphes explicatifs.
Il est parfois difficile de mener cette étape en direct. L'animateur peut alors proposer de composer une première rédaction (avec le statut de « pièce à casser ») qui sera ensuite affinée par tout le groupe réuni lors d'une séance ultérieure.

une option, toutes les options, ou un sous-ensemble. On retient ensuite les options qui auront récolté le plus de points. Ce sont les options qui sont « supportées » par le plus grand nombre de participants.

Points d'attention

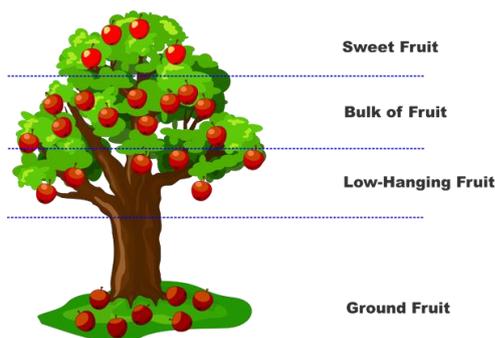
Outre les indicateurs SMART pour les objectifs opérationnels, il est parfois intéressant d'énoncer des indicateurs SMART pour les axes stratégiques. C'est toutefois souvent plus délicat, en raison du caractère plus abstrait des axes.

Il n'est pas rare que les indicateurs proposés ne soient pas SMART : il leur manque une valeur cible, une durée (ou un délai) et une certaine spécificité. Voilà donc les 3 points à soigner principalement.

Puisqu'un indicateur vise à mesurer un changement ou une amélioration, il est utile de commencer par évaluer l'indicateur dans la situation initiale, ce qui constituera la valeur de référence pour l'évolution de l'indicateur.

La définition d'un indicateur « mesurable » s'accompagne donc de la description de la méthode d'évaluation. Deux responsabilités peuvent être associées à chaque indicateur : d'abord l'organe ou la personne qui est responsable de la procédure d'évaluation, ensuite l'organe ou la personne qui est responsable de valider l'atteinte de la cible.

Dans la conception d'un plan d'action, il est pertinent de proposer un panel d'actions d'ampleurs différentes. Cela permettra d'étaler les réalisations sur toute la durée du plan. Par ailleurs, il est motivant d'avoir rapidement des résultats favorables et visibles. Cela passe par des actions appelées « Quick Wins » (peu onéreuses, à faible risque, très focalisées sur un objectif et rapides), qui donnent ensuite l'envie de réaliser des améliorations plus ambitieuses.



Le suivi et la mise à jour du plan

L'horizon d'un plan stratégique est typiquement à moyen terme. Son suivi nécessite de l'adapter plus court terme, typiquement sur base annuelle. On entre alors dans un processus cyclique, où l'on boucle entre les étapes suivantes :

1. **Rédaction d'un plan opérationnel annuel** : il décrit succinctement les cibles annuelles précises, les activités à mener, leur durée et leur responsable, et les ressources principales nécessaires (dont le budget).
2. **Suivi régulier du plan opérationnel annuel** : réunions régulières et structurées pour confirmer la réalisation progressive. On pourra mettre à jour l'état des indicateurs.
3. **Bilan annuel** : il s'agit d'une part d'une évaluation sur les réalisations du plan annuel et leur impact sur le plan stratégique et d'autre part d'une réunion avec les parties prenantes pour apprécier les performances et les faiblesses.
4. **Relecture du plan stratégique** : au terme de l'année, avant de boucler sur la rédaction du plan opérationnel de l'année suivante, il convient de vérifier l'état du plan stratégique. En effet, des changements importants peuvent avoir eu lieu, favorables ou défavorables à son exécution. Cette relecture peut être le moment de légers amendements.

Dans une démarche qualité, un plan n'est jamais tout à fait définitif, sans oublier sa révision après la période de planification.

Quelques références

- UNESCO, *Planification stratégique: techniques et méthodes* ; Document de travail 3, IPE – Unesco 2013. (Disponible en ligne)
- Emmanuel Legras; *Guide méthodologique pour la réalisation d'un plan de développement stratégique d'une organisation* ; réseau pratiques - Inter-Aide 2013. (Disponible en ligne)
- South Research ; *La planification stratégique* ; document non daté. (Disponible en ligne)

Lot de tâches WP1B : approche institutionnelle

Partie C : Développement stratégique et plan d'action

1 Objectifs de la séance

L'objectif de cette journée est de cerner les axes de développement sur base de l'analyse SWOT menée la veille dans un cadre institutionnel.

L'identification d'axes de développement fondamentaux (« grands chantiers à ouvrir ») facilite pour chacun d'eux l'identification d'un nombre limité d'actions qui peuvent être précisées annuellement en un plan d'action opérationnel.

La proposition d'un premier plan d'actions structuré est l'objectif de l'atelier. Elle sera consolidée et validée ensuite au sein de chaque établissement. Une démarche analogue sera ensuite mise en œuvre pour chaque diplôme à accréditer.

On veillera à définir des objectifs SMART auxquels on associera des indicateurs objectivement vérifiables.

2 Documents de référence

Fiche méthodologique MOSE-FIC « Identifier les objectifs et les actions – Le Plan Stratégique »

Prévoir localement un nombre suffisant de copies (une par participant) de l'extrait du guide.

Fiche méthodologique MOSE-FIC « Indicateurs et objectifs SMART »

3 Production

Étapes de travail :

- Présentation, à titre informatif, de la démarche adoptée à la Faculté Polytechnique de Mons (axes – objectifs – actions – actions opérationnelles)
- Animation d'un atelier par institution



Formaliser les axes de développement - priorisation

Sélectionner quelques objectifs de travail (type SMART) à moyen terme (3-4 ans)

- S'attacher à dégager les objectifs à atteindre
 1. Identifier les responsabilités et acteurs-clés.
 2. Identifier les ressources nécessaires (humaines et matérielles)
 3. Identifier le(s) indicateur(s) de suivi pertinents
 4. Préciser les priorités et éventuelles échéances intermédiaires (court, moyen ou long terme).

Note : le rôle des parties prenantes sera développé dans ce contexte dans la séance de l'après-midi.

Propositions d'actions rencontrant les objectifs

Constituants d'un plan d'action

Planification pour la consolidation et la validation du plan d'actions, en vue du dépôt CTI et au-delà.



Établissement :

Axe A :

Objectif	Responsabilités	Ressources à mobiliser	Indicateurs	Échéance + priorité

Établissement :

Axe B :				
Objectif	Responsabilités	Ressources à mobiliser	Indicateurs	Échéance + priorité

Établissement :

Axe C :				
Objectif	Responsabilités	Ressources à mobiliser	Indicateurs	Échéance + priorité

Établissement :



NOM de l'ACTION :

Lien(s) action / axe et objectif(s)	
Résultats à atteindre et valeur ajoutée du projet	
Cible	
Responsable du projet	
Groupe de « pilotage » éventuel	
Facteurs de succès	
Risques	
Ressources nécessaires	
Acteurs internes impliqués	
Acteurs externes impliqués	
Dates de début et fin de mise en œuvre	
Etapes et planning	
Plan de communication	
Evaluation	



NOM de l'ACTION :

Lien(s) action / axe et objectif(s)	
Résultats à atteindre et valeur ajoutée du projet	
Cible	
Responsable du projet	
Groupe de « pilotage » éventuel	
Facteurs de succès	
Risques	
Ressources nécessaires	
Acteurs internes impliqués	
Acteurs externes impliqués	
Dates de début et fin de mise en œuvre	
Etapes et planning	
Plan de communication	
Evaluation	



NOM de l'ACTION :

Lien(s) action / axe et objectif(s)	
Résultats à atteindre et valeur ajoutée du projet	
Cible	
Responsable du projet	
Groupe de « pilotage » éventuel	
Facteurs de succès	
Risques	
Ressources nécessaires	
Acteurs internes impliqués	
Acteurs externes impliqués	
Dates de début et fin de mise en œuvre	
Étapes et planning	
Plan de communication	
Évaluation	



Lot de tâches WP1B : approche institutionnelle

Partie D : Implication des parties prenantes Synthèse et restitution

1 Objectifs de la séance

L'objectif de cette journée est de cerner quelles sont les parties prenantes et quel est leur rôle dans le processus qualité.

Les tableaux rédigés en matinée pourront être précisés à cet égard.

Les parties prenantes ont déjà été évoquées lors du WP1C lorsque vous avez abordé les besoins socio-économiques et la question du choix du positionnement des formations (Rubriques 2.1.1 et 2.1.2), les conseils de perfectionnement (Rubrique 4)

Dans le document R&O de la CTI, les rubriques A.1.2.a (dans la stratégie de l'établissement), B4 « Ancrage national », B5 « Ancrage régional et local », F3 « Personnes concernées dans la démarche qualité », F4 « Démarche qualité interne » et F5 « Démarche qualité externe » font directement référence aux parties prenantes.

