

Troisième colloque du Carrefour de la réussite

**LEADERSHIP INSTITUTIONNEL,
CONCERTATION ET SYNERGIE EN MATIÈRE DE RÉUSSITE, DE PERSÉVÉRANCE ET DE DIPLOMATION**

Table ronde

Présentation du Collège Lionel-Groulx

Intervention de Daniel Delisle, DÉ
Monique Laurin, DG

Le plan de réussite du collège : Un travail d'équipe

Constats :

- ☛ Globalement et historiquement, la réussite au CLG est comparable à celles observées dans les autres collèges du réseau
- ☛ Le Collège, issu du Séminaire de Ste-Thérèse, a une tradition de rigueur et d'excellence
- ☛ Un projet éducatif omniprésent
- ☛ Réputation d'un Collège axé plus sur la culture, tant scientifique qu'artistique, que sur la technologie
- ☛ La population étudiante du CLG est en grande mutation : population en croissance (+25% entre 2003 et 2007), 70 % pré U (en hausse), de plus, en plus de filles vs garçons, bassin de recrutement en croissance démographique avec un taux de scolarisation de plus en plus important, taux de demandes d'admission au 1^{er} tour en forte croissance dans certains programmes (40% en Sc. Nature) = défis et enjeux importants
- ☛ Taux régional de décrochage important
- ☛ Situation de plein emploi favorisant le travail étudiant rémunéré
- ☛ Personnel également en mutation : personnel politiquement et socialement impliqué, renouvellement important dans tous les groupes y compris à la direction du Collège
- ☛ Personnel enseignant exigeant (mais aussi militant : boycott)
- ☛ Étudiants très militants

Principe directeur

« Assurer un plan de réussite qui tient compte de la réalité et qui suscite l'adhésion »
Pour ce faire, le leadership privilégié présente les caractéristiques suivantes :

- ☛ Leadership éclairé
 - Des données locales à jour, disponibles
 - Un appui d'un professionnel (dédié à la réussite, structuré et dynamique)

- Une équipe responsable de la mise en œuvre du PIRD qui connaît bien le milieu
- Expérience antérieure profitable (mise en œuvre d'un PIRD dans un autre collège)

Leadership partagé

- Partage des rôles bien établi entre les instances, les groupes et les individus
- Rôles, responsabilités, devoirs et pouvoirs de la DÉ reconnus et respectés
- Un comité réussite de la CÉ avec des pouvoirs (participe à l'élaboration et à la réalisation du PIRD) et des responsabilités (dans la sélection des priorités et des projets à supporter)
- CP source d'information et source d'animation

Leadership respectueux

- Des personnes :
 - Un plan élaboré et validé par tous les personnels
 - Un plan qui encourage et supporte les intervenants impliqués et les approches efficaces
- Des instances : respect des lieux de décisions
- Une démarche transparente et équitable : Consultation générale du milieu en journée pédagogique sur les défis et enjeux (suivi et décisions conséquentes sont au rendez-vous)

Leadership assumé (droits et devoirs)

- DÉ assume ses responsabilités, clairement et de façon transparente

Troisième colloque du Carrefour de la réussite

Le plan de réussite du collège :
L'affaire de la Direction des études ou l'affaire de toutes et tous au collège.

Constats :

- ☛ Conception du plan de réussite au CLG ☐ contribution attendue de l'ensemble des services du collège
- ☛ Vision de l'équipe de gestion au CLG au regard du plan de réussite ☐ la responsabilité incombe à la direction des études
- ☛ La part des services aux étudiants dans le plan de réussite ☐ se définit autour des activités et des services en soutien à l'étudiant
- ☛ La part des autres services du collège dans le plan de réussite ☐ pas le sentiment d'avoir de prise sur la réussite et préfèrent laisser cela à la direction des études
- ☛ Le leadership dans la mise en œuvre du plan de réussite ☐ le directeur des études

Questions :

- ☛ Comment amener l'ensemble des services à concevoir leurs responsabilités propres dans le cadre de la mise en œuvre du plan de réussite au collège et pourquoi?
- ☛ Comment faire sien (chaque employé) le plan de réussite et pourquoi?
- ☛ Comment rattacher le plan de réussite au plan stratégique du collège?

