

Programme de l'OCDE pour la construction et l'équipement de l'éducation

Séminaire international sur les infrastructures éducatives

Guadalajara, Jalisco, Mexique, 24 - 27 février 2002

Organisé par le Programme de l'OCDE pour la construction et l'équipement de l'éducation (PEB),
le ministère mexicain de l'Éducation et le Comité d'administration du programme fédéral de construction d'écoles (CAPFCE) du Mexique

Promotion et diffusion des pratiques exemplaires dans la planification et la gestion des infrastructures scolaires : planification stratégique de l'investissement productif – Étude de cas : Institut d'EFP de Gold Coast, Queensland, Australie

Kelvin Crump
*Responsable, Département des infrastructures
Ministère de l'emploi et de la formation
Queensland, Australie*

Introduction

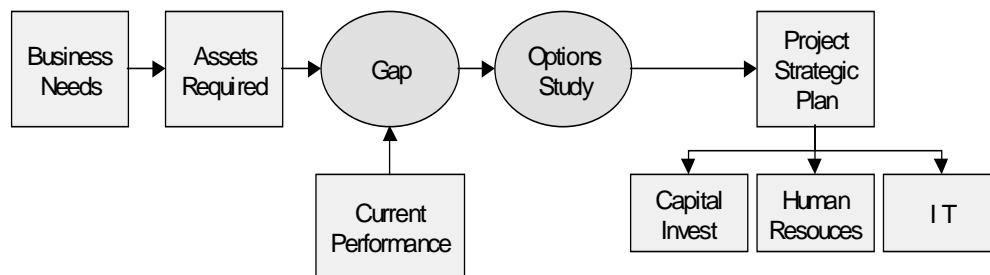
Les établissements d'enseignement rencontrent de plus en plus de difficultés pour faire face à l'évolution des exigences de leur activité, des nécessités de leurs prestations de service et des attentes de la collectivité. Les structures physiques capables de répondre à cette évolution seront un jour très différentes de ce qu'elles sont aujourd'hui. La gestion de ce changement et la prise en compte de ces nécessités par le biais de la planification stratégique des actifs fixes, ainsi que l'approche dynamique de la gestion des actifs qui ont une incidence sur le bilan de l'Institut constituent un secteur dans lequel il importe que les gestionnaires de patrimoine et les éducateurs harmonisent mieux leur position.

Il est demandé aux responsables de la gestion patrimoniale de réaliser de gains d'efficience au niveau stratégique. Il importe donc de voir en eux des partenaires stratégiques qui apportent leur contribution à la réussite de l'organisation du fait qu'ils gèrent à la fois le changement, le portefeuille d'activités et les finances. La planification stratégique de l'investissement productif apporte sa contribution à ce succès en fournissant des stratégies permettant une gestion efficiente, efficace et économique des actifs fixes pour une prestation éducative de qualité.

Qu'est-ce que la planification stratégique des dépenses d'équipement ?

La planification stratégique des dépenses d'équipement est la composante de la planification stratégique qui intéresse les actifs physiques. Elle est centrée sur les implications du plan stratégique pour les actifs physiques. La planification stratégique cherche à identifier les besoins en matière de production et de services et à élaborer une stratégie permettant de répondre à ces besoins.

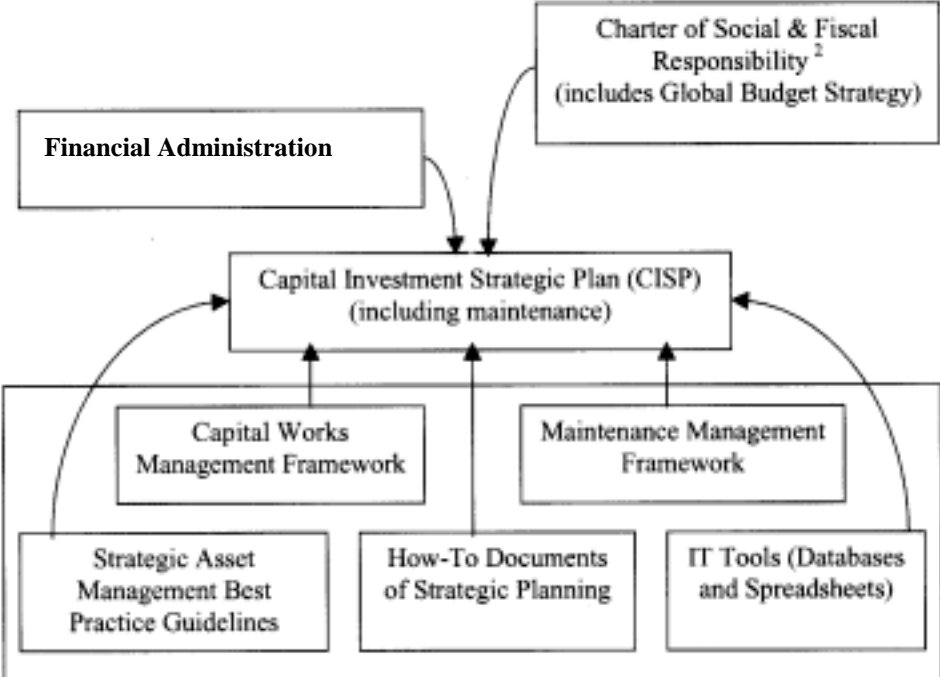
Diagramme 1



Besoins liés à l'activité Actifs à mobiliser Ecart [Performance actuelle]
Etude des options Plan stratégique du projet [investissement – ressources humaines – informatique]

La planification stratégique des actifs implique une définition des actifs indispensables pour épauler la stratégie en matière de service et de production identifiée au plan stratégique, une comparaison avec les actifs existants et l'élaboration d'une stratégie pour les acquisitions, les cessions, le financement de la maintenance et la gestion de la base d'actifs, y compris les répercussions de l'investissement sur les coûts variables.

Le cadre dans lequel s'inscrit la planification stratégique de l'investissement en capital et les sources d'information qui apportent leur contribution à cette planification stratégique sont mis en évidence par le Diagramme 2.



LEGENDES :

Décisions, normes, politique de l'administration financière

Statut en matière de responsabilité sociale et budgétaire ² (y compris stratégie budgétaire d'ensemble)

Plan stratégique d'investissement en capital (PSIC) (maintenance comprise)

Travaux d'équipement
Cadre de gestion

Cadre de gestion de la maintenance

Actifs stratégiques
Directives en matière de bonne pratique

Recettes pratiques pour la planification stratégique

Outils informatiques (bases de données et tableurs)

A quoi sert la planification stratégique de l'investissement productif ?

La planification stratégique de l'investissement productif a pour but de faire en sorte que les actifs anciens ou nouveaux de l'agence soient :

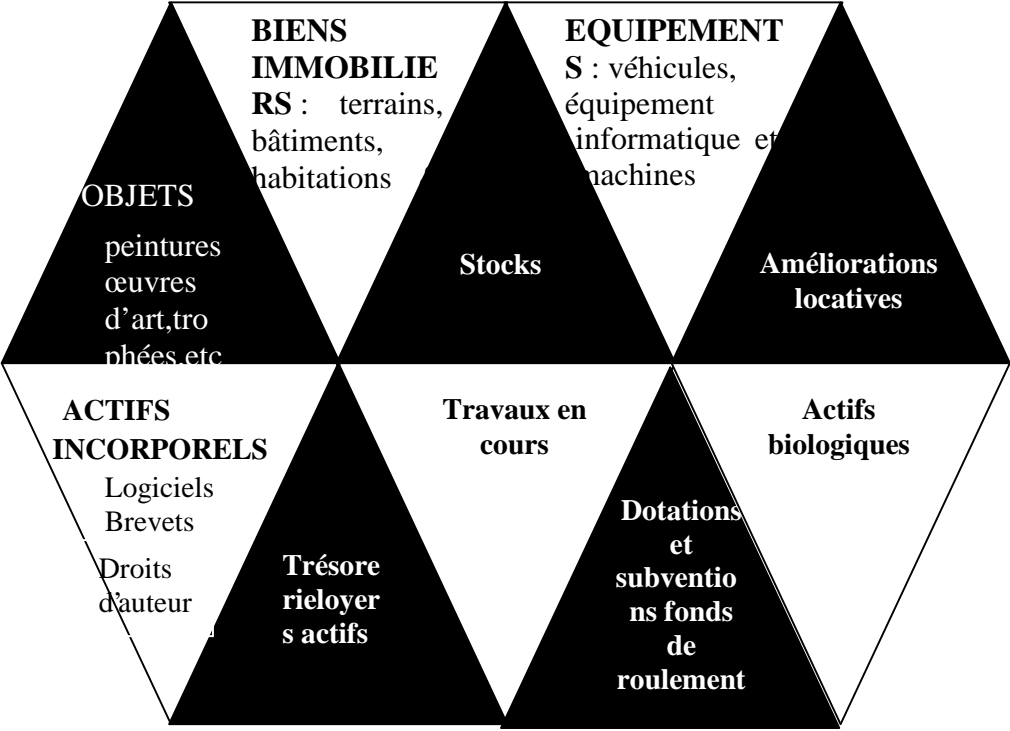
- gérés de manière efficiente, efficace et économique en vue d'une prestation de qualité ;
- utilisés aux fins prévues ;
- mobilisés en fonction de leurs possibilités d'exploitation à long terme.

Le plan stratégique d'investissement :

- justifie le plan adopté pour la mobilisation des ressources exploitées au titre de la production éducative ;
- prévoit la prise en compte, la planification et le suivi des coûts variables (entretien et dépenses courantes) liés à l'investissement ;
- prévoit l'alignement des ressources sur les exigences de la production ;
- encourage l'examen des options existantes en matière de prestation de services (investissement en capital, subventions, participation du secteur privé) ;
- promeut une culture de la planification dynamique capable d'anticiper sur les besoins futurs en matière d'actifs.

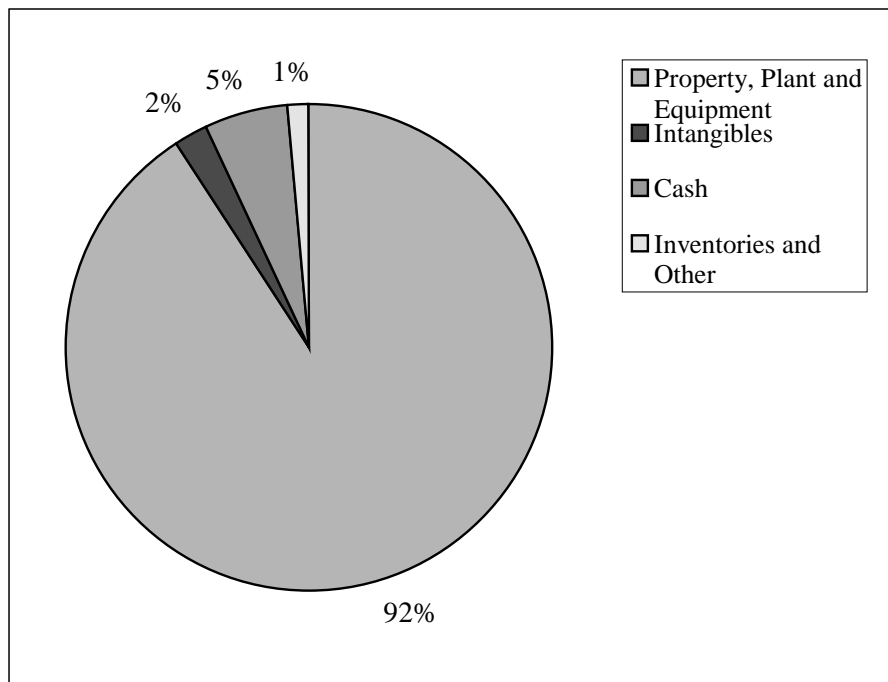
Qu'est-ce que le patrimoine ?

Par patrimoine, on entend l'ensemble des actifs figurant au bilan (les actifs nets), auxquels s'ajoutent les dotations en capital et les subventions. Le diagramme 3 précise les éléments constitutifs du patrimoine.