La dernière heure de l'atelier sera consacrée à une synthèse critique des productions réalisées.

2 Documents de référence

Fiche méthodologique MOSE-FIC « Identifier pour/avec qui – L'analyse des parties prenantes »

Guide d'autoévaluation des écoles en vie de l'accréditation Livre 2 Références et orientations (R&O) de la Commission des titres d'ingénieur (CTI) – Version « internationale »

Prévoir localement un nombre suffisant de copies (une par participant) de l'extrait du guide.



3 Production

Étapes de travail :

- Présentation de la méthodologie
- Animation d'un atelier propre à chaque établissement selon les principes exposés.



OBJECTIFS ET INDICATEURS S.M.A.R.T.

Pourquoi S.M.A.R.T. ?

Comme ingénieurs, nous sommes sans cesse amenés à développer des produits et des services aussi aboutis que possible vis-à-vis de critères de coût, de qualité, de fiabilité, de sécurité, de respect de l'environnement, etc.

Nous devons veiller à la satisfaction de besoins exprimés ou non d'un client. Une des premières tâches est de rédiger un cahier des charges qui en spécifie la nature. Dans cette démarche, on attend d'un ingénieur de passer d'une expression parfois vague, souvent qualitative et subjective à une analyse précise, quantitative où des critères objectifs sont formalisés le plus souvent sous forme d'éléments quantifiables : il ne suffit plus de souhaiter conduire une automobile économe en carburant mais bien de vérifier qu'elle consommera moins de 5 litres d'essence au 100 km dans des conditions normalisées. Ce n'est pas si simple que cela ! Cet exemple montre en effet que si l'on est amené à définir les conditions de cette mesure, cela sera au prix d'un dispositif de laboratoire mettant en œuvre une procédure stricte et des équipements de mesure et de contrôle relativement élaborés qui rendront cette vérification pratiquement inaccessible à l'utilisateur lui-même. La définition d'un indicateur de performance, quel qu'il soit, n'est pas triviale et doit répondre à certaines qualités que l'on regroupe dans l'acronyme S.M.A.R.T.

Une démarche Qualité nécessite la définition d'objectifs, l'atteinte des effets escomptés par les

actions mises en place doit d'apprécier à travers d'indicateurs : c'est à partir d'eux que l'on va pouvoir déterminer si les objectifs sont partiellement ou totalement atteints et quelles améliorations peuvent être apportées.

Dans le cadre de MOSE-FIC, il faut se donner des objectifs et indicateurs pour le projet lui-même, mais également, pour le plan stratégique institutionnel défini au sein de chaque établissement dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

S.M.A.R.T. késako ?

S.M.A.R.T, c'est intelligent mais aussi :

S	Spécifique
M	Mesurable
A	Accepté
R	Réaliste
T	Temporel

Spécifique (Specific)

L'indicateur doit être en rapport direct avec l'objectif visé. Il faut éviter des formulations floues comme « Augmenter l'activité de recherche de l'établissement ». Le nombre de publications scientifiques réalisées sur une période donnée constitue un indicateur spécifique bien plus précis et spécifique. Le S de S.M.A.R.T. peut aussi désigner l'adjectif Simple : un indicateur doit pouvoir être

établi assez directement, sans trop de complications. Compter le nombre de pages de l'ensemble des publications scientifiques n'apportera pas fondamentalement d'information supplémentaire, même si l'idée de prendre en compte l'ampleur de chaque contribution n'est pas dépourvue de sens.

Mesurable (Mesurable)

La mesure est garante de l'objectivité. Il n'est pas possible de se contenter d'appréciations générales ou de sentiments. Disposer d'une mesure nécessite d'établir une définition précise. Si l'on veut estimer la pourcentage d'étudiants ayant effectué un séjour en entreprise, il faut être attentif à la durée minimale du séjour ainsi qu'à la définition de la population étudiante de référence (étudiants inscrits pour la 1^e fois dans telle année d'études, ...). Dans certains cas, la mesure peut être binaire : l'existence ou non d'une accréditation obtenue. Une mesure se doit de pouvoir être contrôlée aisément.

La récolte centralisée des données pour la constitution des indicateurs n'est pas à sous-estimer dans une organisation et c'est là un des rôles-clés d'une cellule Qualité. Celle-ci doit être dotée d'une autorité et de moyens suffisants pour mener en toute légitimité une enquête.

Acceptable (Acceptable)

L'élément clé de la réussite du déploiement d'une démarche qualité est son acceptation par toutes les parties : dans une université, par toutes les catégories du personnel, par les étudiants, et aussi par les parties prenantes externes impliquées dans le processus. Il faut à tout prix éviter que la démarche qualité s'apparente à une contrainte administrative contraignante sans valeur ajoutée. Les indicateurs doivent donc être respectueux des personnes, de leurs limites ; la finalité des objectifs doit être expliquée et comprise. Lorsque l'on fixe une valeur à atteindre pour un indicateur, il faut que l'objectif reste atteignable (un autre « A »)

sans manquer d'ambition (encore un autre « A »). Tout un Art pour le rendre Attrayant (... Assez !).

Steffens prône le A pour le qualificatif Assignable : la responsabilité de l'indicateur doit en effet être assignée à une personne ou à une entité précise.

Réaliste (Realistic)

Comme juste dit, si l'objectif paraît inaccessible, c'est le rejet de l'ensemble du plan stratégique qui risque de se produire. L'indicateur doit être réaliste vis-à-vis des moyens à mettre en œuvre pour le mesurer ; les objectif à atteindre, également.

Temporel (Time-bound)

L'objectif ou l'indicateur doit être délimité dans le temps. Il faut se fixer des périodes au cours de laquelle l'évaluation peut être menée de manière suffisamment représentative : se donne, par exemple, une période d'un an pour effectuer une mesure qui ne soit pas sujette à des fluctuations.

Points d'attention

Cette énumération S.M.A.R.T. de propriétés désirables pour les indicateurs ne doit pas être prise... à la lettre et inhiber des objectifs ambitieux à long terme dans la réalisation des valeurs fondamentales d'un établissement.

Les indicateurs sont parfois utilisés pour évaluer des processus internes et ne sont pas conçus pour être tous diffusés à l'extérieur de l'établissement. La confidentialité de certains indicateurs doit alors pouvoir être appliquée mais elle est évidemment difficile à garantir.

Référence

Steffens G., Les critères SMART pour un objectif sur mesure : la méthode intelligente du manager, Gestion et marketing, 2015.

IDENTIFIER POUR/AVEC QUI L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Pour quoi analyser les Parties Prenantes ?

Pendant longtemps, les projets (d'innovation, de changement ou d'auto-évaluation) étaient exclusivement confiés à la gestion d'experts du domaine concerné. Depuis l'émergence des études scientifiques en « Project Management », on a pu montrer l'importance d'ouvrir le pilotage de ces projets à d'autres personnes ou groupes de personnes, et cela dès le début du projet.

Tout projet vise en effet à induire un changement espéré comme positif ; et généralement, ce résultat va impacter plus que le seul expert du domaine. Les trois avantages principaux d'une intégration précoce des parties prenantes est une meilleure compréhension des enjeux, une plus grande ouverture à des possibilités de ressources et de solutions, et une adhésion plus forte aux résultats du projet.

Dans le cadre de MOSE-FIC, l'analyse des parties prenantes constitue une pierre angulaire indispensable des démarches qualité, en considérant tantôt l'institution elle-même (sa vie, sa gouvernance, son essor..., tantôt un diplôme donné (son développement, son pilotage...). Mais de plus en plus, ce type d'analyse devient nécessaire dans les projets d'ingénierie. Elle ouvre en effet aux démarches contemporaines de co-innovation.

Parties prenantes, késako ?

L'expression « parties prenantes » (en abrégé, PP) traduit le mot anglais « stakeholders ».

Les parties prenantes sont tous les individus, foyers, groupes d'intérêts et organisations qui sont susceptibles de

- Être impactés, directement ou indirectement, par le projet ou par l'institution, à un ou plusieurs moments de sa vie ;
- Influencer les résultats du projet ou de l'institution, positivement ou non ;
- Avoir des contacts réguliers ou continus avec l'institution ou le projet.

La plus grande difficulté consiste à lister largement les parties prenantes, en veillant à ne pas en oublier. À titre d'exemple, les entreprises industrielles ou commerciales ne mentionnent que rarement les habitants de leur quartier comme parties prenantes... Et pourtant !

Pour analyser les PP, il est intéressant de les considérer selon plusieurs points de vue

- Sont-elles internes ou externes ?
- Quels sont leurs degrés d'intérêt, ou d'influence ou de légitimité ?
- Quelle est leur attitude a priori ? Et vers quelle attitude désirons-nous l'orienter ?
- Comment interagir avec elles ? Et pour quoi ?

