



## CADRE-AQESP

# **GUIDE D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE D'UNE INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE PRIVÉE**

(Document préliminaire)

À l'intention des membres du groupe-pilote en planification stratégique de l'AQESP

**POUR DIFFUSION RESTREINTE**

Ce guide a été élaboré sous la supervision des services administratifs du Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (CADRE), avec la collaboration de :

Martine Vézina,  
Professeure, École des Hautes Études Commerciales

Micheline Tétrault,  
Assistante de recherche, École des Hautes Études Commerciales

Janvier 2000

## Table des matières

### INTRODUCTION

1. LA CLIENTELE .....	5
A) Clientèle potentielle .....	5
1. Profil des élèves présents lors des activités de recrutement (élèves potentiels) .....	5
B) Profil des parents ayant actuellement des enfants étudiant dans votre Collège .....	8
1. Profil socio-économique des parents .....	10
2. Les attentes des parents .....	10
3. Fidélisation de la clientèle .....	11
C) Clientèle actuelle: Profil des élèves actuellement inscrits dans votre Collège .....	12
1. Profil académique .....	12
2. Degré de rétention des élèves .....	13
3. Problématiques scolaires .....	14
4. Les attentes des élèves envers votre école .....	15
5. Habitudes de vie et activités parascolaires .....	16
2. ACTIVITES LIEES AU MARKETING.....	17
3. FACTEURS LIES AUX RESSOURCES HUMAINES .....	19
A) Profil des enseignants et des professionnels .....	19
B) Attentes du personnel.....	20
C) Politiques de gestion des ressources humaines .....	21
D) Recrutement.....	23
E) Évaluation des ressources humaines .....	22
F) Ressources externes.....	23

4. PROGRAMME ET SERVICES DE SUPPORT .....	24
A) Programme.....	24
1. Programme d'enseignement.....	24
2. Grille horaire.....	25
3. Évaluation globale du programme d'enseignement.....	26
B) Services de support .....	26
C) Les liens entre les activités d'enseignement et de support .....	28
D) Évaluation de la capacité de votre institution à gérer les liens .....	29
5. FACTEURS LIES AUX IMMEUBLES ET EQUIPEMENTS DE L'ORGANISATION .....	29
6. FACTEURS LIES AUX RESSOURCES FINANCIERES .....	32
7. FACTEURS LIES A LA CULTURE DE L'ORGANISATION.....	33
A) Milieu externe.....	33
B) Milieu interne.....	33
8. FACTEURS LIES AUX PROCESSUS DE L'ORGANISATION ET A LA GESTION DE L'INFORMATION.....	36
CONCLUSION- TABLEAU-SYNTÈSE	

## GUIDE DE DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Dans le cadre du projet-pilote d'analyse stratégique, l'étude de l'environnement interne s'avère une étape importante qui permettra de dégager l'état de vos ressources en comparaison avec votre projet organisationnel et les ressources de vos concurrents. Ultiment, vous vous appuyerez sur ces avantages concurrentiels, c'est-à-dire ce que vous faites de mieux que vos concurrents, pour formuler votre projet organisationnel ( stratégie ).

La cueillette de l'information consiste à quantifier et/ou qualifier les facteurs ou les caractéristiques liés à l'environnement interne de votre institution. Ces facteurs ou ces caractéristiques sont regroupés sous plusieurs thèmes : clientèle, marketing, ressources humaines, programme et services de support, immeubles et équipements, ressources financières, culture ainsi que gestion de l'information. Vous devez donc travailler avec les données les plus justes possibles. Les impressions ne reflètent pas toujours la réalité.

Les étapes suivies dans le processus d'analyse pourront être reprises pour les établissements ayant une résidence ou par niveau scolaire pour celles offrant à la fois le primaire et le secondaire.

L'analyse de l'information colligée permettra de dégager les compétences et les faiblesses de votre institution. Tout au long de ce processus, il est très important de **comparer** les données recueillies **avec votre stratégie actuelle** telle que décrite dans le guide de « Description de la mission, de la stratégie et de l'environnement stratégique d'une institution d'enseignement secondaire privée » afin d'évaluer dans quelle mesure vos ressources et vos compétences sont cohérentes ou non avec la stratégie actuelle de votre maison d'enseignement. Il est également important de **comparer** vos données, lorsque possible, **à vos concurrents** afin de déterminer ce que vous faites de mieux que ces derniers, c'est-à-dire votre avantage concurrentiel.

