

DES INDICATEURS DE PERFORMANCE UTILES ET PERTINENTS

Marthe HURTEAU, professeure - Université du Québec à Montréal

Gilles RAÏCHE, professeur - Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

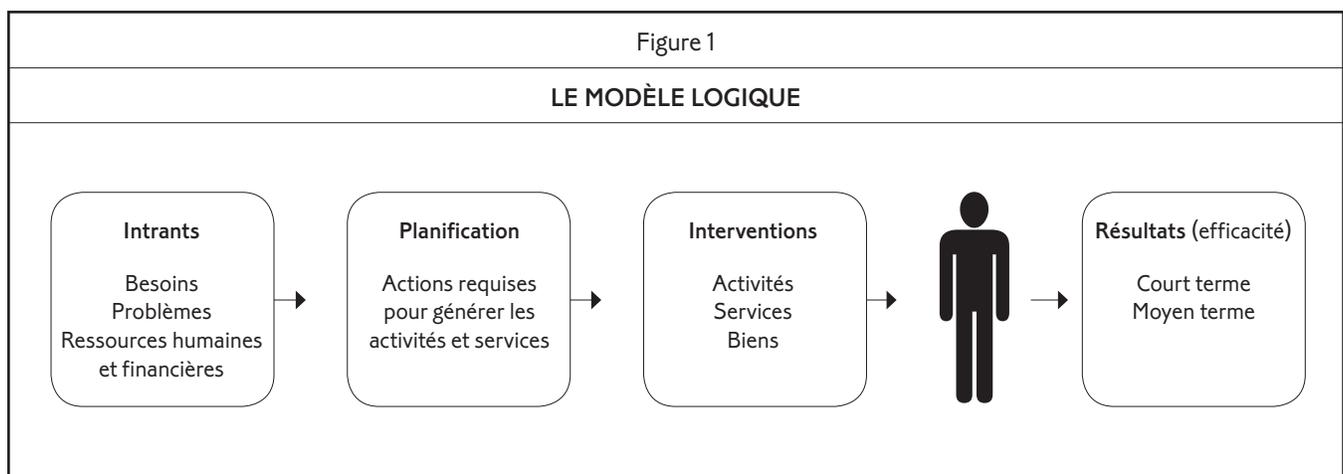
Les indicateurs de performance prennent une place de plus en plus importante en éducation. Les programmes collégiaux n'échappent pas à cette tendance et ils sont largement documentés au moyen d'indicateurs provenant de diverses banques de données (SRAM, CHESCO, MEQ, SPR, CREPUQ, etc.). Cette situation n'est pas sans soulever certaines frustrations sur le plan local, compte tenu du manque de correspondance en ce qui concerne les indicateurs des différentes banques et du fait que l'information générée ne réponde qu'en partie aux besoins des différentes personnes concernées par les programmes.

C'est dans cette perspective que nous proposons une démarche d'identification et de sélection d'indicateurs de performance qui s'appuie sur une revue récente de la littérature et qui conduit à la mise en place d'une banque de données à « saveur locale », ce qui lui confère ainsi cette pertinence tant recherchée. La démarche s'inspire plus précisément des écrits de Poister (2003, 2004), auteur mondialement reconnu dans le domaine, des travaux de Santé Canada (2003) ainsi que du USAID Center for Development Information and Evaluation (1996). Soulignons finalement que la démarche a été expérimentée par des professionnels issus du milieu collégial.

Préalablement à sa présentation, nous avons pensé définir certains concepts et effectuer des distinctions afin d'assurer les assises de notre propos.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