Internes ou Externes

La première distinction à mener est celle de l'origine d'une partie prenante. Fait-elle partie du périmètre de l'institution ou appartient-elle à son « environnement » ? Cela nous donne des indications sur la facilité à la contacter, la contrôler ou à interagir avec elle.

Influence vs Intérêt ; Attitudes

Souvent, on caractérise une partie prenante par

- **Un degré d'influence** : peut-elle exercer une forme de pouvoir/d'autorité sur les objectifs du projet, ses ressources, l'accès aux informations, les conditions de réalisation du projet ?
- **Un degré d'intérêt** : sa vie peut-elle changer en raison du projet ou de l'institution, de son évolution et/ou de ses résultats ?
- **Une attitude a priori** : est-elle actuellement favorable, neutre ou contraire au projet ou à l'institution ?
- **Une attitude souhaitée** (facultatif) : quelle attitude souhaiterions-nous voir de la part de cette partie prenante à l'avenir ?

On peut encore parfois ajouter

- **Un degré de légitimité** : est-elle experte pour traiter des questions précises ?

Plan de représentation

Généralement, les parties prenantes sont représentées dans un plan à deux dimensions, en utilisant les informations influence et intérêt. D'autres informations sont parfois utilisées (légitimité, apport de ressources, relations, ...)

Niveau d'interaction

Les interactions avec les parties prenantes ne seront pas toujours les mêmes. En effet, leurs besoins et leurs capacités d'implication ne sont pas identiques. On identifie généralement 5 niveaux principaux (qui ouvrent évidemment la porte à toutes les variantes, selon les besoins) :

1. **Informier** : Régulièrement, on informe les parties prenantes de la vie du projet ou de l'institution. C'est le niveau minimum des interactions. Il existe deux modes de communications. En mode PULL, des informations sont publiées – e.g. sur un site web – et les PP peuvent venir les chercher. Le mode PUSH consiste en l'envoi, éventuellement personnalisé, d' (un résumé d') informations – e.g. par une newsletter – aux PP.
2. **Consulter** : L'instance de pilotage informe les PP et se met à l'écoute de leurs feedbacks : elle accueille sincèrement leurs préoccupations et confirme que ces préoccupations seront bien été étudiées voire intégrées dans la suite. Il peut s'agir d'une séance de consultation unique, ou d'un comité consultatif occasionnel.
3. **Impliquer** : L'instance de pilotage et les PP interagissent en continu. Les résultats et les préoccupations sont transmis de manière plus directe, et les participants sont informés de la manière dont leurs contributions ont spécifiquement influencé les décisions. Cela peut prendre la forme de comités avec des réunions régulières ou de communautés en ligne.
4. **Collaborer** : L'instance de pilotage invite les PP à contribuer directement par des conseils ou des pistes d'idées innovantes. Une telle collaboration suppose que les contributions des PP soient intégrées au maximum dans le projet / l'institution.
5. **Habiliter** : L'instance de pilotage délègue la décision aux parties prenantes. D'une certaine manière, ces PP sont pleinement intégrées dans l'institution, puisqu'elles ont un impact fort sur ses décisions.

Plus les PP sont susceptibles d'avoir des attentes ou de pouvoir contribuer à l'essor du projet ou de l'institution (par des idées, des ressources humaines, matérielles ou financières, ...), plus il convient de lui proposer des interactions fortes.

Avantages et inconvénients

Les interactions avec les parties prenantes ne doivent pas être considérées comme à regret. Il s'agit d'une réelle plus-value pour tout projet ou toute institution. Elles permettent en effet d'améliorer :

- La compréhension des enjeux, des objectifs et des attentes des différentes personnes ;
- La prise en compte d'idées ou de préoccupations nouvelles, conduisant souvent à un panel de solutions ou de mises en œuvre plus ouvert ;
- La création d'une ambiance positive de confiance, de respect mutuel, voire de partenariat ;
- La mise au jour précoce de difficultés potentielles imprévues ; et réciproquement, la découverte de ressources inédites ;
- La qualité, la transparence et la crédibilité des prises de décision.

Les interactions avec les parties prenantes n'impliquent pas nécessairement leur accord automatique. Au contraire : le plus souvent, ces interactions révèlent des désaccords dont il faut tenir compte dans les processus.

Ces efforts supplémentaires apparaissent finalement comme un atout indéniable au développement d'institutions ou de projets forts, durables et éthiques. Devenant le fruit du travail et des réflexions d'un plus grand nombre, ils sont alors portés par tous ceux qui y ont contribué.

Points d'attention

L'étude des parties prenantes est utile, même si le niveau d'interaction reste « Informer ». En effet, cela permet une meilleure compréhension de la problématique considérée. Mais, il va de soi que des interactions plus fortes sont plus enrichissantes pour le projet et pour l'institution.

Dans ces interactions, toutes les parties prenantes n'auront pas nécessairement le même poids ni les mêmes modalités (entre informer et habiliter). Il convient en effet de prendre en compte les différentes dimensions considérées dans l'analyse. Si une PP consiste en un groupe de personnes, il n'est pas évident que toutes ces personnes auraient le même avis. Cela pose naturellement la question de la représentativité de ces PP lors des rencontres ou des réunions. En termes de représentativité, il convient aussi de s'interroger sur l'équilibre hommes/femmes.

L'analyse des parties prenantes est susceptible d'évolution. En effet, certaines PP peuvent évoluer dans leur influence, leur intérêt ou leur attitude. Cela peut se faire de manière naturelle ou voulue. Il faut alors parfois adapter les objectifs et/ou les organes de consultation des parties prenantes.

Plus on va vers des interactions riches avec certaines parties prenantes, plus il faut lui proposer de réels enjeux et lui accorder de réels impacts sur le processus de décision. Il convient aussi de lui en donner les moyens, en élevant concrètement son niveau de légitimité (i.e. en formant aux compétences nécessaires).

Quelques références

- Stella Aaltonen, Esther Kreutz; *Engage your stakeholders – Stakeholder involvement toolkit*, Union of Baltic Cities Comm. on Environment 2009.
- Lelea, M.A., G.M. Roba, A. Christinck, B. Kaufmann; *Methodologies for stakeholder analysis – for application in transdisciplinary research projects focusing on actors in food supply chains*. DSTL Germany 2014.



MOSE-FIC

MISE EN ŒUVRE DES STANDARDS EUROPÉENS
AU BÉNÉFICE DES FORMATIONS D'INGÉNIEURS AU CAMEROUN

WP1B Approche institutionnelle : parties prenantes

Angeline Aubert, Pierre Dehombreux, Philippe Fortemps

UMONS
Université de Mons



Parties prenantes

Les parties prenantes sont

tous les **individus, foyers, groupes d'intérêts et organisations** qui sont susceptibles de

- **Être impactés**, directement ou indirectement, par le projet ou par l'institution, à un ou plusieurs moments de sa vie ;
- **Influencer les résultats** du projet ou de l'institution, positivement ou non ;
- **Avoir des contacts** réguliers ou continus avec l'institution ou le projet.