## 1. La clientèle

La principale ressource de votre institution est sa clientèle. Vous avez besoin de connaître qui souhaite et qui ne souhaite pas avoir recours aux services que votre institution offre et pour quelles raisons. Vous devrez découvrir leurs motivations, leurs besoins et comprendre les intérêts qui les poussent à choisir vos services plutôt que ceux de vos concurrents. Cette évaluation peut être faite auprès des élèves, des parents, du personnel et/ou de la population de la région desservie ou à desservir éventuellement. Cette section se subdivise en deux catégories : la clientèle potentielle et la clientèle actuelle. Vous dégagerez les principales caractéristiques de ces clientèles et tenterez d'évaluer les principales tendances qui se dessinent quant à leur évolution récente et future .

### A) *Clientèle potentielle*

#### 1. Profil des élèves présents lors des activités de recrutement (élèves potentiels)

Dans cette section, vous tenterez d'identifier les caractéristiques (telles la provenance géographique, le profil socio-démographique des parents, le profil scolaire ) de la clientèle qui s'intéresse à votre institution, lors de portes ouvertes ou à l'occasion des examens d'admission. Vous pouvez présenter les informations recueillies sous forme de tableau-synthèse en considérant si possible une période **minimale** de cinq ans :

	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	Remarques
Nombre d'élèves reçus aux portes ouvertes						
Nombre d'élèves qui se présentent aux examens d'admission						
Pourcentage d'élèves retenus suite aux examens d'admission						
Pourcentage d'élèves retenus qui étudieront dans votre institution						
Résultats moyens aux tests complétés par les élèves potentiels						
a) tests d'aptitudes						
b) tests de français						
c) mathématiques						
d) autres						

**Tableau** (suite)

	<b>1995- 1996</b>	<b>1996- 1997</b>	<b>1997- 1998</b>	<b>1998- 1999</b>	<b>1999- 2000</b>	<b>Remarques</b>
Publicité qui les a attirés						
a) bouche-à-oreille						
b) journaux						
c) télévision						
d) autres						
Autres informations que vous jugez pertinentes						

En vous référant au tableau que vous venez de compléter, quelles observations pouvez-vous tirer quant à la **clientèle potentielle** :

- a) Le nombre des **élèves** qui se sont présentés aux **examens d'admission** et autres activités de recrutement ces dernières années, est-il **stable**, en **croissance** ou en **décroissance** ?
- b) Comment évoluent les **résultats scolaires** et les **résultats aux tests d'admission** des élèves présents lors de cette activité ? Sont-ils en **croissance**, **stable** ou en **décroissance** depuis cinq ans ?
- c) De quel **secteur géographique** (quartier, municipalité) proviennent les élèves qui s'inscrivent aux examens d'admission ? Observez-vous des **changements** dans leur provenance ? Si oui, comment **expliquer** ce phénomène ?
- d) Quelle est l'**origine ethnique** de la clientèle qui se présentent aux portes ouvertes, à l'examen d'admission ? Y a-t-il eu des **changements** avec les années ?
- e) Comment ces élèves et leurs parents ont-ils **pris connaissance** de l'existence de **votre institution** : par des encarts publicitaires, le bouche-à-oreille, par la visibilité de votre équipe sportive, par votre implication dans la communauté locale et/ou régionale, par d'autres médias d'information, etc. ?

- f) Quelles sont les **raisons** évoquées par les élèves potentiels pour **souhaiter s'inscrire** dans votre institution ? Pensez en termes de qualité de l'enseignement, de coûts, de service, de performance scolaire, de support offert aux parents et aux étudiants ? Quels sont les **divers types de services** que les **parents** et les **élèves** disent **s'attendre** à trouver chez vous ?
- g) Quelles sont les **raisons** évoquées par un **élève** ayant réussi l'examen d'admission pour s'inscrire dans une **autre institution** que la vôtre ?

En somme, quelles sont les principales **caractéristiques** et les principales **tendances** qui se dégagent de votre étude de la **clientèle potentielle** ? Est-ce le type de clientèle à laquelle s'adresse votre projet organisationnel actuel (**stratégie actuelle**) ?



## B) Profil des parents ayant actuellement des enfants étudiant dans votre Collège

### 1. Profil socio-économique des parents

Vous devez maintenant dégager les **caractéristiques économiques et sociales des familles** dont l'un des enfants est inscrit dans votre institution. Vous pouvez présenter les informations recueillies sous forme de tableau en considérant si possible une période **minimale** de cinq ans :

<b>Réseau familial</b>	<b>1995-1996</b>	<b>1996-1997</b>	<b>1997-1998</b>	<b>1998-1999</b>	<b>1999-2000</b>	<b>Remarques</b>
<b>Statut familial</b>						
a) couple						
b) famille monoparentale						
c) famille recomposée						
<b>Fraterie</b>						
Enfant unique						
Deux enfants ( un frère ou une sœur *)						
Trois enfants						
Quatre et plus						
<b>Nombre de frères et sœurs selon leur âge</b>						
0-6 ans						
6-11 ans						
12-16 ans						
<b>Scolarité des parents</b>						
a) Études secondaires						
b) Études collégiales						
c) Études universitaires						
d) Autre						

\* Si vous dirigez une institution non-mixte, il serait intéressant de connaître le sexe des autres enfants de la famille, afin d'évaluer les possibilités de recruter un éventuel candidat.