Les actifs du ministère de l'Emploi et de la Formation avoisinent le milliard AUD (980 millions AUD). Ils se concentrent pour l'essentiel dans les 16 instituts d'enseignement technique et de formation continue du Queensland. Ils sont constitués très majoritairement de biens immobiliers et d'équipements (plus de 90 pour cent). C'est ce qui ressort du diagramme ci-dessous.

Diagramme 4 : Éléments constitutifs du patrimoine, en pourcentage du total des actifs (980 millions AUD)



LEGENDES :

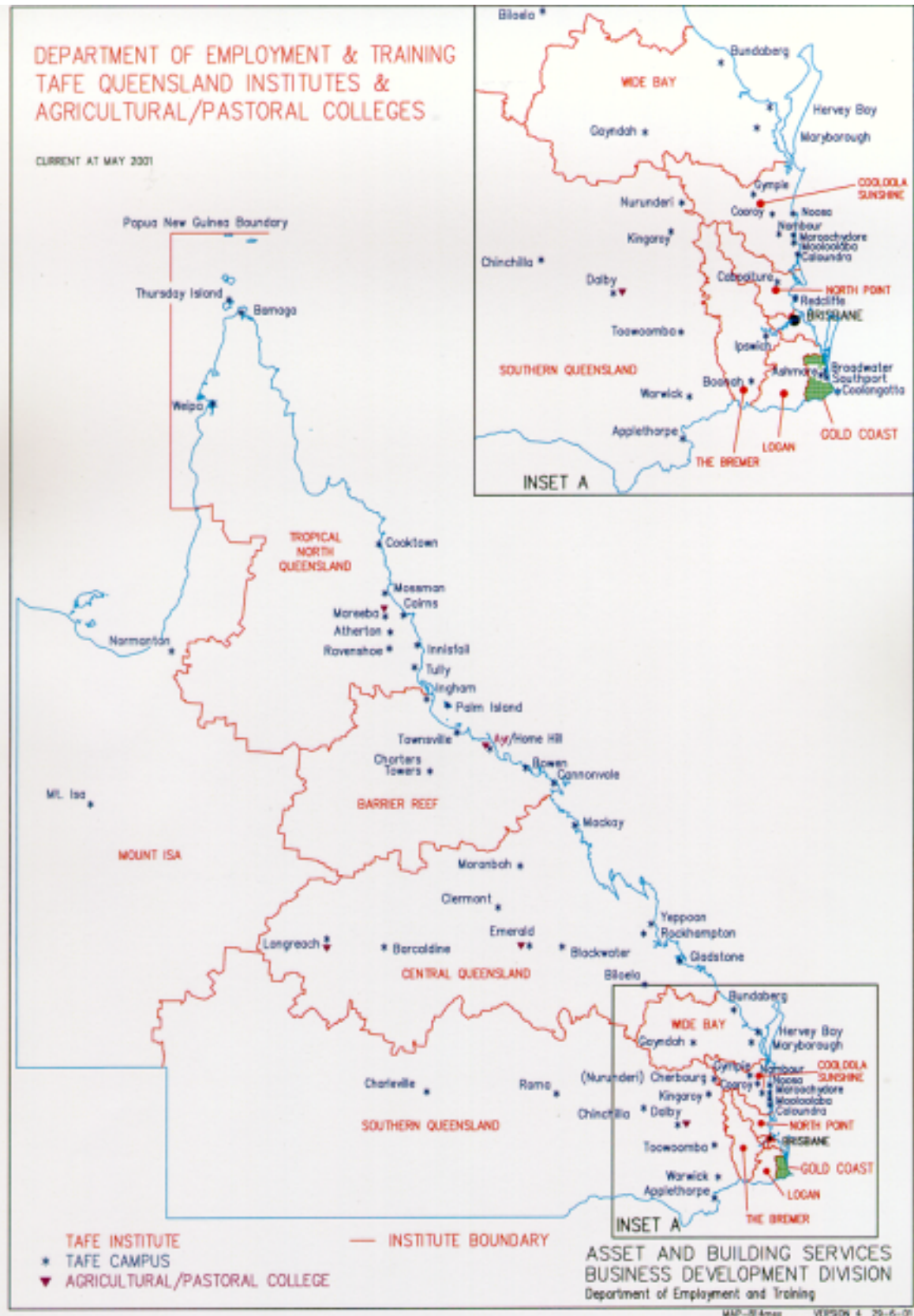
Biens immobiliers et équipements

Actifs incorporels

Trésorerie

Stocks et divers

Par ailleurs, 15.7 pour cent des dépenses réalisées en 1999-2000 (soit 130.716.500 AUD) sont directement liées au patrimoine ou aux opérations réalisées sur ce patrimoine.



LEGENDES CARTE :

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION - INSTITUTS D'EFP & COLLEGES
D'AGRONOMIE ET D'ELEVAGE DU QUEENSLAND
INSTITUT D'EFP

- CAMPUS DE L'EFP

- COLLEGE D'AGRONOMIE/D'ELEVAGE

Institute Boundary : SITE GEOGRAPHIQUE DE L'INSTITUT

SERVICES DU PATRIMOINE ET DE LA CONSTRUCTION
DIVISION DU DEVELOPPEMENT

Ministère de l'emploi et de la formation

* * *

ETUDE DE CAS – Plan stratégique d'équipement pour l'Institut d'EFP de Gold Coast, Ministère de l'Emploi et de la Formation, Queensland, Australie.

Cette étude de cas porte sur un grand institut régional d'enseignement technique et de formation continue (Technical and Further Education, TAFE) situé sur la Gold Coast du Queensland australien. Le plan stratégique d'investissement respecte les directives émanant du Trésor du Queensland. D'ici la fin de l'exercice 2002-2003, les 16 instituts d'EFP du Queensland auront adopté le Plan stratégique d'investissement. Le Plan stratégique d'investissement a été terminé en janvier 2002 et son incidence se fait déjà sentir au niveau du processus de planification stratégique des instituts.

Le Plan stratégique d'investissement comporte six éléments majeurs :

1. La synthèse de la Direction.
2. Les résultats actuels des instituts.
3. Les actifs à mobiliser pour la prestation de services.
4. L'analyse de l'écart à combler.
5. Le type et la nature des actifs.
6. La stratégie.

Voici schématiquement les phases de collecte de données et d'analyse que résume la synthèse de la Direction :

Introduction

L'Institut d'EFP de Gold Coast a connu une période de réorganisation interne et de recyclage du personnel en vue de mieux préparer l'avenir. L'Institut a une activité rentable et surtout son personnel et sa structure organisationnelle lui permettent d'être très à l'écoute du consommateur et d'avoir une attitude dynamique en matière de prestation d'enseignement et de formation professionnels.

La réorganisation du secteur opérationnel a permis une réduction des coûts unitaires, comme le prouvent les bons résultats financiers de l'Institut. On reste toutefois persuadé que les progrès éventuels réalisés dans ce secteur garderaient un caractère marginal faute d'investissement dans l'amélioration de l'utilisation de l'environnement bâti et des équipements.

Le « béton » du Gold Coast Institute est relativement récent et donc dans un état plutôt satisfaisant. L'investissement productif doit donc s'intéresser moins aux « murs » qu'à l'état actuel du stock d'actifs et d'équipements et aux interactions entre le processus éducatif et les infrastructures physiques et à l'apport de ces dernières.

L'exemple de l'Institut d'EFP de Gold Coast et d'autres instituts d'EFP montre à l'évidence que les structures bâties et les équipements ne sont pas actuellement utilisés au mieux. Il n'est pas possible pour l'instant d'évaluer le déficit dans la mesure où l'on ne s'est pas encore mis d'accord dans le secteur de l'EFP du Queensland sur la manière de mesurer la performance ni sur la définition de l'utilisation optimale des structures bâties et des équipements existants.

Il s'agit en l'occurrence du premier plan stratégique d'investissement élaboré à l'intention de l'Institut de Gold Coast. Il s'inspire des directives du Trésor du Queensland en matière de planification stratégique, ainsi que du rapport ANTA des autorités nationales australiennes sur « **le cadre de transparence des infrastructures d'EFP** » (août 2000).

Ce plan présente de manière synthétique les problèmes de fond et les stratégies en matière d'investissement productif, d'entretien et de cession, compte tenu des objectifs stratégiques de l'Institut. La planification des opérations d'entretien s'appuie sur une évaluation systématique de l'état des bâtiments et des équipements lourds. Le plan d'entretien qui procède de cette évaluation est très complet et il figure en annexe. Il est centré essentiellement sur l'investissement et sur les cessions d'actifs.

A la date du 30 juin 2001, la **valeur comptable** de l'actif de l'Institut s'établissait à AUD 64.445.649, dont AUD 52.317.749 pour les bâtiments et les terrains et AUD 7.230.100 pour les équipements (véhicules, mobilier, équipement informatique, plus AUD 4.987.800 de travaux en cours). Le chiffre d'affaires annuel dépasse les 24 millions AUD. L'enseignement et la formation professionnels sont assurés à partir de quatre sites.

Le plan stratégique d'investissement a été élaboré en concertation avec le personnel de l'Institut, qui a pu ainsi faire entendre son point de vue et le faire prendre en compte dans le plan.

On trouvera ci-dessous une présentation synthétique des principaux problèmes auxquels est confronté l'Institut d'EFP de Gold Coast et de la stratégie prévue pour y répondre. On en trouve une analyse et une description détaillée un peu partout dans le plan.

Ce document s'appuie sur le projet d'entreprise de l'Institut et il a pour contexte :

Problèmes d'enseignement et de marché :

- 1) Pousée démographique sensible dans la partie nord de l'aire de recrutement ;
- 2) Progression du marché ELICOS ;
- 3) Progression de la prestation de services prenant en compte la performance antérieure et les tendances durables ;
- 4) Conception et mise en œuvre d'un centre d'excellence en informatique ; la formation fera appel à la culture et aux ressources pédagogiques existantes et ne sera pas cantonnée à tel ou tel bâtiment ;
- 5) Prise en compte de l'intérêt d'une intégration des secteurs éducatifs ;
- 6) Intérêt des partenariats pour appuyer les priorités du conseil municipal et des autorités publiques, notamment dans les secteurs de l'informatique, de l'enseignement et de la formation professionnels aux métiers de la marine.
- 7) Nécessité de données détaillées sur :
 - a) la demande non satisfaite dans l'aire de recrutement ;

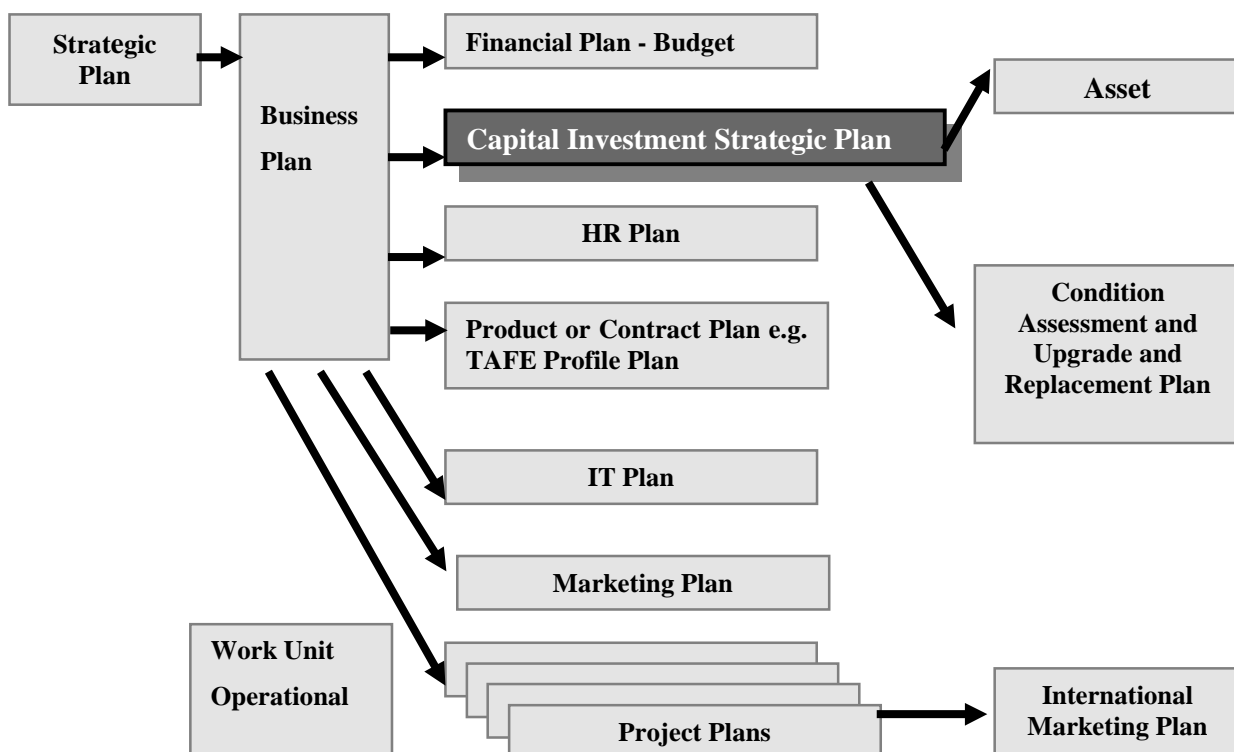
- b) l'utilisation des installations actuelles ;
- c) le coût d'exploitation réel des enseignements/modules/blocs de formation.