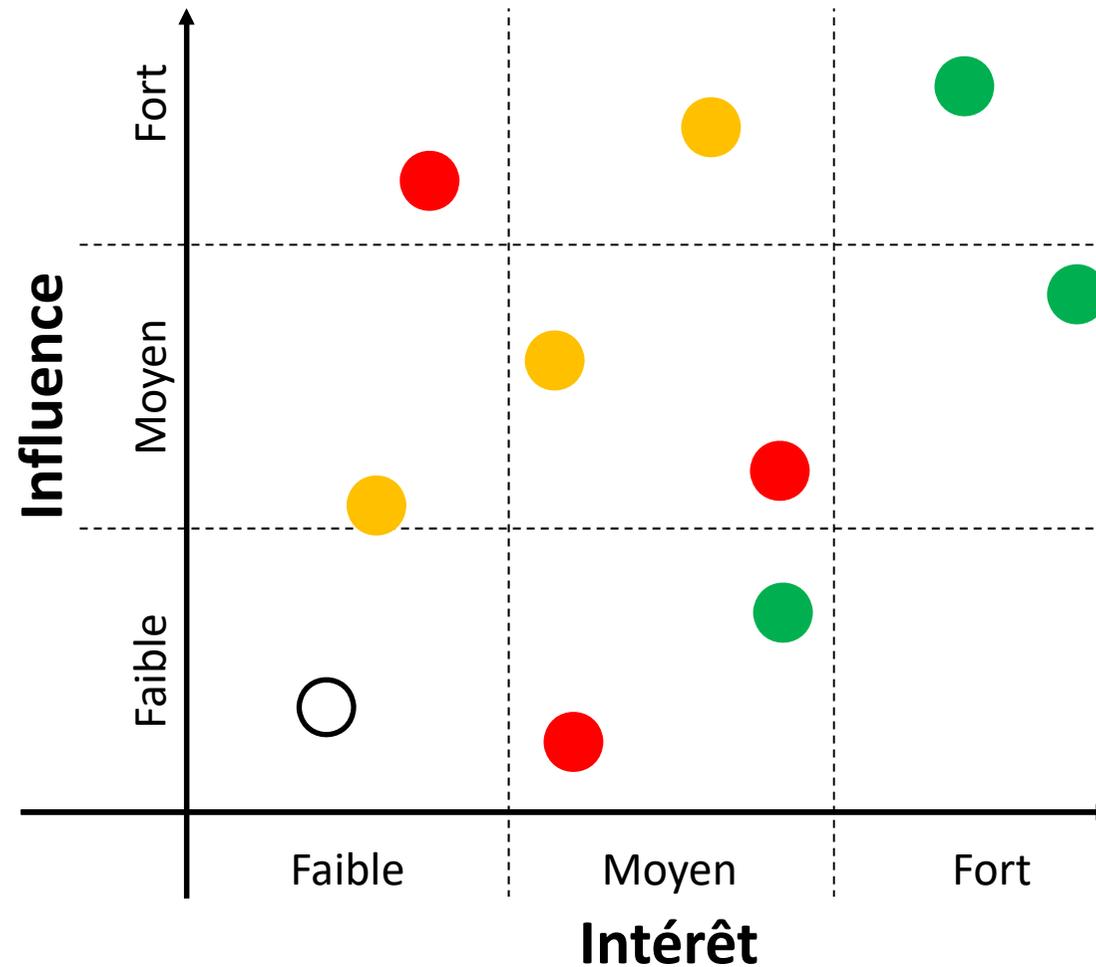
Parties prenantes

Elles ne sont pas toutes les mêmes

- **Internes ou externes**
- **Degré d'influence** : autorité sur un aspect
- **Degré d'intérêt** : concerné ou impliqué
- **Degré de légitimité** : degré d'expertise
- **Attitude a priori** : (dé-)favorable ou neutre
- **Attitude souhaitée**

Parties prenantes

Elles ne sont pas toutes les mêmes



Parties prenantes

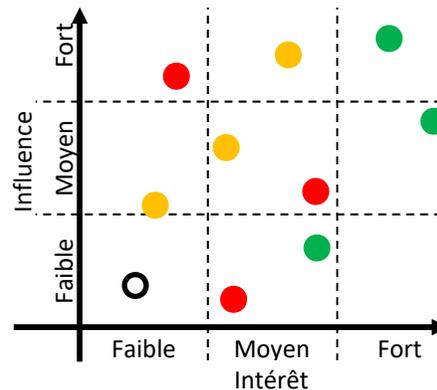
Choisir les niveaux d'interactions

- **Informer** : donner des informations (en mode PULL ou PUSH)
- **Consulter** : réunir un comité consultatif
- **Impliquer** : interagir en continu, avec un retour sur la manière dont les décisions ont été adaptées
- **Collaborer** : inviter à proposer des conseils ou solutions, ... qui seront intégrées au mieux
- **Habiliter** : déléguer les décisions à ces parties prenantes

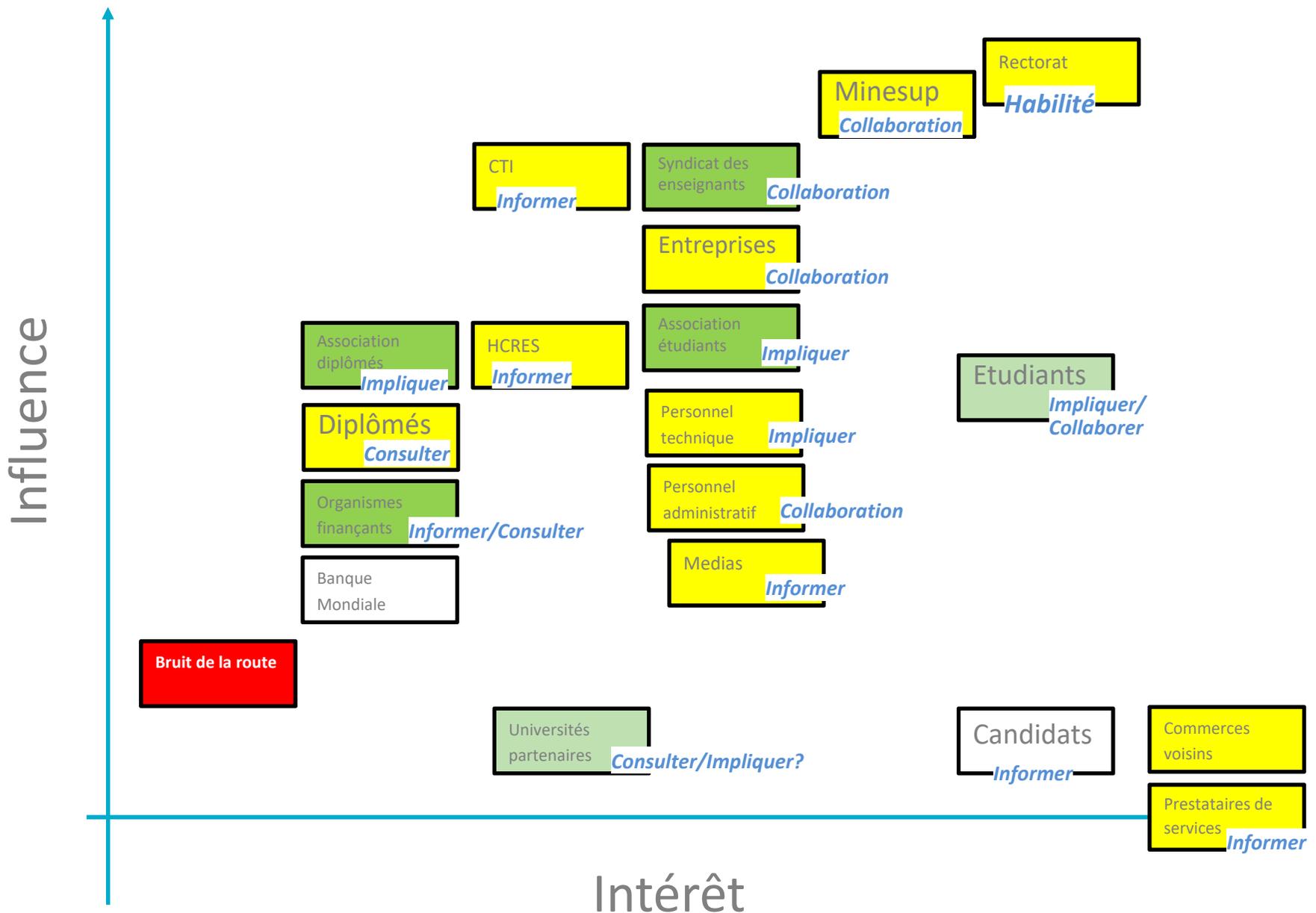
Parties prenantes

Animer une séance

1. Brainstorming
2. Analyse (matrice 3x3): intérêt vs influence



3. Sélection
4. Choisir les niveaux d'interactions
5. Intégrer au plan les actions nécessaires



Réflexions autour des parties prenantes de l'ISJ

Liste des parties prenantes

- Tutelle religieuse
 - Archidiocèse
 - Congrégation Saint-Jean
- Tutelle civile
 - MINESUP
 - Yaoundé 1
 - ENSP
- Élèves
 - Élèves (futurs étudiants)
 - Parents d'élèves
 - Conseillers d'orientation
 - Écoles, collèges, lycée
 - Collège Vogt (et Prépa)
- Étudiants
 - Étudiants
 - Parents d'étudiants
 - Bureau des étudiants
 - Diplômés
- Personnel
 - Personnel enseignant permanent
 - Personnel vacataire
 - Personnel administratif
 - Personnel d'appui
 - Direction
- Bailleurs de fonds
 - Donateurs (fondation, personnes...)
 - Banques
- Partenariats professionnels
 - Entreprises
 - Professionnels
 - GICAM
 - Ordre des Ingénieurs civils
 - Chambre de Commerce
- Organes internationaux
 - Union européenne
 - SCAC (Ambassade de France)
 - Visa (Ambassade de France)
- Partenariats universitaires
 - UTT
 - UMONS
 - USOFIA
 - UCAC-ICAM
- Fournisseurs
 - Fournisseurs de matériel

- Fournisseurs de logiciel
- Gestionnaire de réseaux (électricité, internet)
- Architectes
- Autres
 - Voisinage
 - Commerces voisins
 - Propriétaires actuels
 - Médias

Analyse et pistes d'action

L'analyse des parties prenantes a montré que l'ISJ a beaucoup de contacts avec ses parties prenantes. Ces contacts sont en effet indispensables dans le cadre de la création de l'ISJ.