## 1. Profil socio-économique des parents (suite)

	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	Remarques
<b>Catégorie d'emploi des parents</b>						
Agriculteurs						
Cols blancs						
Cols bleus						
Commerçants						
Professionnels						
Autres ( spécifiez )						
<b>Revenus familial</b>						
Moins 30 000 \$						
30 000-50 000 \$						
50 000-70 000 \$						
70 000 et plus						
<b>Lieu de résidence</b>						
(Divisez votre territoire en sous-secteurs )						
Autres informations que vous jugez pertinentes						

## 2. Les attentes des parents

a ) Quelles sont les **raisons** qui ont **motivé les parents** à faire le choix de votre école pour leur enfant ? **Classez-les par ordre décroissant d'importance**. Est-ce que l'ordre des raisons évoquées a subi des modifications ces dernières années ?

Raisons	Ordre d'importance	Remarques
Activités para-scolaires (lesquelles )		
Encadrement		
Frais de scolarité		
Projet organisationnel (gestion coopérative, etc. )		
Projet pédagogique		
Proximité de la résidence familiale		
Réputation		
Résultats aux examens du Ministère		
Autres (spécifiez )		

b ) Quelles sont les **attentes des parents** envers votre institution d'enseignement qui seraient actuellement **non comblées** ? **Classez-les par ordre décroissant d'importance**. Est-ce que l'ordre les attentes évoquées a subi des modifications ces dernières années ?

Attentes des parents	Ordre d'importance	Remarques
Activités para-scolaires (lesquelles )		
Étude supervisée		
Qualification des professeurs		
Projet pédagogique ( École internationale ou autre )		
Encadrement (spécifiez )		
Autres (spécifiez )		

### 3. Fidélisation de la clientèle

Afin d'évaluer la fidélisation de votre clientèle, estimez dans quelle **proportion les parents** ayant **plusieurs enfants** choisissent **votre institution** pour plus d'un de ceux-ci ? La proportion de parents envoyant un second enfant dans votre institution est-elle demeurée stable, a-t-elle augmentée ou diminuée au fil des ans ? Identifiez certaines raisons à cette évolution.

	<b>1995- 1996</b>	<b>1996- 1997</b>	<b>1997- 1998</b>	<b>1998- 1999</b>	<b>1999- 2000</b>	<b>Remarques</b>
Nombre d'élèves ayant déjà un frère ou une sœur à votre école au moment de son entrée						

### C ) Clientèle actuelle: Profil des élèves actuellement inscrits dans votre Collège

Les informations que vous recueillerez maintenant serviront à dresser un portrait le plus juste possible de vos élèves actuels : profil académique, intérêts, loisirs, etc.

#### 1. Profil académique

Quels sont les **résultats** de votre institution aux **examens du Ministère de l'éducation** ? Comment ces résultats ont-ils évolué au cours des dernières années ? Comment vous **comparez-vous** avec la **concurrence**, c'est-à-dire les autres écoles de votre région, publiques ou privées ?

Quelles sont les **matières au choix les plus populaires** auprès de vos étudiants ? Classez-les par ordre décroissant d'importance ?

Quelles sont les **activités para-scolaires les plus populaires** auprès de vos étudiants ? Classez-les par ordre décroissant d'importance ? Quelle **évolution** a connu la **participation** des élèves aux activités **para-scolaires** durant les cinq dernières années ? A-t-elle connu une augmentation, une diminution ou est-elle stable ? Quelles en sont les raisons ?

	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	Remarques
<b>Résultats scolaires</b>						
Résultats de votre institution aux examens du Ministère de l'éducation						
<b>Matières au choix les plus populaires</b>						
Exemple : Informatique						
Langues (spécifiez)						
<b>Activités para-scolaires les plus populaires auprès des élèves ou qui gagnent en popularité</b>						
Exemple : Soccer						
Photographie						
Harmonie musicale						
<b>Autres (spécifiez )</b>						



#### 4. Les attentes des élèves envers votre école

- a) Dressez une liste des **attentes des élèves actuels** envers votre institution, en termes de **matières scolaires**, de **qualité de l'enseignement**, de **qualité de la relation élève-professeur**, de **l'offre d'activités scolaires et parascolaires**, de **locaux**, etc. Estimez le degré d'attente en utilisant une échelle de 1 à 5, allant de inadéquat à excellent. (Un sondage réalisé auprès d'élèves permettrait de mieux identifier ces attentes )
- b) Dans quelle mesure, **votre institution répond-t-elle à leurs attentes ?**

	<b>Attentes*</b>	<b>Satisfaction des attentes**</b>	<b>Remarques</b>
Activités para-scolaires (lesquelles)			
Encadrement			
Locaux			
Projet pédagogique			
Relation élève/professeur			
Réputation			
Transport scolaire			
Qualité de l'enseignement			
Autres (spécifiez )			

\* très faible (1), faible (2), moyenne (3), élevée (4), très élevée (5)

\*\* médiocre (1), passable (2), bon (3), très bon (4), excellent (5).