Problèmes d'actif

- 8) Résorption permanente des structures bâties excédentaires ; rationalisation et rénovation de la base d'actifs existante dans le cadre d'une approche 'globale' à l'échelon de l'Institut.
- 9) Le processus de rénovation partira de la constatation que l'infrastructure bâtie est relativement récente et en bon état, mais qu'elle mérite néanmoins d'être modernisée.
- 10) Nécessité de créer un espace aussi générique - flexible - que possible. Cet espace générique devra être conçu de telle manière qu'il puisse être adapté rapidement, à moindres frais et en interne à l'évolution rapide de la demande de prestations.
11. Projet de cession du campus le plus ancien, le campus de Ridgeway.
12. Evaluation de l'état des actifs physiques (ressources pédagogiques) - équipements - suivie d'un plan de modernisation et de remplacement.
13. Elaboration d'un plan d'entretien avec remplacement permanent des équipements de manière à ce que les ressources de l'Institut ne soient jamais en retard de plus de trois ans sur les normes de l'activité industrielle correspondante.

Planification au niveau de l'Institut

L'Institut d'EFP de Gold Coast élabore un ensemble de plans intégrés visant à couvrir l'ensemble de l'activité et à assurer la cohérence des projets. Le diagramme ci-dessous insère le Plan stratégique d'investissement dans le contexte de l'Institut d'EFP de Gold Coast et dans son organigramme.



LEGENDES (de gauche à droite et de haut en bas) :

Strategic plan : Plan stratégique

Business Plan : plan d'activité

Financial plan : plan financier- budget

Asset : patrimoine

Capital Investment... : Plan stratégique d'investissement

HR Plan : plan relatif aux ressources humaines

Product or Contract... : plan de production et de contrats, profil de l'EFP par exemple

Condition... : évaluation de l'état du patrimoine ; plan de modernisation et de remplacement

IT Plan : plan informatique

Marketing Plan : plan de commercialisation

Work unit... : plan d'opération des unités de production

Project plans : planification des projets

International... : plan de marketing international

Les projets relatifs au patrimoine figurent dans les cartouches de couleur claire.

Le Plan stratégique de l'Institut d'EFP de Gold Coast comporte les éléments suivants :

Définition de la mission

« *Le succès par une formation de qualité* »

Cette formule a été conçue et approuvée en 1998 et elle demeure d'actualité pour les protagonistes en 2001, car elle définit l'activité centrale de l'Institut.

Visée

Suite au processus de planification stratégique de 2001, auquel ont participé l'ensemble des parties prenantes, on s'est mis d'accord sur la formulation suivante de la visée de l'Institut d'EFP de Gold Coast.

« D'ici 2004, l'Institut d'EFP de Gold Coast devra :

1. Rester le prestataire dominant d'EFP dans la région de la Gold Coast et être respecté du monde industriel et communal.
2. Etre une organisation novatrice et centrée, faisant appel à la technologie, à ses ressources et aux divers formules d'enseignement pour offrir à ses clients des prestations de formation ciblées au sein du marché local et international.
3. Etre un leader reconnu en matière d'informatique au sein du secteur éducatif local et international.
4. Avoir maintenu une viabilité financière continue grâce à l'utilisation efficiente et économique de son patrimoine et de ses ressources humaines tout en générant la capacité de soutenir la croissance et l'innovation.
5. Disposer de hautes capacités en matière de personnel grâce à la mise en œuvre d'une politique flexible des ressources tout en offrant à son personnel un environnement stimulant, gratifiant et motivant.
6. Avoir amélioré la satisfaction de sa clientèle par rapport à l'ensemble de sa gamme de programmes et de prestations à valeur ajoutée.
7. Avoir étoffé les partenariats existants et en avoir conclu de nouveaux, susceptibles de soutenir le développement économique et social de la région de la Gold Coast, avec les parties prenantes des collectivités locales, du monde économique et des agences.

L'objectif est de faire de l'Institut le principal fournisseur d'EFP en Australie et une destination de choix pour les étudiants internationaux qui viennent dans le Queensland. »

Principales orientations du Plan stratégique

On trouvera ci-dessous les principales orientations du plan stratégique, qui couvre les années 2001-2004. Les mesures précédées d'un astérisque (*) sont celles qui intéressent directement la conception de ce plan et qui sont en rapport direct avec le patrimoine.

Respect du monde économique et de la collectivité locale

1. Renforcer les liens avec les groupes de référence du monde économique.
2. Développer des relations de travail avec les ITAB.
3. Promouvoir une image positive et dynamique de la collectivité locale.
4. Renforcer les relations de travail avec les écoles.
5. Mettre en place avec les principaux établissements scolaires des programmes intégrés pour le bénéfice des deux parties.
6. * Créer des liens avec les agences publiques de la région et de l'état dans le domaine de l'information sur le marché et des projets locaux comme le parc océanographique.

Positionnement sur le marché

1. *Recherche et analyse de la demande non satisfaite.
2. a. Examen des ressources.
b. Plans de commercialisation détaillés insistant sur l'image de marque.
3. a. Améliorer le site Web de l'Institut.
b. Utiliser de manière plus efficace les médias électroniques pour la communication interne et les présentations.
c. Mettre en place un système de gestion des rapports avec le client.

Innovation

1. *Mettre en place un centre d'excellence en informatique.
2. Conduire une recherche sur les technologies émergentes.
3. * Collaborer avec le GCCC et les principaux innovateurs informatiques.

Viabilité financière

1. *Evaluer les actifs – leur état et leur utilisation.
2. *Elaborer un plan d'investissement privilégiant la croissance et l'amélioration de l'activité.
3. *Examiner les options envisageables en matière de sites d'enseignement.
4. Poursuivre l'action en faveur d'une augmentation du financement de la formation sur la Gold Coast.

Capacités en matière de main d'oeuvre

1. Attirer et retenir un personnel très qualifié.
2. Concevoir et appliquer un plan de capacités en matière de main d'oeuvre.
3. Appliquer une stratégie efficace en matière de prestation d'enseignement.
4. Mettre en place une stratégie moderne de récompense et de reconnaissance.
5. Améliorer la communication au sein de l'Institut.

Satisfaction du client

1. Mettre en place les méthodes et les processus nécessaires pour :

- a. répondre aux besoins des clients et du monde économique ;
- b. mesurer la satisfaction du client et des entreprises.
2. Réduire le taux d'attrition.
3. * Créer des passerelles pour faciliter le passage d'un secteur éducatif à l'autre.

Partenariats

1. Formaliser et promouvoir les partenariats anciens ou nouveaux.
2. Surveiller la valeur stratégique des partenariats.
3. Examiner les possibilités de partenariats nouveaux.
4. Soutenir le perfectionnement professionnel dans le domaine de la gestion des partenariats et des relations.
5. *Collaborer avec le GCCC sur les problèmes régionaux de développement afin de répondre aux besoins de formation de la région.

2. Résultats actuels de l'Institut

L'Institut d'EFP de Gold Coast assure un ensemble large d'enseignements destinés à promouvoir l'enseignement et la formation professionnels. L'étendue de cette gamme répond aux caractéristiques sociales et culturelles de la région. L'analyse environnementale présente le détail de cette gamme.

En termes de produits, on a les formations suivantes :

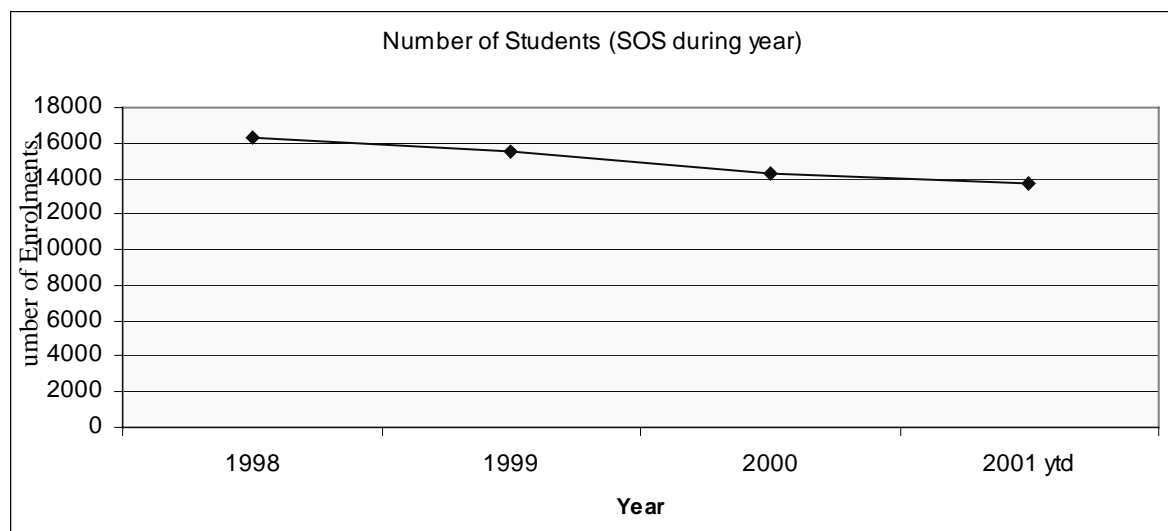
° **Cours professionnels** – Certificats II, III, IV et diplômes (niveau V). On trouve dans cette gamme un sous-ensemble, celui des **options libres**, qui comprend des **apprentissages** et des **stages**.

L'évolution des effectifs étudiants est particulièrement nette dans quatre secteurs :

- forte poussée dans le secteur de la construction, où les effectifs sont passés de 98 étudiants en l'an 2000 à 136 à la date de septembre 2001 ;
- l'effectif des cycles d'informatique est passé de 388 en 1998 à 583 en 2001 ;
- en horticulture, l'effectif est passé au cours des deux dernières années de 176 à 218 ;
- léger recul dans le secteur des métiers de la marine, où l'effectif est passé de 388 à 175 au cours des trois dernières années.

° **Cours ACE** : activités de loisir et développement personnel. Il s'agit d'une introduction à l'activité de l'Institut et à ses enseignements professionnels.

Les résultats majeurs de l'Institut se mesurent en termes de nombre d'étudiants, de diplômés, de taux de succès et de nombre d'Heures de Contact Etudiant (HCE = nombre d'étudiants x nombre d'heures d'inscription). Le graphique qui suit fait apparaître un recul des effectifs au cours des dernières années, mais une progression du volume des enseignements. Cela traduit la progression du nombre d'étudiants à temps plein.