On a mentionné le caractère crucial des Conseillers d'Orientation (CO), qui peuvent proposer l'ISJ aux élèves du secondaire qui cherchent où réaliser leurs études. En plus d'une réunion annuelle avec ces Conseillers d'Orientation, l'ISJ a une personne de contact avec les CO. Lors des visites dans les établissements secondaires, les enseignants et les étudiants jouent efficacement le rôle d'ambassadeur de l'ISJ. Peut-être faut-il mieux mettre en valeur ce rôle ?

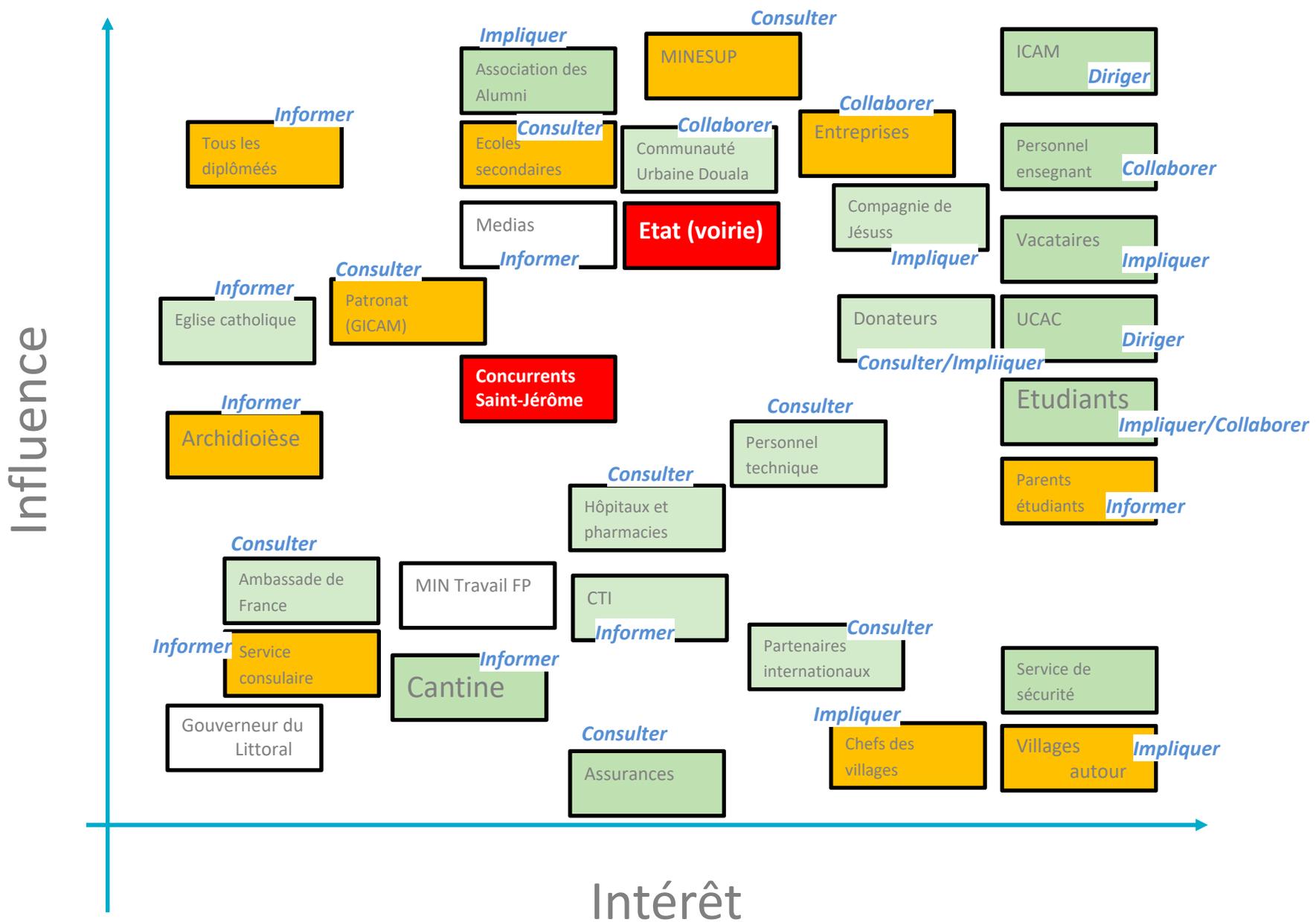
Les professionnels peuvent être intéressés par des informations sur les certifications disponibles à l'ISJ ainsi que par les vacances.

L'ISJ souhaite être mieux connu par les entreprises, les élèves du secondaire, les donateurs, les partenaires universitaires... Cela peut passer soit par des newsletters dédiées aux publics concernés, soit par une application mobile qui adapterait son contenu à l'âge : informations sur les projets des étudiants, informations sur les entreprises partenaires et leur avis sur l'ISJ, des défis « algorithmiques »... Si elle est développée par des étudiants de l'ISJ, l'application mobile peut aussi constituer une vitrine du savoir-faire de ces étudiants.

Une prise de contact avec l'Ordre des Ingénieurs est probablement nécessaire, pour mieux faire apparaître les qualités de l'ISJ et faire comprendre combien ses diplômés rencontrent les besoins en NTIC des entreprises camerounaises.

En ce qui concerne les banques, peut-on envisager un partenariat privilégié avec une banque ?

Pour les diplômés (à venir), on retombe sur la nécessité de créer une association d'Anciens.



Lot de tâches WP1B : approche institutionnelle

Partie C : Développement stratégique et plan d'action Cas de l'École Nationale Supérieure Polytechnique de l'Université Yaoundé I

Axe A : Renforcer l'offre et la qualité des formations d'ingénieur				
Objectif	Responsabilités	Ressources à mobiliser	Indicateurs	Échéance + priorité
Affirmer la dimension de la recherche scientifique de la formation		(SMART : S++ M- A~ R+ T--)	Nombre de diplômés pour le 3 ^e cycle	
Identifier les spécialisations attractives et porteuses d'activité				
Profiter des réseaux d'entreprises pour impliquer davantage les professionnels dans la formation (stages, séminaires,) dans la formation des élèves		(SMART : S+ M+ A+ R+ T+)	Nombre d'interventions	

Poursuivre la numérisation des environnements pédagogiques (formation technopédagogique) (soutien de projets)			Nombre de MOOCs produits Nombre de cours sur Moodle Temps d'accès	
Développer une formation à l'éthique pour les ingénieurs				

Axe B : Accroître l'impact social (sociétal) des activités de recherche

Objectif	Responsabilités	Ressources à mobiliser	Indicateurs	Échéance + priorité
Renforcer les capacités en matière de gestion de projets de recherche pour les enseignants-chercheurs				
Appuyer la formation doctorale par des financements fléchés				
Clarifier la relation entre PolytechValor et l'incubateur			Organigramme des fonctions à préciser	
Communiquer les résultats de la recherche (journal, internet, ...)				

Axe C : Qualité				
Objectif	Responsabilités	Ressources à mobiliser	Indicateurs	Échéance + priorité
Réaliser l'organigramme des cellules transversales				



Première ébauche d'un plan stratégique pour l'Institut Saint-Jean

Axe 1 : Proposer des diplômes de qualité internationale dans le domaine des NTIC aux jeunes du Cameroun, pour leur donner un bel avenir au pays

- Objectif 1.1 : Obtenir l'accréditation de la CTI pour nos masters
 - Indicateur 1.1.a : dans 3 ans, nos 2 masters sont accrédités par la CTI
- Objectif 1.2 : Obtenir le droit de délivrer nos propres diplômes d'ingénieur
 - Indicateur 1.2.a : dans 5 ans, les 2 dossiers d'homologation sont introduits
- Objectif 1.3 : Devenir un centre de certification pour plusieurs éditeurs de logiciels¹, à destination de nos étudiants et de nos partenaires industriels
 - Indicateur 1.3.a : dans 5 ans, disposer d'une équipe de formateurs certifiés
 - Indicateur 1.3.b : pendant 5 ans, obtenir de devenir centre de certification pour 1 nouvelle certification par an
 - Indicateur 1.3.c : 100% de nos étudiants sont certifiés pour les certifications disponibles
 - Indicateur 1.3.d : chaque année, 10 externes passent des certifications à l'ISJ
- Objectif 1.4 : Valoriser nos diplômes comme une référence auprès des entreprises du Cameroun et plus largement dans la sous-région
 - Indicateur 1.4.a : 100% de nos étudiants de 3^e année trouvent un stage en NTIC
 - Indicateur 1.4.b : 30% de nos étudiants de 3^e année trouvent un stage en dehors de Yaoundé
 - Indicateur 1.4.c : 5% de nos étudiants de 3^e année trouvent un stage à l'international
- Objectif 1.5 : Favoriser la collaboration avec nos institutions partenaires à l'étranger
 - Indicateur 1.5.a : nombre de nos diplômés qui obtiennent le DU-IRIS de l'UTT
 - Indicateur 1.5.b : nombre de projets associant des étudiants du Cameroun et des étudiants d'institutions partenaires