Principes directeurs

- ☛ Le plan de réussite fait l'objet d'une orientation sur les six du plan stratégique du collège.
- ☛ L'atteinte des cibles du plan stratégique est une responsabilité partagée entre chacun des services, départements et programmes.
- ☛ L'atteinte des cibles du plan stratégique se réalise lorsqu'on établit des conditions de mise en œuvre réalistes selon un cheminement critique faisant appel à différentes caractéristiques

Stratégies à déployer pour l'appropriation du plan de réussite

- ☛ Sensibilisation des employés des différents services en leur faisant préciser leur contribution propre à la réussite des étudiants, au quotidien.
- ☛ Cheminement critique de la conduite de projets d'équipe

La conception même du plan de réussite dans un collège illustre la vision que se donne une institution en la matière. Le Collège Lionel-Groulx a élaboré son plan de réussite de manière à laisser toute la place à sa communauté pour s'inscrire dans la poursuite des objectifs de réussite et de diplomation de ses différentes populations étudiantes.

«Le Collège fait donc de son Plan institutionnel de réussite et de diplomation 2004-2009, un outil de planification systémique et intégrée pour que la responsabilité de sa mise en œuvre soit partagée par l'ensemble des acteurs ayant une vision commune de la réussite scolaire et éducative »... mentionne le directeur des études dans la **Présentation générale** du plan de réussite du Collège 2004-2009. Il ajoute, à la section **Cadre de référence** :*Cette approche est basée sur une gestion pédagogique supportée par une gestion administrative concertée. Les actions se réaliseront en classe, sur l'environnement éducatif, sur l'environnement externe et avec les élèves, le personnel enseignant, les parents et les partenaires régionaux en matière d'apprentissage et de réussite.*

Lors des étapes d'élaboration du plan de réussite, une place prépondérante a été faite au secteur de la Vie étudiante et à celui de la Formation continue. Par ailleurs, une fiche est réservée à l'intention de l'équipe de gestion dont la responsabilité incombe au comité de régie de direction. Les résultats attendus sont les suivants : un climat organisationnel agréable, favorisant la collaboration et la concertation et des échanges entre les directions et services favorisant la réussite éducative.

Nous pouvons dire que la table est mise d'autant que le plan a été présenté aux différentes instances et a reçu l'aval de tous. La question à se poser maintenant est : cela est-il suffisant pour que l'appropriation du plan, tel que souhaité par la direction des études, lors de son élaboration, se fasse à l'échelle de chacun des employés, toute catégorie confondue. Poser la question suggère la réponse. Une communauté, de plus de 700 employés y incluant les enseignants, ne peut prétendre bien connaître le plan de réussite du collège en s'y impliquant concrètement.

Il y a une démarche préalable à parcourir et l'impulsion doit provenir des maîtres d'œuvre du plan stratégique du Collège. Le plan de réussite est l'une des pièces maîtresses du plan stratégique, elle constitue une des sept orientations du plan stratégique, mais est-ce suffisant?

Nous avons été à même de constater, au collège, lors de rencontres avec les services durant la dernière année, que les employés n'ont pas le sentiment d'avoir de la prise sur la réussite de l'élève ou, à tout le moins de l'influence et, cela est encore plus probant lorsque leurs activités quotidiennes se situent loin de la classe ou des services en lien direct avec la population étudiante. Cet état de fait est tacitement appuyé par les

responsables hiérarchiques qui concèdent de plein droit, à la direction des études, le leadership dans la conduite du plan de réussite. Les employés comprennent bien que les tâches qu'ils effectuent quotidiennement s'inscrivent dans la mission du collège. Par contre, lorsqu'on leur demande de donner des exemples de leur contribution propre à la réussite, les réponses varient d'un groupe d'employés à l'autre en raison de la proximité du lien qu'ils ont avec les étudiants. Nonobstant ce qui vient d'être dit, les enseignants ont certes une influence et une prise sur la réussite de l'étudiant, il demeure néanmoins, que chacun des étudiants n'a pas le même rapport à ses enseignants et que des dimensions, inhérentes à sa personne, échappent à l'enseignant. C'est ici que les services à l'étudiant, le personnel qui les dispense, les amis et parents comme l'employeur occasionnel, sont des liens privilégiés qui contribuent sans aucun doute, à la réussite éducative de l'étudiant.

Qu'en est-il du technicien à la paye, du manœuvre de nuit, du directeur de l'informatique, de l'agent de sécurité, etc.... À qui appartient la responsabilité de faire réussir l'étudiant? Au Collège Lionel-Groulx, nous avons conclu que cette responsabilité était partagée. Pourquoi devrait-il en être ainsi? Parce que chaque geste posé par un employé au collège se situe au regard de la mission éducative et qu'il est implicite que, l'étudiant est au cœur de nos actions, dans toutes ses dimensions et au regard de ses différents besoins. Cela est implicite sans être véritablement tangible. Lors de l'exercice fait en présence des employés des différents services, nous avons constaté qu'ils ne prenaient pas conscience, que les tâches qu'ils accomplissent tous les jours, sont une partie du maillon de ce plan de réussite, et qu'en cas de dysfonction d'un secteur, les répercussions peuvent se refléter chez l'élève.