## Tableau-synthèse de la clientèle

En somme, quelles sont les **principales caractéristiques** et les **principales tendances** qui se dégagent de l'étude de votre clientèle ? En quoi cette situation vous distingue-t-elle de vos concurrents ? Quels sont les **éléments** qui **vous** sont le **plus favorables** ? Ces **tendances** sont-elles **cohérentes** avec votre **projet organisationnel actuel** ( votre stratégie actuelle ) ?

<b>Caractéristiques et tendances dégagées</b>	<b>Aspects positifs ( Faire mieux que la concurrence ou en cohérence avec votre stratégie actuelle )</b>	<b>Aspects négatifs ( Faire moins bien que la concurrence ou non cohérence avec votre stratégie actuelle )</b>	<b>Commentaires</b>
a) Profil des élèves participant aux activités de recrutement			
b) Profil des parents ayant actuellement des enfants étudiant dans votre Collège			
c) Profil des élèves étudiant actuellement dans votre Collège			

## 2. Activités liées au marketing

Décrivez les **activités de marketing** déployées par votre institution ( Les activités marketing peuvent être **formelles** ou **informelles** c'est-à-dire **organisées** ou **spontanées** : ex : rencontres sociales, publicité dans les journaux ou à la télévision, etc.). Quelles **mesures de contrôle** sont mises en place pour juger de leur **efficacité** ? Faites-vous une analyse systématique des résultats obtenus ? Dégagez-vous les tendances qui y sont liées ? Les résultats vous apparaissent-ils satisfaisants; justifient-ils les investissements en temps et en argent ?

Activités de marketing	Ordre d'importance	Évaluation des résultats*					Commentaires
		1	2	3	4	5	

\* médiocre (1), passable (2), bon (3), très bon (4), excellent (5).

Êtes-vous en **lien** avec des **organisations locales ou régionales** ex : membre de la Chambre de commerce, de regroupements scolaire ou autres (Caisse populaire, organisations communautaires, etc.)? De quelle **nature** sont ces **liens** ? Quelles **influences** exercent ces organisations et la communauté **sur votre projet organisationnel** ( stratégie ) ? Quelle influence avez-vous sur ces organisations ? Comment votre organisation traite-t-elle ces liens externes ?

Est-ce que les membres de votre **personnel**, entre autres les enseignants, font la **promotion** de votre maison d'enseignement dans leurs activités externes ?

### 3. Facteurs liés aux ressources humaines

Toujours **en vous comparant** avec la **concurrence** et avec votre **stratégie actuelle**, évaluez vos ressources humaines en portant **une attention particulière aux enseignants et aux professionnels** qui constituent la catégorie d'emploi la plus importante au sein de votre institution.

#### *A ) Profil des enseignants et des professionnels*

Quelles sont les **caractéristiques** de la **main d'œuvre** de votre maison d'enseignement par catégorie d'emploi ? Les caractéristiques suivantes pourraient être consignées : l'âge moyen, la scolarité moyennement, la discipline enseignée, les cours suivis en formation continue, l'expérience en terme d'années et de qualification.

Catégories d'emploi	Nombre	Âge	Sexe	Scolarité	Formation académique	Expérience de travail
<i>Personnel enseignant</i>						
Enseignant (par matière)						
<i>Professionnels</i>						
aide psychosociale						
bibliothécaire						
infirmière						
informaticien						
autres						

**Tableau ( suite )**

<b>Catégories d'emploi</b>	<b>Nombre</b>	<b>Âge</b>	<b>Sexe</b>	<b>Scolarité</b>	<b>Formation académique</b>	<b>Expérience de travail</b>
<i><b>Cadres</b></i>						
<i><b>Personnel administratif</b></i>						

## ***B ) Attentes du personnel***

Quelles sont les **attentes du personnel** face à leur **emploi**, face à la **direction** et face aux **élèves** (ex : rémunération, horaire, discipline, nombre élèves/groupe, écoute de la direction, matériel disponible ). Une attention particulière devrait être accordée aux membres du personnel enseignant qui constitue le groupe le plus important.