Axe 2 : Participer au développement socio-économique du Cameroun, en s'appuyant sur l'essor du marché mondial des NTIC et sur un partenariat fort avec les entreprises

- Objectif 2.1 : Signer et encadrer des conventions-cadres de stages pour nos étudiants
 - Indicateur 2.1.a : chaque année, nouer 5 conventions d'une durée de 3 ans
- Objectif 2.2 : Encourager l'auto-entrepreneuriat auprès de nos étudiants, et par la suite auprès de nos diplômés
 - Indicateur 2.2.a : dans 3 ans, 5% de nos diplômés créent leur entreprise durant l'année qui suit leur diplôme
 - *Idée d'action qui a été mentionnée : créer un incubateur...*
- Objectif 2.3 : Former des dirigeants responsables, par leur sens de l'éthique et de l'intégrité, ainsi que de leur bilinguisme
 - Indicateur 2.3.a : 80% des étudiants réussissent le TOEIC au niveau B2
 - Indicateur 2.3.b : 10% des diplômés ont un niveau supérieur à B2 au TOEIC
- Objectif 2.4 : « Impliquer » les entreprises dans l'orientation et la définition des formations
 - Indicateur 2.4.a : nombre de représentants des entreprises dans des conseils d'avis sur les formations
- Objectif 2.5 : Offrir des services à des entreprises, au travers d'une junior entreprise
 - Indicateur 2.5.a : dans 5 ans, une junior entreprise existe au sein de l'ISJ

¹ On a parlé de ORACLE, LINUX, CISCO CCNA, JAVA, MS-OFFICE

- À vérifier : possibilité d'appartenance au réseau européen des junior entreprises

Axe 3 : Établir un modèle de formation moderne s'appuyant sur des approches pédagogiques innovantes et du matériel de pointe, et maximisant l'employabilité de nos diplômés ingénieurs

- Objectif 3.1 : Continuer à développer notre offre de formation et nos unités d'enseignement sur base des compétences
 - Indicateur 3.1.a : nombre ou pourcentage des UE décrites par compétences dans 3 ou 5 ans
 - Indicateur 3.1.b : nombre ou pourcentage des compétences repérées couvertes par des UE
- Objectif 3.2 : Favoriser la vie associative de nos étudiants et leur implication dans le développement de l'ISJ, pour développer leur esprit d'initiative et leurs compétences transversales
 - Indicateur 3.2.a : nombre des associations, clubs ou autres possibilités
 - Indicateur 3.2.b : % des étudiants participant à au moins une de ces activités
- Objectif 3.3 : Mener une veille technologique dans le domaine des NTIC, pour proposer une formation et du matériel à jour
 - Indicateur 3.3.a : nombre de techdays thématiques
 - Indicateur 3.3.b : taux annuel d'adaptation des formations
 - Indicateur 3.3.c : taux annuel ou période de renouvellement des labos
- Objectif 3.4 : Favoriser l'émergence et la création d'une association d'anciens de l'ISJ
 - Indicateur 3.4.a : dans 3 ans, une association d'Anciens de l'ISJ existe
 - Indicateur 3.4.b : dans 5 ans, nombre de diplômés adhérents à cette association
- Objectif 3.5 : Soutenir la place et l'apport des stages et des projets dans la formation
 - Indicateur 3.5.a : pourcentage des étudiants en ordre de formalités pour leur stage
 - Indicateur 3.5.b : taux de satisfaction des étudiants après leur stage
 - Indicateur 3.5.c : taux de satisfaction des entreprises
 - Indicateur 3.5.d : pourcentage des entreprises qui sont prêtes à renouveler l'expérience

Axe 4 : Accroître la renommée et le rayonnement de l'ISJ, tant en vue du recrutement des étudiants que de l'accès au premier emploi des diplômés

- Projets avec les entreprises, au travers d'une Junior Entreprise
- Démocratiser l'accès aux études
- Susciter l'inscription des meilleurs étudiants
- Améliorer le pourcentage de femmes, tant parmi les étudiants que parmi les enseignants
- S'appuyer sur le réseau Saint-Jean

Axe 5 : Déployer, sécuriser et organiser efficacement un campus technologique futuriste et attractif, dans un projet qui concerne aussi les villages voisins

- Financement
- Relation avec les voisins (par exemple, pour l'électrification)
- Administration jeune à perfectionner
- Fonctionnement des organes de gouvernance
- Définition de description de fonction pour le personnel
- ...

Axe 6 : Renforcer, en quantité et en qualité, l'encadrement de notre jeune institution

- Personnel permanent
- Personnel de niveau universitaire
- Équilibre au sein des vacataires, entre universitaires et professionnels
- Former le personnel à la pédagogie et aux technologies émergentes
- Motivation
- Favoriser la connaissance de l'anglais par le personnel
- ...

Proposition de Plan Stratégique pour l'UCAC-ICAM à Douala

(Atelier du 09/11/2018)

- **Axe 1 : Proposer aux jeunes de la Sous-Région Afrique Centrale un diplôme d'ingénieur généraliste reconnu localement et internationalement**
 - Obtenir l'accréditation de notre diplôme d'ingénieur généraliste par la CTI
 - dans 3 ans, notre formation est accréditée par la CTI
 - Renforcer les liens et les échanges avec les autres institutions du réseau ICAM
 - chaque année, 20% des étudiants participent à des échanges internationaux avec d'autres ICAM
 - Faciliter la reconnaissance de nos diplômés par des ordres d'ingénieur au Cameroun et à l'étranger
 - dans 5 ans, des contacts auront été pris avec 5 ordres d'ingénieur (Cameroun, ...)
 - Obtenir la reconnaissance internationale du diplôme délivré par l'UCAC-ICAM, par les entreprises, les organismes publics...
 - dans 5 ans, x% de nos diplômés travaillent dans des entreprises internationales dans la sous-région
 - Mettre sur pied d'autres partenariats internationaux pour permettre la poursuite d'études à l'étranger et/ou l'obtention de bourses internationales d'études
 - dans 5 ans, 10 étudiants participent à un projet du type ERASMUS
- **Axe 2 : Renforcer les qualités scientifiques, techniques et humaines de notre projet de formation en alternance pour des ingénieurs généralistes plus humainement responsables et techniquement compétents**
 - Susciter la créativité et l'innovation chez nos étudiants
 - dans 5 années, 10% de la formation est étiqueté « créativité et innovation »
 - dans 5 ans, le club InnoTech organise un concours inter-écoles qui touche 10 écoles
 - dans 3 ans, le concours est mentionné dans 5 articles de presse
 - Conscientiser davantage nos étudiants sur leurs responsabilités sociétales (dévouement, intégrité, respect des engagements...)
 - dans 5 années, 10% de la formation est étiqueté « RSI »
 - chaque année, 2 actions liées à l'éthique des ingénieurs sont mises sur pied
 - Renforcer les compétences scientifiques, techniques et méthodologiques de la formation
 - 80% des diplômés sont satisfaits ou très satisfaits de leurs compétences
 - Taux de satisfaction des entreprises de l'alternance
 - Taux de poursuite des entreprises de l'alternance, sur base des compétences
 - Mettre sur pied une offre discernée de certifications (logiciels, project management...) à proposer aux étudiants en plus de leur formation d'ingénieur généraliste
 - Structurer des projets transversaux et thématiques en équipe tout au long du cursus
 - Assurer un niveau de compétences cohérent entre les cours données à Pointe-Noire et les prérequis attendus à Douala
 - Atteindre un niveau très élevé de bilinguisme actif tant chez nos étudiants que pour tout le personnel
 - Dans 3 ans, 75% de nos étudiants réussissent le TOEIC
 - Dans 5 ans, 100% de nos étudiants réussissent le TOEIC

- Dans 5 ans, 80% des étudiants sont satisfaits du niveau d'anglais des enseignants
- Dans 5 ans, 100% de nos enseignants réussissent le TOEIC
- Dans 5 ans, 50% de la formation se déroule en anglais

- **Axe 3 : Veiller davantage au quotidien et à l'épanouissement de nos étudiants sur le site de l'UCAC-ICAM**

- Renforcer le dispositif d'accompagnement personnel des jeunes hors du cadre scolaire (accompagnateur, aumônier, esprit de bienveillance) et mieux faire connaître ce dispositif par les jeunes
 - 100% des étudiants rencontrent leur parrain étudiant au moins 1 fois tous les deux mois
 - Renforcer le parrainage des étudiants par les étudiants d'année supérieure
 - Envisager un parrainage des étudiants par des alumni
- Améliorer les conditions de vie sur le site décentralisée de l'UCAC-ICAM (accès, déplacement, personnel sanitaire, cantine...)
 - Dans 5 ans, 70% des étudiants sont satisfaits ou très satisfaits des conditions de vie
 - Installer un comité consultatif avec des étudiants résidents
- Favoriser le multiculturalisme au sein de nos promotions d'étudiants
 - Chaque année, le recrutement couvre les pays de la sous-région
 - Chaque année, 3 activités de découverte sont organisées
 - Soutenir le bureau des étudiants
 - Organiser une visite annuelle hors de Douala
 - Organiser une journée internationale (avec mets et danses des différentes origines)
 - Organiser une journée « jeux olympiques de l'UCAC-ICAM »
- Adapter les infrastructures aux pédagogies mises en œuvre et aux besoins des étudiants
 - ?
 - Mieux aménager les locaux existants (salles de projet, confort, ...)
 - Créer de nouveaux locaux ?