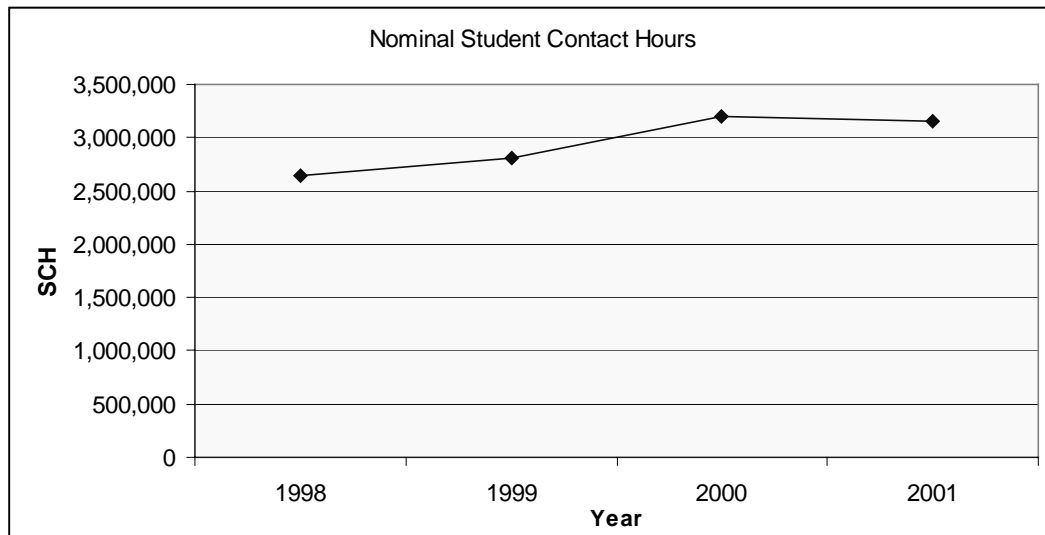
LEGENDES DU GRAPHIQUE

Effectif étudiant (pour une année donnée)

Nombre d'inscriptions

Année

Le graphique qui suit fait apparaître une progression des Heures de Contact Etudiant entre 1998 et 2001. Le phénomène est étayé par une augmentation du nombre d'étudiants à temps plein en dépit d'une diminution de l'effectif global. Les résultats, ventilés par secteur d'activité, figurent dans l'Analyse environnementale.



LEGENDES DU GRAPHIQUE

Nombre théorique d'Heures de Contact Etudiant (HCE)

HCE

Année

L'Institut de Gold Coast s'est toujours considéré comme l'exécutant principal de la politique des pouvoirs publics en matière de formation dans la région ; pour les enseignements financés sur fonds publics, il a dû s'accommoder du principe de la dotation par heure annuelle dont rien ne prouve qu'elle couvre les coûts réels. Mais elle a été acceptée en pleine connaissance de cause et en sachant que cette recette ne couvrait pas le coût de l'enseignement.

Par ailleurs, le produit lui-même ne peut plus se définir uniquement en termes de cours, dans la mesure où l'on voit se manifester une demande de plus en plus forte pour des modules ou des ensembles de modules précis, ou bien pour telle ou telle compétence relevant de plusieurs enseignements. Le caractère de plus en plus sophistiqué des combinaisons a eu tendance à masquer le problème des rapports entre les recettes et les coûts. L'Institut est parvenu à maintenir sa viabilité dans cet environnement incertain en introduisant une tarification des cours et de modules « à péage », qui maximise le revenu en augmentant le rendement des modules financés sur fonds publics. Mais il faudra tout de même prévoir un système de collecte des données permettant de repérer précisément le coût des enseignements.

Le choix des produits à vendre s'appuie sur :

- les priorités stratégiques fixées par le ministère de l'Éducation et de la Formation (DET) ;

- ❑ par les études de marché ;
- ❑ par les réactions opportunistes.

L'éventail des données relatives au marché est relativement large, mais il manque de précision dans certains secteurs et il pourrait être utilisé de manière plus efficace pour le développement des produits.

Résultats financiers

L'examen du coût des extrants montre que l'enseignement de l'Institut a un coût moyen faible, par comparaison avec la moyenne nationale et la moyenne de l'état, comme on le voit dans le tableau ci-dessous :

Agence	Coût moyen par heure annuelle
Moyenne nationale pour l'EFP	AUD 14.32
Moyenne de l'état	AUD 15.08
Moyenne de l'Institut de Gold Coast	AUD 9.08

**Source : Tableau 4A.30. Rapport 2001 de la Commission de la productivité sur les services publics et données DoT.*

Financièrement, l'Institut a une position solide et il enregistre depuis trois ans un excédent net d'exploitation. Recettes et dépenses font l'objet d'un suivi rigoureux et les résultats sont positifs. Mais les systèmes et les données sont défectueux dans certains secteurs, si bien qu'il est impossible de réduire les dépenses. Cela vaut en particulier pour le secteur de la gestion du patrimoine, où il n'existe pas de système intégré, informatisé, de gestion. Faute d'un tel système, il est difficile d'exercer un contrôle efficace sur les actifs ou de vérifier s'ils sont utilisés de manière efficiente.

Un fait ressort clairement des rapports financiers : la diminution du financement public en termes réels ; s'il veut préserver sa viabilité, l'Institut devra faire preuve d'efficacité au niveau de ses coûts et innover en matière de commercialisation, y compris dans sa tarification.

Conséquences globales

Pour maximiser l'efficacité de sa production, l'Institut de Gold Coast va devoir se faire une idée plus précise :

- ❑ de ses coûts ;
- ❑ des marchés et des opportunités qui se présentent ;
- ❑ de son activité, notamment des taux d'utilisation et de la gestion du patrimoine.

Actifs à mobiliser pour l'enseignement

Problèmes ressortant des enquêtes sur la clientèle, des attentes de la clientèle et de la croissance du marché

On considère que l'Institut de Gold Coast a comme secteur de recrutement la ville de Gold Coast, entre les rivières Logan et Tweed. Une partie de la population du Tweedshire au NSW

opte également pour le Gold Coast Institute. L'aire de recrutement couvre donc au total 12.1 pour cent de la population du Queensland.

La région de la Gold Coast arrive au deuxième rang en Australie pour le rythme de la progression démographique ; la seule ville de Gold Coast compte actuellement 380 000 habitants et sa population devrait atteindre 480 000 habitants d'ici 2006. La structure par âge est proche de celle de l'ensemble de l'état, à l'exception de la population âgée, qui est de 2 pour cent supérieure à la moyenne de l'état, chiffre moins important qu'on ne le croit généralement.

L'analyse environnementale réalisée par l'Institut de Gold Coast donne une vue complète du marché ainsi que de l'activité économique ; pour les besoins de la planification patrimoniale, les points à relever sont cependant les suivants :

- ❑ La croissance notable enregistrée dans la partie nord de l'aire de recrutement, notamment à Coomera, secteur qui actuellement n'est pas couvert par le système d'EFP. Dans ce secteur nord, on s'attend à une croissance de 60 pour cent au cours des dix prochaines années.
- ❑ Dans le secteur nord, la demande devrait porter sur les domaines suivants :
 - ❑ Vente
 - ❑ Commerce de détail
 - ❑ Administration
 - ❑ Informatique
 - ❑ Langues et littérature
 - ❑ Programmes destinés à la jeunesse.
- ❑ Les données relatives à l'âge de la population, qui sont présentées ici, ne laissent présager ni recul ni progression notable sur le marché primaire des flux issus de la scolarité obligatoire au cours des prochaines années.
- ❑ La Gold Coast a le deuxième taux de chômage du Queensland, globalement et pour le groupe cible des 15-24 ans. La région de la Tweed a un taux de chômage encore supérieur à celui de la Gold Coast.
- ❑ Le profil d'activité économique de la Gold Coast n'est pas représentatif de l'ensemble du Queensland. C'est la petite distribution qui arrive en tête, suivie de l'immobilier et des services aux entreprises, le secteur manufacturier occupant une surprenante troisième place, suivi de la construction et de l'hôtellerie. Le caractère fluctuant de l'activité relevant de la construction et de l'hôtellerie crée des interrogations et des opportunités en matière de formation.
- ❑ Le conseil municipal de la ville de Gold Coast (GCCC) cible pour le développement l'enseignement, les activités navales et l'informatique.
- ❑ Une forte présence de la petite entreprise : la Gold Coast, qui ne représente que 12 pour cent de la population de l'état, accueille 24 pour cent de ses petites entreprises. La nature même de la petite entreprise rend la communication avec elle difficile. Par ailleurs, les petites organisations ont des problèmes de formation, dans la mesure où elles ne disposent pas de la flexibilité nécessaire

pour assurer le remplacement du personnel en congé formation, alors qu'elles souhaitent que cette formation se déroule dans le cadre de la collectivité locale.

- ❑ La Gold Coast est l'une des régions de l'état **les moins bien dotées par habitant** en matière de financement de l'EFP.
- ❑ La forte présence de l'Institut Gold Coast dans son secteur de recrutement et le taux de fréquentation relativement faible incitent à mettre l'accent sur une plus forte pénétration du marché plutôt que de chercher à empiéter sur la concurrence.
- ❑ La dimension internationale. L'éducation est l'une des activités qui enregistrent la croissance la plus rapide sur le marché mondial. La fréquentation de l'enseignement supérieur devrait atteindre 97 millions d'étudiants d'ici 2010. Par ailleurs, du fait de la globalisation, la demande d'enseignements/formations assurés en anglais progresse. Les grands protagonistes dans ce secteur sont les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et le Canada. Le nombre de dossiers de visas traités en Australie progresse tous les ans.

L'Institut de Gold Coast dispose de deux grands atouts face à la concurrence :

- ❑ sa situation géographique ;
 - ❑ le marketing du tourisme sur la Gold Coast.
-
- ❑ Les effectifs de la filière ELICOS et de la filière professionnelle sont en progression à l'Institut.
 - ❑ L'Institut comprend deux centres : ELICOS (cours intensif d'anglais pour étudiants étrangers) et IELTS (tests d'anglais international). Il s'est doté d'un programme de marketing afin d'exploiter ces atouts.
 - ❑ Les effectifs étudiants enregistrent globalement un recul, mais le nombre d'heures de contact avec les étudiants – qui permet de mesurer la charge sur les ressources – est en progression, de même que la part relative des étudiants à temps plein par rapport aux étudiants à temps partiel.
 - ❑ Le campus Coolangatta, qui a été rénové et agrandi, a actuellement un taux d'utilisation de l'espace faible.
 - ❑ La pénétration sur le marché de la Tweed n'est actuellement pas très élevée : 4 pour cent seulement des étudiants de l'Institut viennent du nord-sud-ouest.
 - ❑ Le départ des structures d'EFP de la zone NSO va accroître les possibilités de recrutement dans cette zone limitrophe.
 - ❑ Sur la Gold Coast, l'informatique fait l'objet d'un soutien, d'une activité et d'une demande intenses.
 - ❑ L'analyse des codes postaux révèle que les étudiants sont sensibles à la localisation géographique dans le choix d'un campus.

Prévisions sur la demande

Le tableau ci-dessous énumère les priorités stratégiques de la Gold Coast. Ces priorités stratégiques sont liées à une pénurie de qualifications, réelle ou éventuelle, en fonction des prévisions de croissance, qui déterminent les priorités au niveau de l'état. Ces priorités s'articulent autour des activités en progression et des déficits de qualification. Au niveau régional, les priorités s'articulent autour des activités à fort volume, considérées comme des « mines d'or », ainsi qu'autour des activités émergentes à pénurie de qualifications, considérées comme les « étoiles montantes ».