	<b>Attentes*</b>	<b>Satisfaction des attentes**</b>	<b>Remarques</b>
Rémunération			
Horaire			
Discipline			
Nbre élèves / groupe			
Relation direction / professeur			
Matériel			
Climat de relation de travail			
Autres (spécifiez )			

\* très faible (1), faible (2), moyenne (3), élevée (4), très élevée (5)

\*\* médiocre (1), passable (2), bon (3), très bon (4), excellent (5).

### ***C ) Politiques de gestion des ressources humaines***

Quelles sont les **conditions** de **salaires**, de **travail**, les **avantages sociaux**, etc. accordés au personnel ? Se **comparent-elles** à celles des **concurrents** ?

Quelles sont les principales **mesures de perfectionnement proposées à vos ressources humaines** ? Évaluez la formation et ou le perfectionnement (nombre de personnes, type de formation, les incitatifs et le support apporté aux employés qui se perfectionnent )  
Quelles activités de **formation ou de perfectionnement** ( cours, stages, etc.) sont **offertes** à votre personnel enseignant ou professionnel ? Ces activités ont-elles lieu à **l'interne** ou doit-on s'inscrire auprès d'une institution d'enseignement à **l'extérieur** de votre école ? Accordez-vous des **conditions** de travail spéciales ou des **avantages monétaires ou autres** pour le personnel désirant se perfectionner ? Dans le cas d'une réponse affirmative, comment mesurez-vous **l'efficacité des incitatifs** au perfectionnement ? Le choix des programmes d'études choisis par le personnel sont-ils en lien avec votre stratégie actuelle ?

**Autres politiques** de gestion des ressources humaines ?

Comparez vos données avec celles de la concurrence.

<b>Votre institution</b>	<b>La concurrence</b>

### ***D) Recrutement***

Quelle est la **disponibilité** des ressources humaines (facilité de recrutement et rétention du personnel) dans votre région ?

### *E ) Évaluation des ressources humaines*

Quelle évaluation faites-vous de la **qualité** de l'enseignement et des services de support offerts par les différentes catégories de personnel ? des **coûts** de main d'œuvre ? du **rapport qualité /coût** ? Quelle évaluation faites-vous de **l'implication du personnel** dans les activités de leur école ?de leur **adhésion** au projet éducatif ?

<b>Catégories d'emploi</b>	<i>Qualité*</i>	<i>Coûts**</i>
<b><i>Personnel enseignant</i></b>		
Enseignant (par matière)		
<b><i>Professionnels</i></b>		
aide psychosocial		
bibliothécaire		
infirmière		
informaticien		
autres		
<b><i>Cadres</i></b>		
<b><i>Personnel administratif</i></b>		

\* médiocre (1), passable (2), bon (3), très bon (4), excellent (5)

\*\* très faible (1), faible (2), moyenne (3), élevée (4), très élevée (5)

### *F) Ressources externes*

Est-ce que vous recourez à des **ressources externes** (parents, stagiaires, organisations communautaires ) pour certaines activités (ex : appui à l'enseignement, activités para-scolaires, sorties, bazar, etc.) ? Êtes-vous satisfaits de ces ressources externes ? Pourriez-vous y recourir davantage ? pour quelles activités ?



## 4. Programme et services de support

### A) Programme

#### 1. Programme d'enseignement

Quelle évaluation faites-vous de votre programme d'enseignement en termes de **contenu**, de **qualité de l'équipe** d'enseignants, de **méthodes pédagogiques** et de **matériel de support** ? Cette évaluation peut être effectuée par niveau d'enseignement.

Matières	Contenus*	Équipe d'enseignants*	Méthodes pédagogiques*	Matériel de support*
Mathématiques				
Français				
Éducation physique				
Langues				
Chimie				
Sport				
Musique				
Sciences				
Autres				

\* Médiocre (1), passable (2), bon (3), très bon (4), excellent (5)

#### 2. Grille horaire

La grille horaire en vigueur est-elle **cohérente** avec le **projet pédagogique** ? ( Par exemple, si vous offrez un programme d'enseignement axé sur les sciences et que seulement 2 heures/semaine y sont consacrées, il se dégage une certaine incohérence entre la grille horaire et le projet pédagogique poursuivi ).

### 3. Évaluation des coûts des projets pédagogiques spécifiques

Évaluez les coûts engendrés par l'offre de projets pédagogiques spécifiques (ex. sport-études, arts-études, clientèle à défi pédagogique, etc.)

Matière	Évaluation des coûts	Évaluation du rapport coût/qualité*	Remarques
Mathématiques			
Français			
Éducation physique			
Langues			
Chimie			
Sport			
Musique			
Sciences			
Autres			
Coûts globaux par projet pédagogique			

\* médiocre (1), passable (2), bon (3), très bon (4), excellent (5)

## ***B) Services de support***

Identifiez les **divers services offerts** aux **étudiants**, aux **professeurs**, au **personnel de soutien technique** ou **administratif** et à la **communauté environnante** ? Décrivez et évaluez ces services de support ? Qui offre ces services ( professeurs, professionnels, stagiaires, étudiants, communauté) ? Ces services peuvent être liés aux services de support (bibliothèque, informatique, cafétéria, centre sportif, local des étudiants, salle ou salon des professeurs, etc.) ou être des services d'aide aux étudiants, au personnel (aide pédagogique, aide personnelle selon les cas ). Il faut également inclure dans l'analyse, les services liés aux **activités parascolaires** ou **sociales** offertes par votre institution.