Comment un employé peut-il faire sien le plan de réussite et pourquoi le devrait-il? Il s'agit ici du sens que l'on veut bien donner à ce qu'on accomplit, jour après jour. Le sens réfère lui-même à la notion d'utilité : quelle est la place que j'occupe au sein de l'institution, pourquoi dois-je faire telle ou telle chose et de la manière qui m'est demandée, puis-je participer concrètement au développement de mon collège et pour qui? Nous avons tous des ambitions professionnelles. Nous avons aussi le choix de proposer nos services à des organisations qui n'ont pas pour mission de faire réussir des étudiants. Le choix d'œuvrer au sein d'une institution d'enseignement fait appel à des valeurs particulières déterminantes dans le développement de l'institution. Le plan de réussite est teinté de ses valeurs. Le plan de réussite place l'étudiant au centre de ses choix et il met à l'œuvre toute la communauté interne comme externe au service de la réussite de l'étudiant. Une institution qui est en accord avec ce qui précède, organise ses services de manière à donner du sens à son projet. Ainsi, toutes les personnes qui oeuvrent au sein de cette institution ont un rôle à jouer, contributif et porteur de sens, pour la réussite de l'étudiant.

Il appartient aux responsables des unités administratives de porter le message à chaque fois que le service fait l'objet d'un questionnement, d'un changement ou qu'il se trouve dans une situation nouvelle. La réponse apportée doit prendre en compte le destinataire du service dans l'esprit de faciliter la démarche éducative.

La réussite est également tributaire de l'environnement éducatif. La direction des études demeure le véhicule par lequel les services sont interpellés afin de pourvoir à cet environnement éducatif.

La poursuite des objectifs de réussite est l'affaire de tous. L'input demeure cependant l'affaire des responsables de services et indéniablement de la direction du collège qui doit amener la communauté à s'inscrire à l'intérieur de la démarche proposée par le plan de réussite du Collège.

L'équipe de gestion du Collège s'est donné un cheminement critique lorsqu'un projet doit être porté par plus d'un service. Le plan de réussite réfère sans aucun doute à cet exercice. L'apport de ce schéma conceptuel peut aider l'appropriation et à la diffusion d'un projet¹

Les éléments du cheminement critique illustrent bien ce qui précède. La grille d'analyse se décline ainsi :

- Formuler l'objectif du projet : avoir une vision d'ensemble du projet, de ses enjeux, de son lien avec le plan stratégique de développement.
- Identifier le porteur de dossier : *celui qui aura la responsabilité de mettre en œuvre le projet, d'assurer le suivi et d'en faire le bilan .Le porteur de dossier relève de la direction qui a l'expertise et les compétences reconnues.*
- Définir le contexte de réalisation : *identifier et apprécier les contraintes, les conséquences et disposer de toutes les informations nécessaires, pertinentes et validées auprès des directions concernées.*
- Prendre position en Régie sur le démarrage du projet : *démarrer le projet doit faire l'objet d'un engagement formel de la Régie.*
- Monter le devis : *étapes de réalisation, partage des responsabilités, échéancier et plan de communication selon les cibles (cadres, personnel, instances et environnement externe).*
- S'engager en Régie sur la mise en œuvre du projet : *l'approbation du devis doit faire l'objet d'un engagement formel de la Régie pour s'assurer que sa mise en œuvre est comprise et acceptée par tous les acteurs impliqués*

¹ Projet réfère à un dossier, une démarche, un changement, etc.

- Réaliser le projet : *sous la gouverne du porteur de dossier, procéder aux étapes prévues de réalisation avec toutes les boucles de rétroaction nécessaires pour ajuster le déroulement du projet au regard des étapes et des personnes impliquées.*
- Effectuer le bilan du projet en Régie : *le retour en Régie par le porteur du dossier à des étapes critiques et en fin de parcours est nécessaire pour faire le point et procéder aux ajustements si nécessaire.*

Ce cheminement critique a le grand avantage d'informer, de partager et d'assurer la compréhension d'une démarche ou de la mise en œuvre d'un projet. Il facilite le déroulement du projet et l'adhésion des collaborateurs à la mise en œuvre. Les collaborateurs se sentent concernés du début à la fin. Les rétroactions sont également des étapes essentielles à collaboration des uns et des autres à l'atteinte des résultats escomptés. Ainsi, tous les collaborateurs deviennent en quelque sorte les actionnaires du projet et ont le souci de sa réussite.

Une gestion partagée par une équipe forte et engagée est certes la clé du succès. Dans ce contexte, le plan de réussite ne peut qu'être voué qu'à sa réussite et du coup à celle des étudiants.