Domaines de formation prioritaires

INDUSTRIE/CLIENTS	DOMAINE DE QUALIFICATION
Priorités de l'état	
Informatique	Du Certificat II au diplôme : applications, informatique générale, administration, et gestion de réseau, multimédia, appui technique, conception de logiciels, ingénierie de réseau
Administration	Certificat II
Aborigènes et hab. des Iles du détroit de Torres I	Certificats II & III : administration publique et communale, accès à l'enseignement et à la formation
Marine	Certificats II & III : Ingénierie, opérations (Coxwain et maîtrise Classe 5)
Tourisme	Certificat III : vente de voyages internationaux, tourisme culturel et interprétatif
Hôtellerie	Certificat III : Aliments et boissons
Horticulture	Certificats II à IV : Parcs et jardins, crèches, paysage
Ameublement	Préemploi
Services à la collectivité	Du Certificat III au Diplôme : animation locale, services à l'enfance, santé mentale (non-clinique), protection de l'enfance, surveillance des jeunes délinquants, lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies, travail avec les handicapés, prise en charge des personnes âgées, soins de santé primaires aux indigènes
BTP (pénurie de qualifications)	Construction
Sports et loisirs ✎	Mise en forme
Thérapies naturelles ✎	Naturopathie, massage, acupuncture
ELICOS ✎	Formation payante et reconnue à la langue anglaise
ESL (CC)	Anglais seconde langue
Formation professionnelle internationale ✎	Eventail de cours – voir liste CRICOS dans l'Analyse environnementale de l'Institut Gold COAST
Formation des adultes (CC)	Préparation des adultes à l'enseignement tertiaire, accès à la profession
Tourisme (CC)	Formation générale
Entreprise (CC)	Métiers administratifs

On peut considérer que le tableau donne une idée satisfaisante des secteurs dans lesquels la demande de qualifications devrait progresser à l'horizon du court au moyen terme. Les

déficits de qualifications repérés ont été traduits en besoins de formation et pris en compte pour l'élaboration du plan stratégique d'investissement productif.

La liste qui suit énumère les groupes d'activités ciblés par la Gold Coast et les raisons qui ont présidé à ce choix. Il ne faudrait pas en conclure que les autres activités ont moins d'importance : certaines d'entre elles sont même de dimension très supérieure. La liste indique les activités que le conseil municipal de Gold Coast entend promouvoir en tant que secteurs de croissance. Il ne s'agit pas obligatoirement d'activités à forte demande dans la mesure où les entreprises correspondantes en sont parfois encore au stade de la « jeune pousse » : elles croissent certes, mais à partir d'une base d'activité réduite.

Groupes d'activités ciblées par le Conseil municipal de Gold Coast

Activité	Raison du choix
Biotechnologie	La biotechnologie, qui pourrait bien constituer la prochaine vague de changement technologique, intéresse au plus haut point le gouvernement australien et les autorités du Queensland ; son implantation est récente, mais significative, à Gold Coast City.
Communication, information et e-business	C'est l'activité qui connaît la plus forte croissance mondiale ; elle est à la base des autres activités.
Education, recherche et formation	Elles sont fondamentales pour la croissance économique.
Environnement	Fortes prévisions de croissance.
Film et médias interactifs	La Gold Coast est bien placée dans l'industrie internationale du film.
Produits alimentaires et aquaculture	L'agroalimentaire est le secteur manufacturier qui enregistre la plus forte croissance en Australie, avec un chiffre d'affaires de 44 milliards AUD et le secteur d'exportations manufacturières à plus forte croissance, avec une progression moyenne de 11 pour cent par an.
Santé	L'une des activités à forte croissance de la Gold Coast avec progression de l'activité de R&D ; forte adoption des technologies et un potentiel de développement des exportations.
Activités navales	La Gold Coast est la région numéro un en Australie pour la construction de bateaux de plaisance.
Tourisme, sport et loisirs	C'est actuellement le secteur d'activité le plus important ; il devrait demeurer une composante importante de l'économie de la Gold Coast.
Développement urbain	L'importante base de qualifications a permis le développement d'une industrie dont l'activité représente quelque 1.5 milliard AUD.

Il n'existe pas de programme pour lequel la demande enregistrerait un recul significatif. Certains secteurs sont aujourd'hui moins demandés, mais la sélection à l'entrée y est sévère ; dès l'instant où l'Institut ne sera plus présent dans ces secteurs, il lui sera difficile de retrouver sa clientèle.

En résumé, voici les prévisions relatives à la demande :

- maintien de la demande actuelle de produits ;

- très forte croissance de la partie nord de l'aire de recrutement où la demande devrait porter sur les cycles de gestion, les programmes de jeunes et de littératie et l'informatique ;
- forte demande d'informatique ;
- Forte progression de la demande dans le secteur des activités navales, après un départ relativement lent ;
- progression de la demande pour la construction, en provenance des entreprises ;
- progression de la demande pour les thérapies naturelles, émanant d'étudiants potentiels ;
- progression rapide de la demande pour le cycle ELICOS.

Volume actuel des prestations

Au cours de l'exercice 1999-2000, l'Institut a assuré 3.199.010 heures de contact étudiant (HCE), dont 1.609.734 financées par l'état. Pour l'exercice 2000-2001, il s'est fixé comme objectif 3 millions d'HCE. Les indications dont on dispose laissent penser que ce résultat sera dépassé.

On se reportera à l'Analyse environnementale et à la deuxième partie pour une présentation détaillée des résultats obtenus par l'Institut de Gold Coast : effectifs, enseignements, financements, etc.

Niveau de prestation visé

L'Institut espère accroître le volume d'heures annuelles d'enseignement d'environ 5 pour cent par an. Sont visés essentiellement les prestations, très rentables, du cycle ELICOS et les modules à péage, compte tenu du recul du financement public.

Étant donné l'excellente situation financière de l'Institut, la plupart des besoins sont couverts au niveau des enseignements. Les ressources à mobiliser intéressent les secteurs dans lesquels la demande progresse, à savoir :

- ❖ l'informatique ;
- ❖ la construction ;
- ❖ les études internationales, ELICOS notamment ;
- ❖ les cycles pour les jeunes ;
- ❖ l'activité navale ;
- ❖ les thérapies naturelles.

Résumé des ressources à mobiliser

Les besoins actuels sont couverts, si toutefois l'on parvient à satisfaire les besoins en matière d'entretien et de remplacement. Mais pour accroître les débouchés, ce qui est indispensable si l'on veut compenser la tendance au recul du financement de la formation, un investissement s'avère nécessaire dans les secteurs de croissance, ou bien dans les secteurs où se présentent des opportunités commerciales.

4. Analyse du déficit

La création du Centre d'excellence en informatique passe par le remplacement annuel d'un ordinateur de bureau sur trois, conformément à la politique actuelle, mais exige en outre l'achat de matériels et de logiciels spécialisés pour l'ensemble des 27 filières de formation que couvre actuellement la gamme de l'Institut de Gold Coast. Il n'est pas prévu de bâtiment *ad hoc* : l'investissement financier ira donc à la technologie et à la formation du personnel. Les soumissions devront faire référence au Centre d'excellence en informatique.

L'infrastructure du Centre d'excellence intéresse à la fois les ressources consacrées à l'informatique et les ressources consacrées aux bâtiments : courant électrique, climatisation et câblage. Pour maintenir une certaine flexibilité dans l'utilisation des salles, on peut également envisager la création de laboratoires informatiques tenant lieu le cas échéant de salles de classe.

La demande émanant du secteur nord de l'aire de recrutement ne peut pas être satisfaite si l'on ne crée pas un bâtiment supplémentaire dans cette zone. L'évolution démographique et la demande de qualification inclinent à prévoir pour cette structure au moins deux salles de classe et deux laboratoires informatiques à géométrie variable.

Le bâtiment du lycée d'état de Coomera offre à cet égard une solution. L'Institut de Gold Coast pourrait profiter de l'occasion pour intégrer ses formations dans le périmètre de l'établissement scolaire. Cette formule pourrait être accompagnée d'une convention de rachat, au fur et à mesure de la croissance de l'établissement. Une telle stratégie présenterait un certain nombre d'avantages :

- le site se trouve dans une zone de croissance et il est desservi par le rail ;
- il existe une possibilité d'intégration de l'EFP dans le lycée ;
- il existe une possibilité de partage des ressources : laboratoires informatiques, cuisines, terrain de sport ;
- les élèves/étudiants se verraient proposer des « passerelles » commodes et de multiples options sur site ;
- lorsque les deux salles de classe ne suffiront plus, du fait de la croissance des effectifs, il sera possible de construire un bâtiment supplémentaire sur le terrain adjacent qui bénéficie déjà d'une mesure de zonage au titre de l'éducation. Il est possible de prendre une option sur ce terrain, option qui reste valable pendant cinq ans.

Capacité/occupation

L'étude d'occupation montre que l'Institut a actuellement des capacités excédentaires. L'organisation de l'horaire pose également problème.

Il importe de réunir et d'analyser des données complémentaires pour que l'on puisse prendre la bonne décision quant à l'utilisation de cet excédent. Toutefois, le gonflement permanent de la demande de prestations et l'action menée par l'Institut pour prendre en compte cette demande devraient faire que cet excédent se résorbe dans les années à venir.

État de l'actif/normes de prestation

Un certain nombre de bâtiments de l'Institut mériteraient des travaux et de larges secteurs du campus auraient besoin d'être rénovés pour remédier à certaines anomalies fonctionnelles. Il n'y a là rien de surprenant compte tenu du point atteint dans le cycle de vie de ces bâtiments. QBuild et l'Institut de Gold Coast ont procédé à un examen de l'état des biens et en ont tiré un plan stratégique et opérationnel de maintenance, de manière à préserver le bon état des bâtiments et des équipements.

L'essentiel, on l'a vu, est de réorganiser l'espace existant du campus principal pour en permettre un usage flexible dans le futur et pour permettre à l'Institut de réagir rapidement et à moindre coût aux opportunités qui se présentent.

Données et systèmes

L'Institut se trouve actuellement dans une situation qui fait qu'il lui est très malaisé de se procurer des données fiables et significatives sur la gestion de l'actif et sur le financement. Ni la gestion ni le personnel ne sont véritablement en cause. Le phénomène tient aux carences de la configuration, de la fonctionnalité et de l'interface entre les systèmes d'information sur la gestion dont dispose l'Institut.

C'est ainsi que les systèmes en place ne facilitent pas :

- l'estimation précise de l'utilisation des éléments d'actif ;
- la gestion du budget d'équipement, qu'il s'agisse des grands chantiers ou des petits travaux ;
- la détermination des coûts et des tarifs ; ou
- la gestion des installations.

Il faudra bien que l'Institut aborde le problème s'il veut disposer de données permettant de mieux cerner les opportunités et les contraintes inhérentes à son patrimoine bâti et à ses équipements sur le campus, ainsi que d'outils lui permettant de voir comment utiliser de la manière la plus efficiente la totalité du campus.

Accès non discriminatoire des handicapés (ANDH)

L'état du patrimoine amène à s'interroger sur une question connexe, celle de l'hygiène et de la sécurité au travail. La majorité des bâtiments de l'Institut ont été construits à une époque où les règles en matière d'hygiène et de sécurité ou d'ANDH étaient beaucoup moins strictes. Il s'ensuit qu'il se pose en divers endroits de l'Institut des problèmes d'hygiène, de sécurité ou d'accès des handicapés. Les problèmes d'hygiène et de sécurité sont abordés dans le plan stratégique d'entretien du patrimoine.