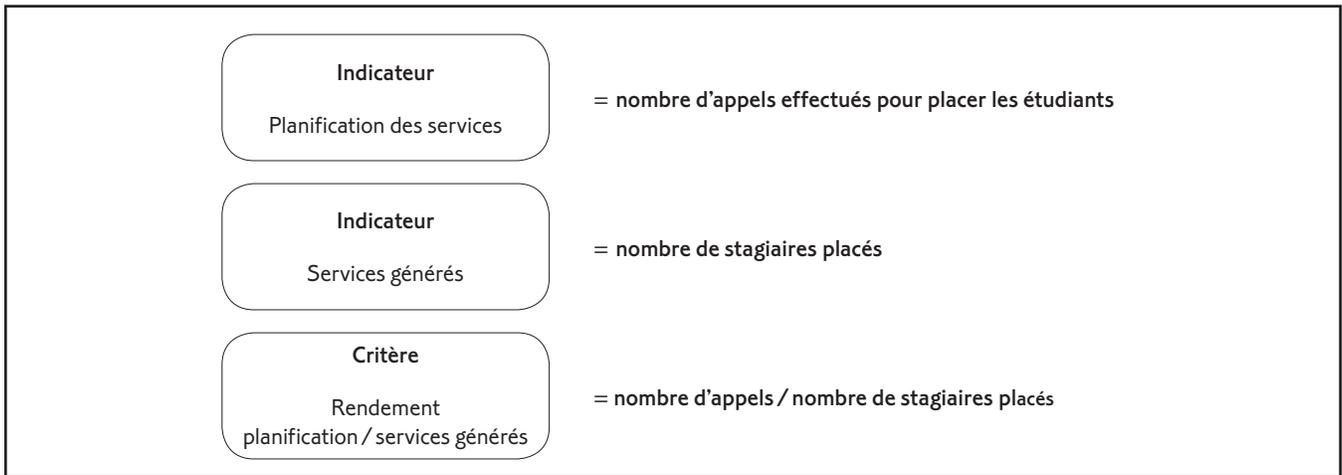
The International bank for reconstruction and development/THE WORLD BANK (2002) définit les indicateurs de performance comme des mesures portant sur les différentes composantes d'un programme (intrants, processus, extrants) afin d'en assurer le suivi régulier et constant. Pour Poister (2003, 2004), ces indicateurs sont uniquement de nature *quantitative* (chiffre brut – volume, moyenne, rapport – ratio, cote, index, taux, pourcentage) et ils portent sur les composantes du programme. C'est ce qui amène l'auteur à référer au modèle logique (McLaughlin & Jordan, 2004; Kellogg Foundation, 2001; Kirpatrick, 2001), tel qu'illustré au moyen de la Figure 1, afin d'encadrer la démarche. Finalement, toujours selon Poister, l'efficacité du programme (résultats) constitue une information pivot du système, et cela est aisé à comprendre puisqu'elle documente la raison d'être du programme (le niveau d'atteinte de ses objectifs).



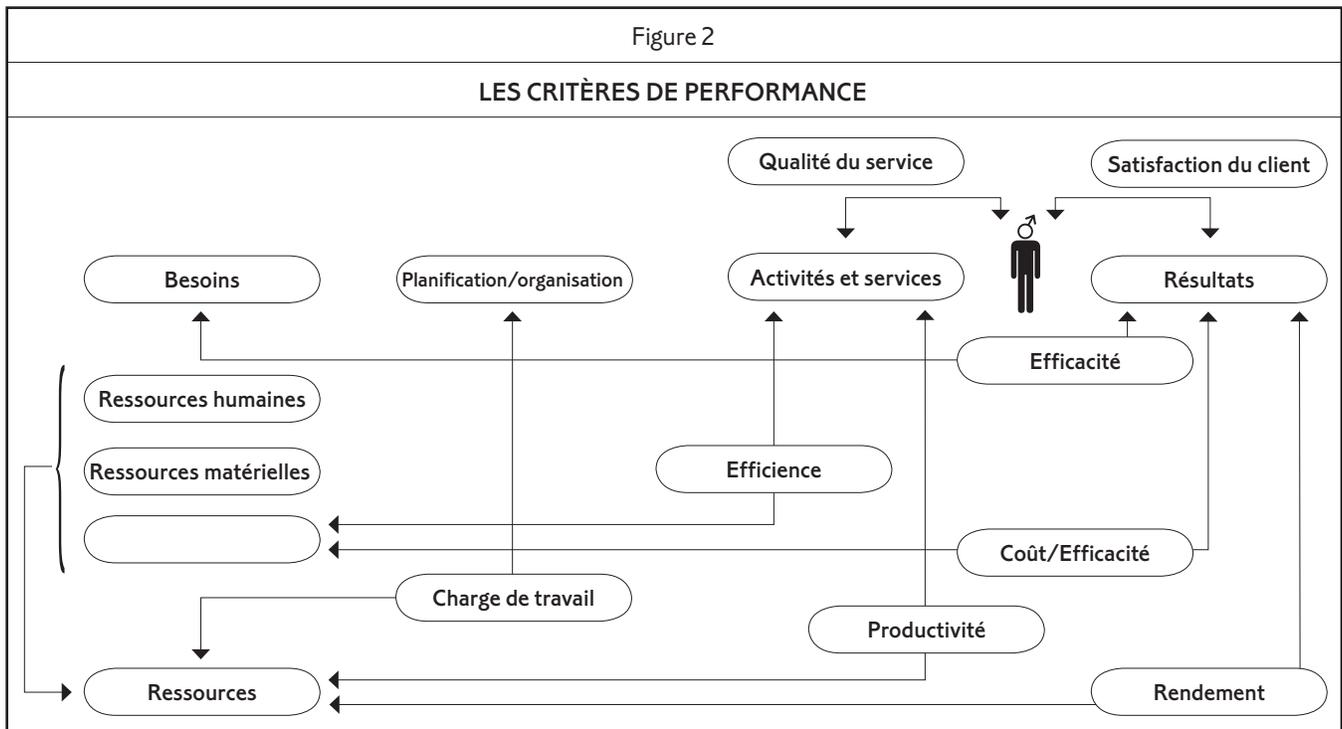
À titre d'exemple, voici quelques indicateurs de performance :