Toujours dans une optique de comparaison, évaluez la **qualité des services de support** en rapport avec votre **projet organisationnel** actuel ( la stratégie actuelle ) et avec **ce que font vos concurrents** ? Votre évaluation de la qualité des services offerts devra tenir compte de la cohérence entre la nature des services et les besoins de la clientèle actuelle et potentielle.

Vous pouvez les noter dans le tableau suivant:

Services de support	Évaluation des coûts	Évaluation de la qualité*	Remarques
<b><i>Services de support</i></b>			
Informatique			
Bibliothèque			
Autres (spécifiez)			
<b><i>Services d'aide aux étudiants, au personnel</i></b>			
Psychologue			
Infirmière			
Autres (spécifiez)			
<b><i>Activités parascolaires ou sociales</i></b>			
Soccer			
Informatique			
Photographie			
Théâtre			
Autres (spécifiez )			
<b><i>Autres</i></b>			
Transport scolaire			
Traiteur alimentaire			
Patinoire			
Salle de spectacle			
Organismes extérieurs qui supportent l'école			
Autres (spécifiez )			

\* (médiocre (1), passable (2), bon (3), très bon (4), excellent (5)).

***c) Les liens entre les activités d'enseignement et de support***

***Vous devez maintenant vous questionner sur les liens qui existent entre les activités d'enseignement et de support. En d'autres termes, est-ce que vos activités de support permettent réellement d'appuyer votre programme pédagogique ? Jusqu'à quel point cette activité de support est-elle nécessaire pour supporter les matières liées au projet pédagogique ?***

Matières	Activités de support				
	Bibliothèque*	Laboratoires*	Informatique*	Autres (spécifiez )*	Autres (spécifiez )*
Mathématiques					
Français					
Éducation physique					
Langues					
Chimie					
Sport					
Musique					
Sciences					
Autres					
Projet pédagogique (sports-études, etc.)					

\* Lien à peu près inexistant (1), lien faible (2), lien moyen (3), fort lien (4), lien très étroit voire indispensable (5).

***d) Évaluation de la capacité de votre institution à gérer les liens***

Maintenant que vous avez établi les liens entre les activités d'enseignement et de support, évaluez la capacité de votre institution à bien gérer les liens prioritaires c'est-à-dire les liens indispensables à la poursuite de votre projet pédagogique ?

<b>Liens indispensables</b>	<b>Qualité de la gestion des liens</b>

Quelles sont les capacités de production de votre institution, en terme d'utilisation des ressources humaines, des locaux, etc. ? Est-ce que votre institution a toutes les capacités nécessaires pour satisfaire la demande de services ? Est-ce qu'elle a des capacités excédentaires ? En quoi les services de support sont-ils essentiels à la conduite du projet éducatif ?

Quels sont les liens entre les activités de programme et de support qui contribuent à accroître / diminuer la qualité de votre institution ? accroître / diminuer les coûts d'opération ?

## 5. Facteurs liés aux immeubles et équipements de l'organisation

Décrivez et évaluez les **ressources immobilières** de votre institution. Cette analyse devrait inclure les **locaux** et les **équipements** (ordinateurs, mobilier, etc.) qui vous appartiennent ainsi que ceux faisant l'objet d'**ententes** avec des **organisations extérieures**. En outre :

- a) Quels sont les **équipements**, les **technologies**, les **locaux** disponibles tant pour l'**enseignement**, **administration** que pour les **services de soutien** ?
- b) Quels en sont l'**âge**, l'**état**, les **capacités** et la **localisation** de chacune de ces ressources ? Quel en est le coût si ces biens sont loués à des tiers ?
- c) Quel en est le **taux d'utilisation** ? Les ressources immobilières sont-elles adaptées pour fournir un rendement optimal ?

Dans chaque cas, l'analyse inclut une évaluation de la nature et de l'état du **local** ainsi que du **matériel** qui s'y rattache. Ainsi, lors de l'évaluation du matériel informatique, vous devrez, en plus de l'évaluation technique de la qualité du matériel tenir compte des utilisateurs de ces équipements (professeurs, administration, personnel de soutien, étudiants). L'usage est-il limité à un groupe en particulier ? Sont-ils en réseaux ? Quel en est le degré d'utilisation par rapport au projet pédagogique ?