Type et nature des éléments d'actif

Bâtiments du campus

Nom du campus	Adresse	Superficie totale	Nom du bâtiment	Utilisation	Surface bâtie m²
Ashmore	Heeb St and Benowa Rd	13 027 ha	A Block	Administration	4 337
			B Block (1)	Technologie	4 780
			B Block (2)	Classes démontables	160
			C Block	Technologie	3 911
			D Block	Lettres/Tourisme & Hôtellerie	6 857
			Maison des gardiens		210
			Sports Terrains de rugby Club		222
			Magasin		30
			Remise Garage à tracteurs		77
			Crèche	Crèche	725
Ashmore	Total				21 309
Coolangatta	1 Dixon Street	3 966m ²	TAFE Campus		1 985
Coolangatta	Total				1 985
Ridgeway	71 Ridgeway Avenue	1 526 m ²	Pye House		134

			A Block	Alphabétisation des adultes/Horticulture	1 041
			B Block (1)	Gestion/Centre d'EFP	194
			B Block (2)	Gestion/Centre d'EFP	405
			B Block (3)	Administration	268
			B Block (4)	Equipements collectifs	77
			Salle de réunion		98
			Atelier		198
			Pépinière		167
			Serre		87
Ridgeway	Total				2 669
Southport	91-101 Scarborough St	5 324 m ²	Broadwater Campus		15 015
	91-101 Scarborough St	5 324 m ²	The Terraces		4 431
Southport	Total				19 446
Total					45 409

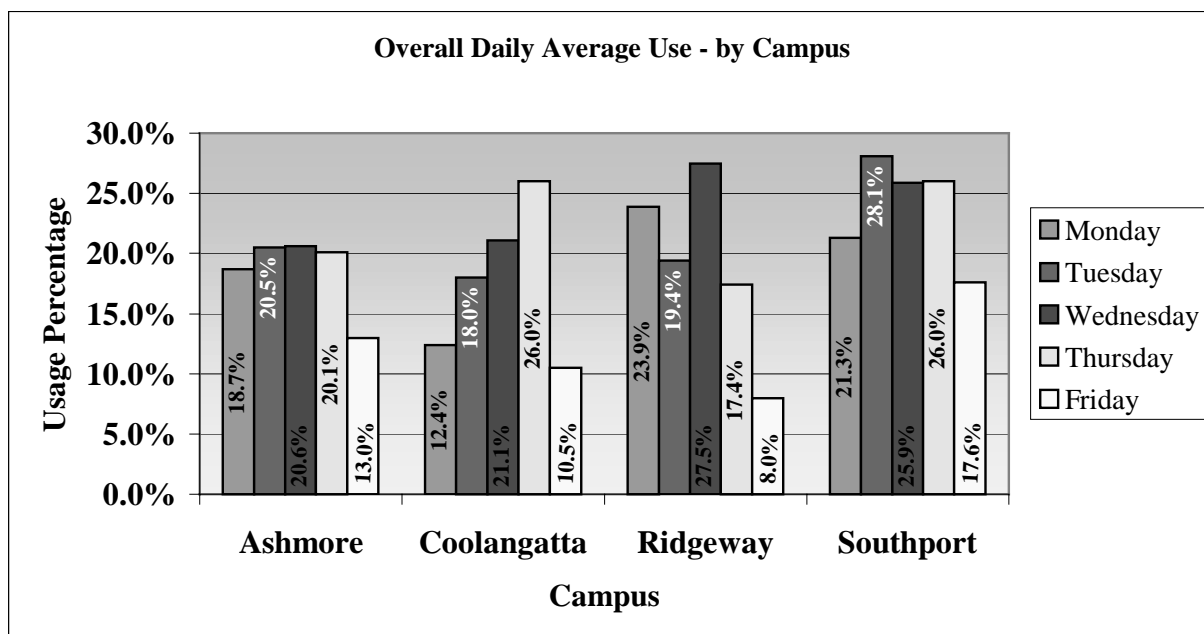
Le campus de Coolangatta a fait récemment l'objet d'importants travaux de rénovation. Southport est un centre commercial reconverti et n'a donc pas été conçu pour son usage actuel. Le taux d'occupation de l'espace y est donc probablement plus faible que dans un bâtiment de destination comparable. Les campus sont tous dans un état satisfaisant.

Utilisation

Les données relatives à l'utilisation émanent du système CAP, qui prend en compte les salles retenues plutôt que les salles utilisées et qui ne comptabilise pas systématiquement le rapport entre le nombre d'étudiants et la capacité des salles. Si l'on veut se faire une idée plus précise de l'utilisation, une étude plus approfondie s'impose donc. Mais on indique ci-dessous les résultats des sondages réalisés, qui indiquent les niveaux actuels d'occupation.

Comme dans les autres instituts étudiés, le taux d'utilisation est bas par rapport à d'autres secteurs du système éducatif. Le taux d'utilisation est par exemple plus élevé dans l'enseignement primaire ou secondaire. Mais on ne dispose pas de données sur les taux d'utilisation dans les autres établissements d'enseignement supérieur comme les universités et les comparaisons sont donc impossibles pour l'instant.

La question de l'étalonnage comparatif ou des taux d'utilisation acceptables doit être résolue au niveau de l'EFP du Queensland, de manière à ce que chaque institut dispose d'objectifs considérés comme acceptables et réalistes.



LEGENDES:

Utilisation quotidienne moyenne – par campus

Pourcentages

Lundi - mardi - mercredi - jeudi - vendredi

Estimation de la valeur du patrimoine bâti

Le tableau ci-dessous donne une estimation de la valeur du patrimoine bâti pour chaque campus à partir du coût de remplacement et de la valeur comptable.

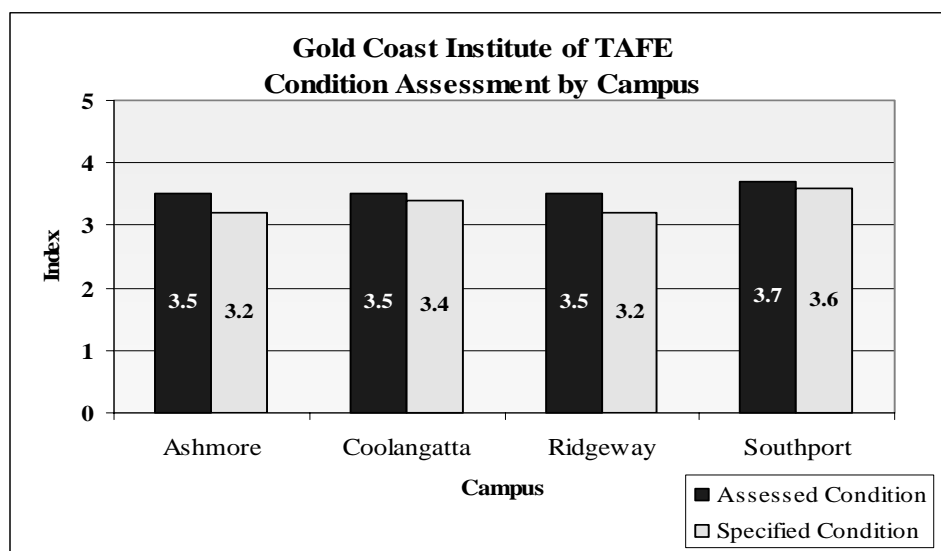
Campus	Adresse	Date de l'estimation	Valuation (millions de AUD)			
			Terrains	Improv	Total	1996
Ashmore	179 Heeb St	7/05/01	11.075	22.720	33.795	35.545
Southport	91-101 Scarborough St	19/06/01	3.450	6.700	10.150	31.130
Pye House	71 Ridgeway Ave	23/05/01	0.090	0.055	0.145	0.066
Ridgeway	72 Ridgeway Ave	28/03/01	2.960	nil	2.960	3.798
C'gatta	1 Dixon St	28/03/01	1.290	1.873	3.163	3.952
TOTAL			18.865	31.348	50.213	74.491

Cette évaluation mériterait d'être prise en compte dans le processus actuel de prise de décision. La presque totalité des bâtiments ont encore devant eux une durée de vie importante, sans dépenses majeures au titre de la rénovation des structures. Mais les collectes ultérieures de données devraient mettre en évidence le fait que l'espace n'est pas utilisé de manière efficace; il conviendra de réaliser un dossier sur l'activité de manière à améliorer l'efficacité dans l'utilisation de l'espace, notamment sur le campus de Southport.

Profil d'état

QBuild a procédé sur le site de l'Institut à un audit sur l'état du patrimoine. Les résultats sont présentés de manière synthétique ci-dessous. Le graphique indique que les campus se situent au-dessus des normes spécifiées par l'Institut dans le cadre du MMF. Pour une analyse plus complète et un exposé des projets, on se reportera au plan stratégique de gestion de l'actif.

Évaluation de l'état actuel, par campus



LEGENDES :

Institut d'EFP de Gold Coast

Évaluation de l'état actuel, par campus

Indice

Assessed condition : résultats de l'évaluation

Specified condition : spécifications

Pour résumer, le stock d'actifs est dans un état satisfaisant et sa durée de vie utile reste suffisante pour justifier les dépenses d'équipement destinées à en améliorer l'utilisation. Il convient de noter également que le portefeuille à préserver, même s'il n'est pas idéal, peut faire l'objet d'améliorations raisonnables et que rien ne s'oppose à une restructuration totale de l'espace si le besoin s'en fait sentir.

Équipements

Généralités

Le besoin de remplacement se fait sentir essentiellement au niveau des équipements (y compris les techniques de l'information et des communications). Le tableau ci-dessous fait apparaître le coût ou la valeur marchande des équipements figurant à l'actif, avec indication de la valeur comptable nette (VCN) et des amortissements cumulés. Les équipements amortissables sont amortis à hauteur d'environ 47.2 pour cent ; c'est là l'indication la plus fiable dont on dispose actuellement en ce qui concerne le degré d'obsolescence.

La situation qui est celle de l'Institut de Gold Coast en matière d'amortissement est représentative de la situation de nombreux autres instituts d'EFP. Une approche concertée s'impose pour réunir des données et formuler, au niveau de l'EFP, une stratégie d'ensemble

permettant de réagir rapidement et de trouver des formules de financement pour le remplacement des équipements obsolètes.

Les équipements amortissables ont une valeur de remplacement globale de 13 683 900 AUD, dont 7 230 100 AUD pour la valeur comptable nette et 6 453 800 AUD pour l'amortissement cumulé. Le tableau ci-dessous montre clairement le niveau de l'amortissement, la conclusion à en tirer étant qu'il faut maintenir ou intensifier les programmes actuels de remplacement des équipements obsolètes.

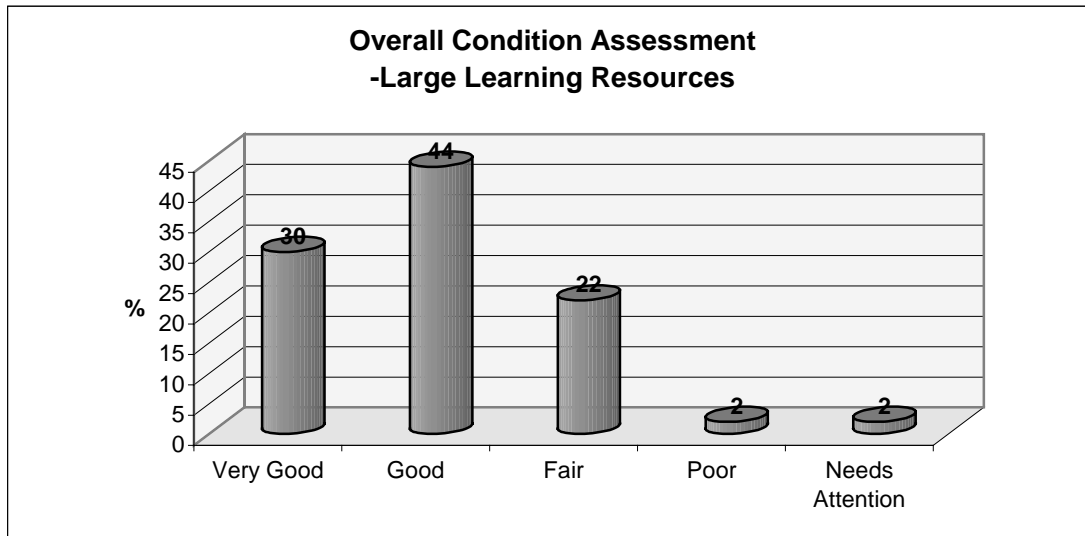
Valeur des éléments d'actif, par catégorie

<i>Type</i>	<i>Valeur d'acquisition (AUD)</i>	<i>Amortissement cumulé (AUD)</i>	<i>Valeur comptable nette (VCN) (AUD)</i>	<i>Pourcentage amorti</i>
Mobilier	34 100	9 800	24 300	28.7%
Véhicules	68 500	53 700	14 800	78.4%
Equipements entièrement amortis	3 906 800	2 731 200	1 175 600	69.9%
Chantiers en cours	4 897 800	0	4 897 800	
Equipement informatique	2 902 800	1 785 200	1 117 600	61.5%
Oeuvres d'art déplaçables	800	800	0	
Equipement informatique portable	763 600	763 600	0	
Equipements mobiles	1 109 500	1 109 500	0	
TOTAL au 31/01/2001	13 683 900	6 453 800	7 230 100	