- taux d'abandon du programme ;
- temps moyen de diplomation d'un étudiant ;
- ratio apprenant/employés de soutien ;
- taux de productivité des services.

Les *critères de performance*, quant à eux, permettent de mettre en relation des indicateurs afin de « les faire parler davantage ». Ainsi, le critère de rendement sert à établir le rapport entre la planification des activités/services et les activités/services générés. Si nous prenons comme exemple l'activité *alternance travail/étude*, le critère de rendement permet de mettre en perspective les efforts déployés par rapport aux services produits.

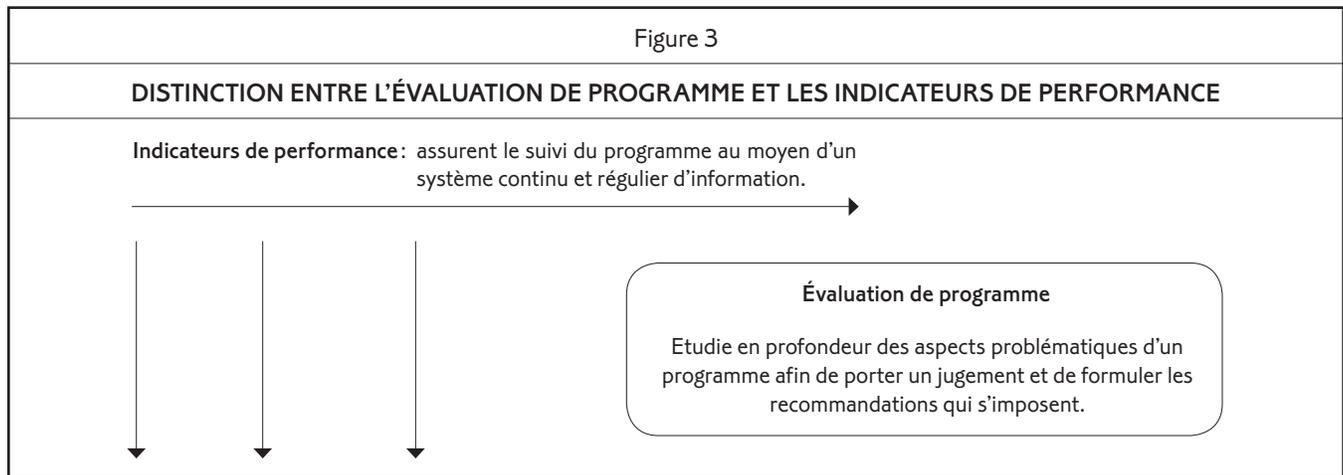


La Figure 2 présente les différents rapports qui peuvent être générés.



DISTINCTIONS

La spécificité propre aux indicateurs de performance et aux critères de performance peut être encore mieux saisie si elle est mise en relation avec la démarche d'évaluation de programme, comme l'illustre la Figure 3.