Prévoyez-vous des travaux ( majeurs ou mineurs) à effectuer au cours des prochains mois, des prochaines années ? Quels seraient le but de ces travaux et leur utilité ? Disposez-vous d'un **programme** d'entretien, d'amélioration des ressources immobilières ?

Comment qualifieriez-vous, selon une échelle de 1 à 5, les ressources immobilières de votre organisation ?

Ressources immobilières et équipements	Évaluation de la qualité*	Remarques
Dans chaque cas, l'évaluation comprend l'état du local, la nature et l'état du matériel		
Terrain ( Utilisation actuelle et potentielle )		
Bâtiment ( évaluation de l'état du bien ainsi que les possibilités additionnelles d'utilisation des locaux )		
Centre sportif		
Patinoire		
Bibliothèque		
Salle de spectacle		
Local informatique		
Locaux de classe (selon les matières )		
Locaux de classe supplémentaires en location		
Autres éléments		

\* médiocre (1), passable (2), bon (3), très bon (4), excellent (5).



## 6. Facteurs liés aux ressources financières

Quels sont les **budgets de fonctionnement** et d'**investissement** disponibles actuellement ? Comment **se répartissent** ces budgets ? Comment ont **évolué** les différents **postes budgétaires** au cours des dernières années ? Vous devez travailler avec les postes budgétaires en lien avec la stratégie de votre organisation, par exemple, les coûts du personnel seront examinés plus attentivement pour les enseignants.

Quelle est la capacité de l'organisation à générer d'**autres sources de revenus**, par exemple, disposez-vous de locaux vacants pour location, ou pour l'ajout de classes, de l'apport de commanditaires, de l'existence d'une fondation ? Quelle contribution ou quel apport provient de l'extérieur de votre maison d'enseignement ? (bénévolat de parents, de commerces ou d'industries qui fournissent des fonds ou du matériel ).

Évaluez dans la mesure du possible les principales dépenses de votre école de manière à pouvoir les **comparer** avec celles des **autres établissements** secondaires privés.

Liste des principaux Postes budgétaires	Évaluation des coûts	Évaluation des coûts par rapport aux concurrents*	Remarques

\* beaucoup plus élevés (1), plus élevés (2), similaires (3), plus faibles (4), beaucoup plus faibles (5)

La **répartition de votre budget** entre les divers postes budgétaires reflète-t-elle votre **stratégie actuelle** ?

## 7. Facteurs liés à la culture de l'organisation

Dans cette section, vous évaluerez les **caractéristiques culturelles** de votre établissement. Étant donné que la culture est un concept abstrait et subjectif, nous vous suggérons d'obtenir l'**opinion** de **plusieurs membres** de votre maison d'enseignement. Cette évaluation se fera également en **comparaison** avec vos **concurrents**.

### A) Milieu externe

- Dans sa relation avec son environnement externe, entre autres, avec les établissements scolaires de votre région, considérez-vous votre maison d'enseignement comme un **joueur dominant**, un **suiveur**, un **partenaire coopératif**, une **institution vulnérable** ?
- En réponse à des événements impliquant ou qui pourraient impliquer votre maison d'enseignement, comment qualifieriez-vous la **réaction probable** de votre organisation ? ( agressive, proactive, conciliante, conservatrice, fataliste, optimiste, participative, compétitive )
- De façon générale, votre maison d'enseignement (la direction, les diverses catégories de personnel ) est-elle  **tournée**  vers le **passé**, le **présent** ou l'**avenir** ?
- Est-ce que les comportements et les **caractéristiques** que vous avez énumérées précédemment sont **compatibles** avec la **mission** de votre organisation telle que décrite dans le « *Guide de description de la mission, de la stratégie et de l'environnement stratégique d'une institution d'enseignement secondaire privée* » ?

### B) Milieu interne

- Quelles sont les **valeurs dominantes** que l'on retrouve dans votre maison d'enseignement ? Sont-elles **partagées** de manière homogène par votre personnel ? Préférez-vous que les membres de votre personnel forment des groupes relativement homogènes ou très diversifiés ? Encouragez-vous votre personnel à être **conservateurs** ou à **innover** sans cesse ? Comment ?

Quelle **opinion dominante** se dégage des membres de votre institution envers la **nature des êtres humains** ( penser plus spécifiquement aux élèves, à leurs parents, aux collègues ) ? On les considère bons, fiables, opportunistes, manipulateurs, irresponsables, etc. Considère-t-on qu'ils peuvent changer, s'améliorer un peu, radicalement ou pas du tout ?

- Quel **style de prise de décision** ou de **mode de résolution de problèmes** est utilisé dans votre institution (gestion participative, gestion autoritaire, etc.) ? Justifier. Quel est le degré d'**autonomie** accordé au personnel ? Ce degré d'autonomie est-il porteur d'initiatives de sa part ? Lesquelles ?