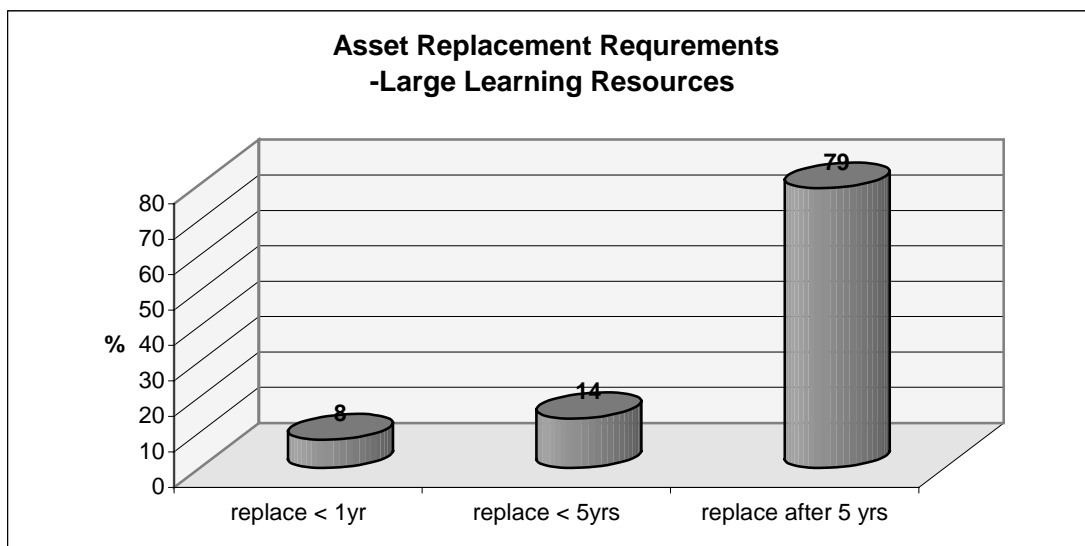
On a procédé à une évaluation de l'état des bâtiments et des équipements correspondants et le plan de maintenance résultant couvre une bonne partie des équipements, mais aussi des structures bâties. Le Centre d'excellence pour la formation informatique aura une incidence non négligeable sur les besoins d'informatique.

Ressources pédagogiques

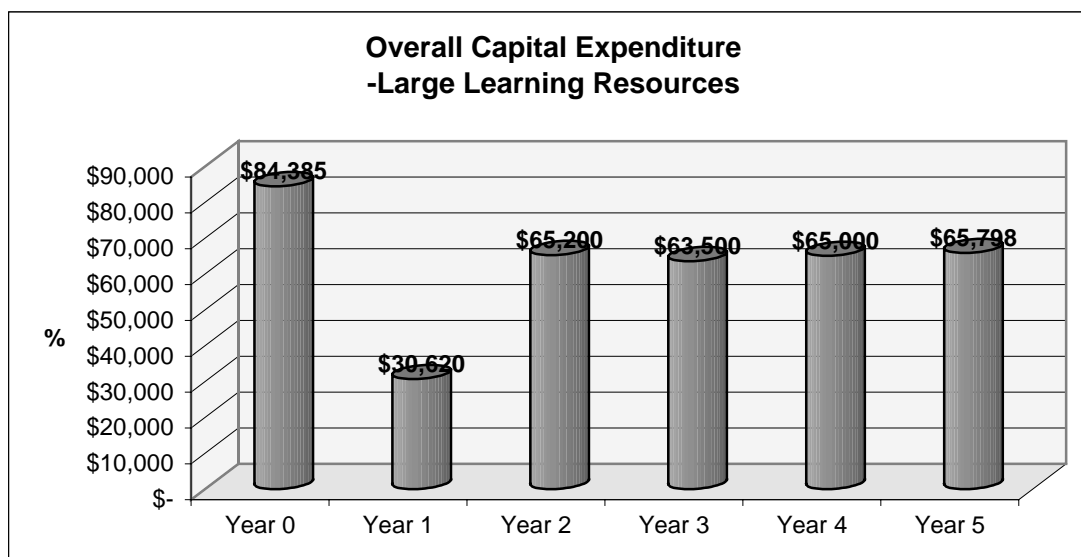
Dans le cadre de l'évaluation de l'état des équipements, on s'est intéressé à l'état des ressources pédagogiques. Les résultats sont bons dans l'ensemble. Les diagrammes ci-dessous font apparaître l'état général de ces ressources et les dépenses prévues.



LEGENDES: Évaluation globale de l'état actuel. Ressources pédagogiques lourdes
 Très bon – bon –correct – médiocre – à surveiller



LEGENDES :
Éléments d'actifs à remplacer – Ressources pédagogiques lourdes
 D'ici ou avant 1 an - D'ici ou avant 5 ans - Dans 5 ans



LEGENDES : **Dépenses d'équipement – Ressources pédagogiques lourdes**
Année 0 Année 1 Année 2 Année 3 Année 4 Année 5

Options n'affectant pas l'actif

Les possibilités suivantes, qui ne mobilisent pas d'actifs, ont été identifiées :

- **Option 1.** Recours accru à des enseignements non présentsiels, ce qui réduit pour l'Institut la nécessité d'acquérir un espace complémentaire.
- **Option 2.** Recours accru aux installations existantes pendant les heures d'ouverture habituelles.
- **Option 3.** Extension des horaires de formation par le biais d'un aménagement des heures de cours.
- **Option 4.** Préférer la location ou le bail à court terme à l'acquisition d'actifs ou aux baux à long terme.
- **Option 5 :** Recours accru à l'enseignement en ligne ou au télé-enseignement de manière à réduire la dépendance vis-à-vis des structures « en dur » ou des « banques » d'ordinateurs de bureau.

Le succès ou l'échec des options 1, 2 et 3 dépend très largement des réactions de la clientèle devant les changements d'horaire, ainsi que des stratégies de la concurrence. L'option 4 exigerait un suivi constant afin de maintenir un équilibre optimum entre l'espace « détenu » et l'espace « loué/pris à bail » et pour réduire le plus possible les coûts à long terme. L'option 5 passe par l'acceptation et l'adoption des technologies de l'information et des communications par la collectivité au sens large et l'acceptation des nouvelles modalités d'enseignement compte tenu des préférences des apprenants.

Autres réflexions

Technologies de l'information et des communications. Il s'agit là d'un secteur sur lequel interviennent le gouvernement de l'état et le conseil municipal de Gold Coast, mais l'Institut est également partie prenante. Les TIC jouent un moteur dans les secteurs suivants :

- Formation aux TIC.
- Intégration des TIC dans l'ensemble de la formation professionnelle.
- Instruction en ligne et autres modalités technologiques de formation.

Cessions. Suite à la décision du 21 avril 1999 de la réunion stratégique de la CRBC, le ministère et l'Institut ont la possibilité de rationaliser les installations, de céder des installations d'EFP et de conserver les recettes pour pouvoir ensuite les réinvestir avec l'aval du service des activités commerciales. Une telle décision donne certes une marge de manœuvre à l'Institut, mais elle pose un certain nombre de problèmes politiques ou pratiques qui demanderont à être suivis de près.

Rendement. Les autorités ont adopté une mesure visant à promouvoir le rendement des fonds investis, applicable à compter du 1^{er} juillet 1999. Le taux en a été fixé à 6 pour cent ; il s'agit de faire prendre conscience du coût de l'investissement par rapport aux extrants. L'équilibre financier a été atteint pendant les premières années de ce nouveau régime et jusqu'ici l'effet financier a été nul pour l'Institut en termes réels. La taxation n'est pas encore intervenue pour tous les instituts.

Réévaluation de l'actif. L'Institut d'EFP de Gold Coast a fait l'objet d'une réévaluation complète en 2001. Cette initiative a des conséquences très importantes sur plusieurs points de la gestion du patrimoine et du processus budgétaire.

Patrimoine artistique. Le Cabinet a approuvé une mesure relative au patrimoine artistique en vertu de laquelle 2 pour cent des dépenses d'équipement doivent être consacrés à des œuvres d'art.

Politique des 10%. En vertu de cette politique, 10 pour cent des actifs travaillant sur un chantier de construction doivent être des apprentis/stagiaires.

Indicateurs de performance. Il manque au système national de formation professionnelle un ensemble d'indicateurs de performance susceptibles de fournir aux gestionnaires une information appropriée sur l'utilisation, l'efficacité et l'efficience des investissements. Compte tenu des changements significatifs intervenus dans le traitement comptable des fonds investis et de l'introduction d'un régime de rentabilisation des investissements, l'élaboration de tels indicateurs revêt une importance critique.

Age du stock bâti. Les bâtiments ont rarement plus de 30 ans ; si l'on table sur une durée de vie économique de 80 ans, on peut partir du principe qu'une opération majeure de rénovation ne sera pas indispensable en milieu de vie pour préserver la valeur de l'actif et que leur maintenance n'exigera pas d'intervention majeure dans un avenir prévisible.

Amortissements. La méthode actuellement utilisée pour calculer les coûts d'amortissement ne reflète pas le coût réel de la dépréciation du stock d'actifs actuel.

Stratégie

Stratégie d'acquisition

Des opérations de construction et de rénovation s'imposent, mais il n'a pas été identifié de stratégie d'acquisition pour un avenir prévisible.

Principaux projets d'équipement

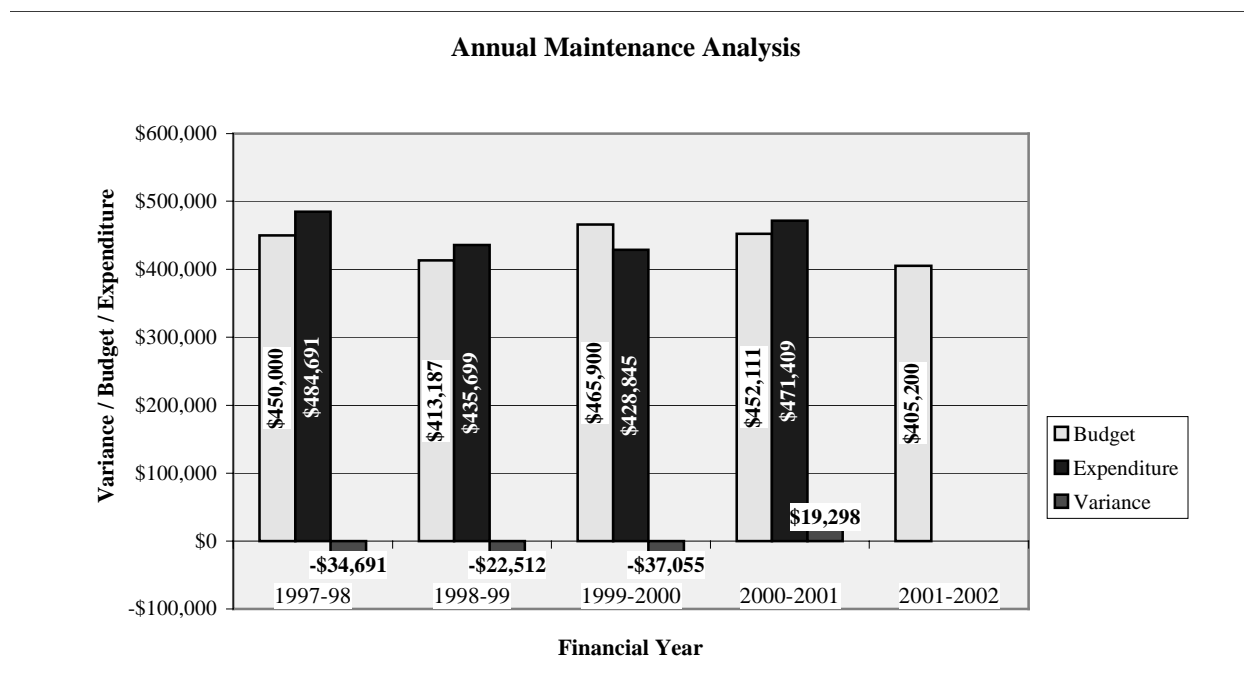
Nom du projet	Description	Contribution à la prestation de services	Incidence sur l'emploi	Instance locale compétente
Centre d'excellence en formation informatique	RH & TIC	Amélioration de la pénétration dans l'entreprise	Formation de cadres	GCCC
Coolangatta:				
Partenariat universitaire	Equipement	Meilleure articulation	Incitation à rester dans un cycle de formation	GCCC
Construction	Equipement	Pénétration d'un marché encore non desservi	Qualifications pour la région de Coolangatta	GCCC
Centre ELICOS	Equipement	Pénétration d'un marché encore non desservi	Injection de capitaux internationaux dans l'activité et dans la vie locales	GCCC
Coomera:				
Campus du lycée	Construction	Pénétration d'un marché encore non desservi et intégration dans le cursus scolaire	Articulation avec les cycles d'EFPP	GCCC
Site naval	Equipement	Pénétration du marché au sein d'un site industriel spécialisé	Formation en prise sur l'activité locale	GCCC
Ridgeway:				
Site d'horticulture commerciale	Construction et équipement	Alignement de la formation et des ressources sur l'activité économique	Contact avec l'industrie accroissant les chances d'insertion	GCCC
Ashmore:				
Centre de jeunes	Construction et équipement	Maintenir dans le système d'enseignement et de formation les jeunes qui ont abandonné la scolarité	Préparation à l'emploi d'une clientèle « à risques »	GCCC
Rénovation des blocs B & C	Rénovation	Flexibilité et augmentation du nombre de salles de cours	Accroissement du volume de formation et du nombre de diplômés	GCCC
Rénovation des blocs D & A	Rénovation	Amélioration de la qualité des salles de classe	Amélioration du confort	GCCC
Southport				
Flexibilité des salles de classe	Restructuration et équipement	Augmentation des effectifs dans les cycles de formation	Accroissement du volume de formation et du nombre de diplômés	GCCC
Coolangatta Campus Project	Rénovation et équipement	Augmentation de la capacité des classes ; augmentation de la capacité en TIC ; amélioration de l'accès	Augmentation de la clientèle de la formation et de l'activité financière dans la commune de	GCCC