- **Axe 4 : Structurer une alternance davantage efficace et pertinente, en vue d'un meilleur apprentissage et une meilleure employabilité**

- Obtenir une meilleure reconnaissance de l'alternance par l'état camerounais, en vue d'inciter les entreprises à accueillir des étudiants stagiaires
 - ?
- Élargir le panel d'entreprises (au Cameroun, dans la sous-région, ou à l'étranger) qui accueillent régulièrement des étudiants en alternance
 - 10 entreprises prennent systématiquement des étudiants
 - 30 entreprises camerounaises prennent des étudiants
 - Faire connaître l'UCAC-ICAM et le dispositif de formation en alternance
 - Solliciter des entreprises
 - Inviter les étudiants à être des ambassadeurs prospectifs
 - Fidéliser des entreprises partenaires
- Améliorer la structuration et l'accompagnement de l'alternance, au travers du contrat d'alternance et des rencontres régulières
 - ?
- Mieux cibler et accompagner les stages sur les compétences visées et sur les projets que souhaitent réaliser les étudiants
 - ?

- Disposer d'une base de données pour capitaliser sur base des stages déjà réalisés
 - Accompagner les étudiants dans leur choix, selon des modalités à expérimenter
 - Faire mieux connaître les spécificités de la formation d'ingénieur généraliste en alternance par les futurs employeurs
 - ?
- **Axe 5 : Mieux faire connaître l'UCAC-ICAM du grand public pour recruter plus largement nos étudiants**
 - Mieux faire connaître l'institution par le grand public
 - *Chaque mois, un article de la presse est consacré à l'UCAC-ICAM*
 - Demander aux alumni de devenir des ambassadeurs de l'UCAC-ICAM dans leur entreprise et dans leur voisinage
 - Inviter les médias lors des JPO
 - Solliciter nos alumni pour des actions envers leurs cadets, des actions qui soient médiatisables : *prix annuel « un homme pour les autres »*
 - Mieux faire connaître l'UCAC-ICAM et les spécificités de la formation par les élèves du secondaire et leurs parents (pas seulement en terminale scientifique)
 - *Chaque année, 500 jeunes sont touchés par nos moments de rencontre*
 - Profiter des campagnes dans les établissements d'enseignement secondaires pour rencontrer des élèves d'autres années
 - Inviter des élèves du secondaire aux activités sociales et culturelles de l'UCAC-ICAM
 - Organiser des événements en immersion (2 ou 3 jours) pour les élèves du secondaire
 - Renforcer et faire connaître le dispositif social qui vient en aide aux étudiants
 - *Chaque année, le fonds de solidarité peut proposer x XAF de prêt*
 - *Chaque année, l'institution met x XAF dans la caisse d'entraide pour venir en aide à ceux qui ne touchent pas d'indemnité suffisante (aucune ou seulement partielle) lors de l'alternance*
 - Solliciter les alumni
 - Faire connaître ce dispositif aux étudiants, aux élèves du secondaire et à leurs parents
 - Améliorer l'équilibre des genres dans le recrutement
 - ?
- **Axe 6 : Améliorer le financement de l'institution**
 - Exploiter notre capacité à répondre à certains besoins d'entreprises, au travers d'un bureau d'études
 - ?
 - Junior Entreprise
 - Solliciter davantage de donateurs ou d'autres sources de financement (bourses, investissements, ...)
 - Solliciter les Alumni pour le financement et le développement de l'institution ?
 - ?
 - Autre chose ?

Lot de tâches WP1B : approche institutionnelle

Partie C : Développement stratégique et plan d'action – Cas de l'Université de Buea



Axe A : Renforcer la recherche appliquée en partenariat avec les entreprises

Objectif	Responsabilités	Ressources à mobiliser	Indicateurs	Échéance + priorité
Augmenter le nombre d'entreprises capables de soutenir les investissements pédagogiques			Budgets récoltés Nombre d'entreprises	
Augmenter le nombre d'entreprises offrant des stages (rémunérés, locaux, ...) aux étudiants			Nombre de stages rémunérés localement	
Contribuer à la création d'un centre de recherche dans le cadre de la Silicon Mountain (« répondre au culte d'Eldorado »)				

Axe B : Diversifier l'offre de formation et renforcer sa qualité

Objectif	Responsabilités	Ressources à mobiliser	Indicateurs	Échéance + priorité
Ouvrir un diplôme en génie civil	Université Doyen		Habilitation Nombre étudiants inscrits	2019 ou 2020
Augmenter l'interactivité des activités d'apprentissage (boîtiers de vote, ...)			Nombre d'AA concernées Nombre d'heures d'utilisation	
Favoriser l'accès des étudiants aux ressources informatiques			Nombre de postes en libre accès Nombre d'heures d'utilisation	

Développer les possibilités de prototypage pour les projets étudiants				
---	--	--	--	--

Axe C : Qualité				
Objectif	Responsabilités	Ressources à mobiliser	Indicateurs	Échéance + priorité
Constitution d'une équipe pilotant le processus qualité				2019-2020
Mise en place d'une première auto-évaluation				2019-2020

NOM de l'ACTION : **Constitution d'une base de données des problématiques d'entreprise**

Lien(s) action / axe et objectif(s)	<i>A2</i>
Résultats à atteindre et valeur ajoutée du projet	<i>Partenaires identifiés Thématiques par entreprises</i>
Cible	<i>Entreprises Etudiants</i>
Responsable du projet	<i>Doyen</i>
Groupe de « pilotage » éventuel	<i>Chefs de départements</i>
Facteurs de succès	<i>Facilité de mise en œuvre</i>
Risques	
Ressources nécessaires	
Acteurs internes impliqués	<i>Chefs de départements – Doyen</i>
Acteurs externes impliqués	<i>Alumni</i>
Dates de début et fin de mise en œuvre	
Etapes et planning	
Plan de communication	
Evaluation	

NOM de l'ACTION : Collecte de financements pour les expertises

Lien(s) action / axe et objectif(s)	A2
Résultats à atteindre et valeur ajoutée du projet	<i>Sponsoring étudiants : Financier En nature Logistique</i>
Cible	
Responsable du projet	
Groupe de « pilotage » éventuel	
Facteurs de succès	
Risques	
Ressources nécessaires	
Acteurs internes impliqués	
Acteurs externes impliqués	
Dates de début et fin de mise en œuvre	
Étapes et planning	
Plan de communication	
Évaluation	



REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail - Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

ECOLE NATIONALE
SUPERIEURE POLYTECHNIQUE
(ENSP)

B.P. 8390 Yaoundé
Tél. /Fax : +237 222 22 45 47



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

NATIONAL ADVANCED SCHOOL
OF ENGINEERING

P.O. Box 8390 Yaoundé
Phone/Fax: +237 222 22 45 47

Le Directeur

00002397

N° _____ /ENSP/D/CVR

Yaoundé, le 19 OCT 2018

Aux

- Directeur Adjoint ;
- Chefs des Départements ;
- Le Secrétaire Général
- Coordonnateur du Technopôle de l'ENSP (UYD)
- Président de l'AEENSP

Objet : Approche Institutionnelle-Dossier CTI

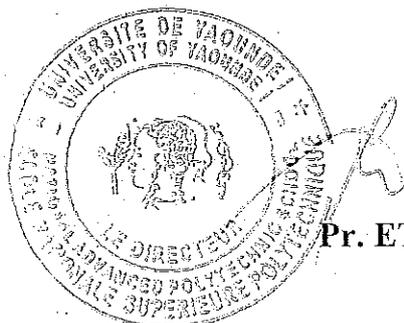
Madame / Messieurs,

J'ai l'honneur de vous convier à la séance de travail qui sera conduite par Pr Pierre DEHOMBREUX et Pr Philippe FORTEMPS de la Faculté Polytechnique de l'Université de MONS en Belgique le **lundi 05 novembre 2018 à partir de 08h00** dans la Salle des Actes de l'Etablissement dont j'ai la charge.