Si vous devez effectuer des changements ( horaires, programmes, etc.), de quelle manière votre personnel s'y prendra-t-il pour accorder de la crédibilité à ces changements ? Par expérimentation, par consensus social, par la logique, par la sagesse des suggestions soumises, par la confiance envers l'expert qui a présenté ces changements, autres ?

Quelles sont les **rites**, les **pratiques**, les **normes**, les **routines** qui ordonnent la vie quotidienne et qui seraient susceptibles d'influencer le fonctionnement organisationnel ? Entre autres, comment se fait l'allocation des ressources (matérielle, humaines) incluant le statut, le pouvoir et l'autorité ? Sur quelle **base** (critères) accorde-t-on des **récompenses** ou des **réprimandes** dans votre maison d'enseignement ?

- Quel est le **style de communication** privilégié ? avec les élèves ? les professeurs ? le personnel administratif ? le personnel de soutien ? les parents ? Comment évaluez-vous la qualité des relations entre les diverses composantes de votre école ? ( par exemple, le service éducatif versus les finances, etc. )

Quelle est votre **conception des relations avec la clientèle** ? Comment qualifieriez-vous ces relations selon une échelle allant de l'excellence à la médiocrité ?

- Comment qualifiez-vous **le climat de travail** dans votre institution selon une tendance à l'excellence/médiocrité ? Quels sont les critères régissant les **relations d'intimité et d'amitié** entre les différentes parties de l'institution ? Existents-ils des sous-groupes dans votre organisation ayant une culture différente que celle véhiculée dans votre organisation ?
- Quelles sont les **valeurs**, les **objectifs financiers** ou **autres caractéristiques** véhiculées par le **Conseil d'administration** de votre institution ? Sont-ils en **concordance avec la mission** de votre organisation ? Sont-ils en concordance les valeurs, les comportements que vous avez décrits concernant le personnel ?
- Si votre institution appartient à une **communauté religieuse**, quelles sont les **valeurs**, les **objectifs financiers** ou autres **caractéristiques véhiculées** par cette dernière ? Sont-ils en concordance avec la mission de votre organisation ? Sont-ils en concordance les valeurs, les comportements que vous avez décrits concernant le personnel et la direction ?

En somme, est-ce que les **caractéristiques énumérées précédemment** sont compatibles avec la **mission de votre organisation** telle que décrite dans le « *Guide de description de la mission, de la stratégie et de l'environnement stratégique d'une institution d'enseignement secondaire privée* »"

## 8. Facteurs liés aux processus de l'organisation et à la gestion de l'information

Décrivez et évaluez les divers **processus de l'organisation** et la **gestion de l'information**. Quels sont les processus de planification, de cueillette et de transmission de l'information au sein de votre institution ? L'information est-elle facilement disponible pour prendre des décisions ? Comment se transmettent les informations entre les acteurs de l'organisation (comités divers, rencontres informelles, journal interne, etc.) ?

Quels sont les processus de contrôle (évaluation du personnel), de supervision et d'encadrement (chef d'équipe, rencontre de suivi, etc.) qui sont utilisés ?

Comment évaluez-vous chacun de ces processus sur une échelle de 1 à 5 (de médiocre à excellent) ?

	Évaluation					Remarques
	1	2	3	4	5	
Planification						
Cueillette de l'information						
Circulation de l'information						
Qualité de l'information						
Processus de contrôle budgétaire						
Processus de supervision						
Processus d'encadrement du personnel						
Mécanismes de coordination						

## Tableau-synthèse de la description de l'environnement interne

Au terme de votre réflexion sur l'identification des caractéristiques de l'environnement interne de votre institution, dressez un tableau sommaire faisant ressortir les **éléments positifs** ou **négatifs** de votre évaluation par **rapport à votre projet organisationnel actuel** (stratégie actuelle ) et à vos **concurrents**.

	Éléments positifs	Éléments négatifs	Commentaires
Clientèle			
Marketing			
Ressources humaines			
Programme et service de soutien			
Immeubles et équipements			

**Tableau (suite)**

	<b>Éléments positifs</b>	<b>Éléments négatifs</b>	<b>Commentaires</b>
Ressources financières			
Culture de l'organisation			
Processus de l'organisation et à la gestion de l'information			

En vous référant au tableau précédant et à la section « Description de **votre** stratégie actuelle », quelle analyse faites-vous de ces données ? Quelles sont vos **principales forces** ? Quelles sont vos **lacunes** ? En fonction de l'évolution que vous anticipez pour votre institution au cours des prochaines années, quelle analyse faites-vous de ces données ?

En somme, quels sont les **avantages concurrentiels** de votre institution, c'est-à-dire ce qu'elle fait de mieux que vos concurrents ?