		aux cycles d'enseignement	Coolangatta	
--	--	------------------------------	-------------	--

Maintenance

Financement

Le diagramme ci-dessous indique le budget annuel prévu pour la maintenance et sa réalisation au cours des exercices 1997-98 à 2001-02.



LEGENDES: Analyse des opérations annuelles de maintenance

Variation/budget/dépenses

Budget

Dépenses

Variation

Le graphique indique les sommes consacrées ces trois dernières années à la maintenance, qui apparaissent comme stables. Mais si l'on considère que pour financer correctement la maintenance il faut en règle générale lui consacrer 1.5 pour cent du coût de remplacement (soit 1 935 000 AUD par an), on voit que le budget annuel prévu pour la maintenance est insuffisant.

Une évaluation récente des besoins de maintenance réalisée par QBuild conclut qu'un retard a été pris et qu'il conviendrait de prévoir très prochainement un financement de manière à garder le contrôle de la situation.

Stratégie de redéploiement

Cessions

Une fois terminés les travaux permettant le transfert vers d'autres campus des enseignements actuellement assurés sur le campus de Ridgeway, on pourra envisager la cession complète de ce dernier.

Sources de financement

Sources internes

Les dépenses d'équipement envisagées seront financées par la vente du site de Ridgeway Avenue, par les crédits prévus au titre des interventions mineures sur l'infrastructure et par les excédents non répartis.

L'achat d'ordinateurs de bureau sera financé pour l'essentiel par le plan d'équipement du Commonwealth et de l'état. Le reste des acquisitions sera financé par les excédents non répartis.

La maintenance des constructions et des équipements sera financée par les dotations existantes. L'évaluation de l'état des bâtiments et des équipements correspondants réalisée par QBuild et celle des ressources et des équipements pédagogiques réalisée par des consultants extérieurs font apparaître la nécessité de consacrer des crédits importants à la maintenance et au remplacement. La somme requise est très supérieure aux crédits qu'a prévus l'Institut pour ce poste. Ces coûts d'exploitation supplémentaires seront financés par les excédents non répartis.

Amortissements

Ils sont actuellement financés par le ministère à concurrence des dépenses encourues. On vérifie en fin de mois l'équilibre entre recettes et dépenses.

Recettes provenant des cessions

La vente du campus de Ridgeway devrait rapporter quelque 2.9 millions d'AUD (selon l'estimation actuelle), dont 145 000 AUD pour la Ridgeway House (ancienne Pye House).

Excédents non répartis

Du fait des excédents de recettes enregistrés ces dernières années, l'Institut s'est constitué une trésorerie non négligeable. Les prévisions relatives au compte d'exploitation des exercices 2001-02 à 2004-05 laissent présager une nouvelle augmentation des excédents non répartis.

Sources externes

L'Institut d'EFP de Gold Coast se préoccupe actuellement de trouver un financement pour le lancement de son Centre d'excellence en informatique.

Emprunts

Aucun emprunt.

Interventions du ministère

Le ministère injecte ou retire certains montants lorsque les crédits annuels prévus au titre des amortissements ne correspondent pas aux dépenses d'équipement. Si les dépenses d'équipement sont supérieures aux amortissements, il y a injection de crédits. Dans le cas contraire, il est procédé à un retrait.

Incidence sur le budget d'exploitation

Les systèmes et les modèles actuels d'analyse de l'activité ne sont pas suffisamment intégrés ni évolués pour permettre une évaluation précise de l'incidence sur le budget d'exploitation. L'Institut se préoccupe actuellement de ce problème.

Problèmes affectant tous les Instituts d'EFP

Il s'agit là de problèmes auxquels sont souvent confrontés les instituts d'EFP du Queensland et une approche concertée s'impose pour l'élaboration d'indicateurs de performance et de références comparatives aux fins de standardisation pour tout le système d'EFP du Queensland.

Problèmes de gestion de la performance

- Absence d'indicateurs de performance, de mesures, de normes et d'objectifs acceptés.
- Impossibilité de mesurer précisément les capacités et l'utilisation.
- Impossibilité d'intégrer de manière simple et précise les effectifs étudiants, les heures annuelles d'enseignement et les besoins en matière d'enseignement dans l'analyse des besoins d'infrastructure/d'actifs (m² fonctionnels, équipements, etc.)

L'absence d'indicateurs et de données correspondantes rend difficile l'identification des besoins réels en matière d'actifs fixes et d'équipements par rapport à telle ou telle combinaison d'enseignements sur le même campus. Faute de données, il n'est pas possible d'appliquer un modèle simple au campus pris globalement ni de contrôler l'effet des orientations stratégiques ou d'une modification de ces orientations.

Problèmes de gestion de l'actif et de compétence professionnelle

- L'Institut est confronté à la nécessité d'avoir à disposition un personnel ayant la formation et les compétences requises pour gérer son infrastructure, ou du moins de pouvoir donner la formation correspondante à son personnel (on choisira l'option la plus économique).
- L'élaboration d'un plan stratégique pour le patrimoine bâti et les équipements s'avère également nécessaire.

Il paraît indispensable, en l'absence de données fiables, de prendre l'avis de personnes compétentes et de veiller à ne pas s'intéresser uniquement aux bâtiments, mais de les intégrer dans un plan stratégique de gestion du patrimoine à l'efficacité établie.

Respect de certaines contraintes

- Nécessité de respecter les mesures adoptées par le gouvernement de l'état, notamment le « 10 pour cent » de formation, ou le « 2 pour cent » d'investissement artistique ;
- conséquences des décisions antérieures en matière de crédits de maintenance ;
- introduction du remboursement sur investissements ;
- compte-rendu mensuel du budget d'équipement/des travaux ;
- cadre de gestion de la maintenance ;
- cadre de gestion de l'infrastructure.

Dans le cadre de la politique artistique, le Cabinet a adopté une mesure relative au « patrimoine artistique », entrée en vigueur le 1^{er} juillet 1999, en vertu de laquelle 2 pour cent au moins des dépenses d'équipement doivent être consacrés à des œuvres d'art. Cette politique ne vise pas uniquement l'expression culturelle. Elle est également socialement et économiquement bénéfique pour le Queensland : on peut par exemple intégrer l'art et le

stylisme dans la planification, la conception et la construction des bâtiments publics ou l'aménagement des espaces publics.

Problèmes technologiques

- Il s'agit d'examiner le taux de changement technologique et son incidence sur le taux d'obsolescence des bâtiments et des équipements avec la perte de fonctionnalité des bâtiments qu'elle implique du point de vue de la prestation de service.

Problèmes liés aux modalités d'instruction

- Une modification des modalités d'instruction, impliquant par exemple que le personnel assure une partie des enseignements hors site, réduit la demande d'espace et de ressources sur le campus ; mais elle exige en retour la mobilisation d'un certain nombre d'éléments de soutien, véhicules ou équipements portables par exemple, et se traduit souvent par une réduction de l'effectif des classes.

La rareté ou l'absence de données facilement accessibles, et de mesures ou de directives au niveau du secteur de l'EFPP du Queensland se traduit pour chaque institut par la nécessité de réunir, d'intégrer et d'analyser ses propres données et de les appliquer au processus de planification stratégique. Le risque est de voir des approches extrêmement différentes déboucher sur des résultats très disparates, dans la mesure où chaque Institut a sa propre méthode.

Pour faire face aux problèmes évoqués ci-dessus, il a été prévu les stratégies suivantes :

Stratégie de remplacement :

- accélération du rythme de remplacement des équipements obsolètes (y compris au niveau des TIC) dans tout l'Institut ;
- plus grande fréquence des opérations de rénovation des bâtiments en vue d'y accueillir de nouvelles formules d'enseignement ;
- changement d'orientation au niveau de l'actif bâti avec abandon de la politique d'acquisitions au profit de la rénovation de l'espace existant afin de réaliser des gains d'efficacité.

Maintenance

Dans le cadre de la gestion de la maintenance, l'Institut adopte une politique visant à fixer une norme d'état pour chaque bâtiment. Il conviendra ensuite de faire le lien avec les modalités d'instruction choisies et de fixer pour chaque bâtiment les priorités en matière de répartition des dépenses de maintenance.

Autres stratégies

Gestion de la performance

L'Institut va conclure des accords de partenariat au niveau de la planification et des acquisitions en vue d'élaborer des indicateurs et des outils de mesure, en s'inspirant du

« Rapport final des autorités nationales de la formation (août 2000) sur le cadre de transparence des infrastructures d'EFP ».

L'Institut va également élaborer ou se procurer les outils permettant de mesurer de manière précise sa capacité en terme d'effectif et l'utilisation de cette capacité et de planifier les changements apportés à l'effectif étudiant, au nombre d'HCE et au modèle d'instruction du point de vue des besoins en infrastructure/éléments d'actif et en ressources.

Respect des contraintes

L'Institut va poursuivre sa collaboration permanente avec le Service de l'actif et des constructions, ainsi qu'avec QBuild, pour faire en sorte que les initiatives et les orientations du gouvernement, ainsi que les règlements, notamment en matière d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail, soient respectés.

Systemes

En concertation avec le ministère, l'Institut va s'efforcer activement d'optimiser l'utilisation et d'améliorer la fonctionnalité du système SAP de gestion et rendre compte des résultats financiers de l'Institut au niveau de l'actif et des dépenses d'équipement. Il va par ailleurs procéder à l'examen du système de gestion de l'information sur l'actif, aujourd'hui envisagé, et s'efforcer d'améliorer le système de gestion du patrimoine et de la maintenance.

Connaissances et compétences

L'Institut va encourager et soutenir le personnel dans l'acquisition, le perfectionnement et l'application des connaissances et des compétences appropriées.