Les travaux porteront sur le pilotage institutionnel dans le dossier de renouvellement des accréditations par la Commission des Titres des Ingénieurs (CTI).

La présence de tous est vivement souhaitée.

Veillez agréer, **Madame / Messieurs**, l'assurance de ma parfaite considération.



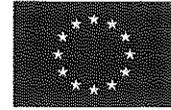
Pr. ETOUA REMY MAGLOIRE



MOSE-FIC

MISE EN ŒUVRE DES STANDARDS EUROPÉENS
AU BÉNÉFICE DES FORMATIONS D'INGÉNIEURS AU CAMEROUN

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



LISTE DE PRESENCE
FORMATION APPROCHE INSTITUTIONNELLE
JOURNÉE DU 05 NOVEMBRE 2018

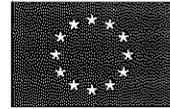
N°	Nom et Prénoms	Qualité	Contact	Signature
1.	Boyomo Onana Paul	DA/ENSP	699808486	
2.	TEWA Jean Jules	Point focal UY1	677711369	
3.	NBZANA Benoit	CD GET	699991148 benzana@gmail.com	
4.	MEVA JR Kuen	CDGIM	675028928 jrl67meva@yopie.com	
5.	TAVOU Etienne	Enseignant ENSP	699591648 tabouet@yahoo.com	
6.	BATCHAKUI Bernadette	Enseignant ENSP/GI	677602042 bbatchakui@yopie.com	
7.	DJOTRO NDIE Thomas	ENSP/GI	tdjotro@gmail.com	
8.	CHANA Anne Marie	ENSP/GI	Anne.chana@gmail.com	
9.	FORTEMPS Philippe	UMONS	PHILIPPE.FORTEMPS@UMONS.AC.BE	
10.	THOMAS Patrick	Dr adjoint ISJ	694633791	
11.	Gilles TEGUEM	Dr Adjoint études	657660351 gilles.teguem@gmail.com	
12.	TCHIO corneille	Responsable SAT/ISS	699086853 corneille.tchio@gmail.com	
13.	NANBA : PEPE	CD GC/ENSP	677476976	



MOSE-FIC

MISE EN ŒUVRE DES STANDARDS EUROPÉENS
AU BÉNÉFICE DES FORMATIONS D'INGÉNIEURS AU CAMEROUN

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



14.	TAPIQUE KOWO D.	Responsable Académie ISJ	699809233	
15.	ONGONO YANNICK	Responsable des études académiques	699-72-333	
16.	MBOLE NDONGO Frédérique	Association des étudiants ISJ	699632576	
17.	TCHOUANOU TOLAIE JULES BRICE	Association des étudiants ISJ	698251123	
18.	MENDUGA MVOGO	Association des étudiants ISJ	691797176	
19.	BADGA Pierre Roland	Association des étudiants ISJ	696569872	
20.	MELONG DANY FRANK	Etudiant/ENSP	697467148	
21.	DEFFO JEAN B.	AE-ENSP	697942350	
22.	MANJIA Marceline	ENSP/GC	699863707	
23.	FOKAM Christian	ENSP/GM	693900193	
24.	NGOHE-ERAN Paul S	ENSP/NSP	677695679	
25.	NTEDE NGA	ENSP/NSP	699807072	
26.	YOUNG JOSEPH	ENSP/GM	692731016	
27.	Olivier Videm B	ENSP/GM	69921188	
28.				
29.				
30.				
31.				
32.				

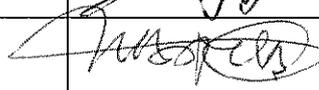
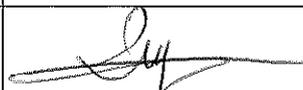
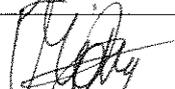
Intitulé de la réunion :

..... Work Package 1.3 (2^{ème} jour)

Lieu : ISS ETOK-KOSS

Date : 06/11/2018

Feuille d'émargement

Nom	Prénom	Institution	Emargement
THOMAS	Patrice	ISS	
TAPIQUE KOWD Gilles	I. Delphin TECUEN	ISS	 
MESSE	Roger	ISS	
TCHIO	Corneille	ISS	
Videme BOUJOU	Olivier	ENSP	
TAKOV Etienne		ENSP	
BAICHAKUI	Bernabe	ENSP	
CHANA	Anne Marie	ENSP	
MANJIA Marcelline	Blanche	ENSP	

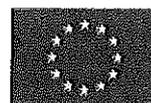




MOSE-FIC

BIEL EN REGARD DES STANDARDS EUROPEENS
DE RECHERCHE FORMATION D'INGENIEURS DE CONSTRUCTION

NGOHE-EKATI P.S	Paul-Selomon	ENSP	
TEWA Jean Jules		ENSP	
BOYODO Gnan Nardj	MARTINE	ENSP	
FORTEMPS	Philippe	UMONS	
FOKAM	Christian	ENSP/OM	
FORTEMPS	Philippe	UMONS	
DEHOMBEVEX	Pierre	UMONS	





MOSE-FIC

MISE EN ŒUVRE DES STANDARDS EUROPÉENS
AU BÉNÉFICE DES FORMATIONS D'INGÉNIEURS AU CAMEROUN

Intitulé de la réunion :

WPSB debriefing démarche qualité ISS

Lieu : Yaoundé, Hotel Marina.

Date : 7 novembre 2018

Feuille d'émargement

Nom	Prénom	Institution	Emargement
Père Jean Hervé		ISS	Jean Hervé
DEHOMBREUX	Pierre	UMONS	
FORTEMPS	Philippe	UMONS	



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MOSE-FIC

MISE EN ŒUVRE DES STANDARDS EUROPÉENS
AU BÉNÉFICE DES FORMATIONS D'INGÉNIEURS AU CAMEROUN

Intitulé de la réunion :

WP1B Approche institutionnelle

Lieu : UCAC-ICAM Douala

Date : jeudi 8 novembre 2018

Feuille d'émargement

Nom	Prénom	Institution	Emargement
DEHOMBREUX	Pierre	UMONS	
FORTEMPES	Philippe	UMONS	
SOKOUNJOU	Sylvie	UCAC-ICAM	
TAKA SANI	Marie-Chantal	UCAC-ICAM	
GOP Deffo	Lionel Landry	FET-BUEA	
NGO DINN	OLIVE ROBINIE	UCAC-ICAM	
NO'OSTI TCHERIBSE	Graille	UCAC-ICAM	
Edbe Daniel S.	Daniel	UCAC-ICAM	
BERAL	GERARD	UCAC-ICAM	
PADIA	ESPERANCE AMELIE	UCAC-ICAM	



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MOSE-FIC

MISE EN ŒUVRE DES STANDARDS EUROPÉENS
AU BÉNÉFICE DES FORMATIONS D'INGÉNIEURS AU CAMEROUN

Intitulé de la réunion :

WRAB: Plan stratégique - Parties prenantes

Lieu : UCAC-ICAM Douala

Date : vendredi 9 novembre 2018

Feuille d'émargement

Nom	Prénom	Institution	Emargement
DEHOMBREUX	Pienc	UMONS	
FORTEMPS	Philippe	UMONS	
FOUDA	ERIC	UCAC-ICAM	
ND'OSI TCHENDJE	Gaëlle	UCAC-ICAM	
TAMKO FOUTCHUH	Georgette	UCAC-ICAM	
SOKOUNDOU	Sylvie	UCAC-ICAM	
Ngwashi	Divine Khan	FET/Buea	
BERAL	GERARD	UCAC-ICAM	
TAGNE FUTE	Elie	FET/Buea	
INGO D'AN	OLIVIER POINE	UCAC-ICAM	



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MOSE-FIC

MISE EN ŒUVRE DES STANDARDS EUROPÉENS
AU BÉNÉFICE DES FORMATIONS D'INGÉNIEURS AU CAMEROUN

Egbe DA	Daniel	UcAc- ICAM	
LANGOUO	Pransis	UCAC-ECM	
TAICA SANI	Marie- Chantal	UCAC-ICAM	
FEZE SOUMEDJON	Christian Loïc	UCAC-ICAM FA 2020	
DJEPANG LYATA	Lynn	UcAc-Team FA 2020	
NDOMBI	ABRAHAM	UcAc-ICAM FA 2021	
DE CASTRO	Helga	UCAC-ICAM FA 2021	
Dop Deffo	Lionel Landry	FET / Buea	
KAMTA TOUNYEN	Guy Divier	UCAC-ICAM	
TEAREN	Jabbar	UCAC-ICAM	



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union