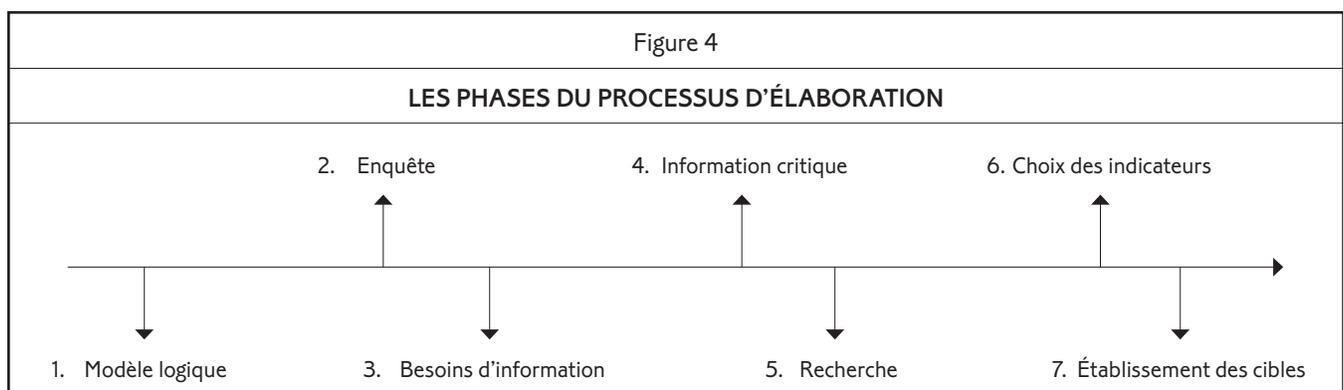
Dans ce sens, les indicateurs de performance assurent le suivi serré et régulier d'un programme, ce qui permet d'effectuer des analyses comparatives à travers le temps, de détecter rapidement d'éventuels problèmes et d'apporter les solutions requises. Par contre, ils peuvent aussi mettre en évidence une problématique plus complexe qui nécessite une investigation en profondeur, et c'est à ce moment que l'évaluation de programme intervient.

Comment élaborer ces indicateurs? Cette question fait l'objet du prochain point.

LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Différentes approches sont suggérées dans la littérature pour élaborer des indicateurs de performance, pour ne citer que Poister (2004, 2003), Santé Canada (2003) et USAID Center for Development Information and Evaluation (1996). Toutes proposent une démarche rigoureuse et documentée et privilégient la participation des personnes concernées par le programme (*stakeholders*).

Le processus proposé actuellement constitue une démarche issue de ces écrits. Il est représenté par la Figure 4, et chacune des opérations sera développée par la suite.



Phase 1: L'élaboration du modèle logique

Il est important de documenter le programme à l'étude afin de mieux le comprendre et de s'assurer que cette vision est partagée par l'ensemble des personnes concernées (*stakeholders*). Le modèle logique offre un cadre de référence utile à une telle démarche. Il est important de préciser que la figure 1 ne présente que les éléments du modèle logique qui s'avèrent pertinents à la démarche actuelle. Si cette démarche ne peut être effectuée selon un mode participatif, le modèle devrait à tout le moins être présenté et obtenir le consensus parmi les personnes concernées.

Phase 2: L'enquête

Une fois ce consensus obtenu, l'enquête permet d'aller chercher le point de vue des différents acteurs concernés (*stakeholders*), mais cette fois par rapport à la nature de l'information requise pour effectuer un suivi efficace du programme en documentant chacune de ses composantes. Il est normal que la nature de cette information ne fasse pas nécessairement consensus parce qu'il est fort à parier que les préoccupations de professeurs, par exemple, diffèrent sensiblement de celles d'administrateurs. Or, il est important de desservir l'ensemble des intérêts si on souhaite que les indicateurs soient investis de tous les acteurs.

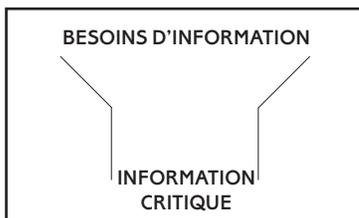
Que l'enquête se réalise au moyen d'entrevues (individuelles, en groupe) ou de questionnaires, etc., il demeure que la démarche doit s'inspirer du modèle logique pour orienter les questions. Ainsi, la question de base demeure : « Quelles informations sont requises pour établir le degré d'efficacité du programme (résultats)? » Et, par la suite : « Quelles informations liées à chacune des composantes du programme (intrants, planification, activités/services) sont susceptibles d'éclairer les résultats obtenus? »

Phase 3: Besoins d'information

La synthèse de l'information provenant de l'enquête permet de faire ressortir les besoins d'information ainsi que les convergences et divergences de points de vue entre les différents acteurs questionnés.

Phase 4: Information critique

Cette étape s'avère particulièrement déterminante, compte tenu de l'aspect stratégique qu'elle revêt et, dans cette perspective, elle ne devrait jamais s'effectuer sans impliquer d'une façon ou d'une autre les personnes concernées (*stakeholders*). Plus précisément, cette phase consiste à effectuer une sélection de l'information identifiée, qui est souvent volumineuse, afin de ne retenir que les aspects jugés essentiels. Dans un certain sens, elle s'inspire du processus d'entonnoir dans le cadre d'une démarche de recherche qui permet de cerner la question critique.



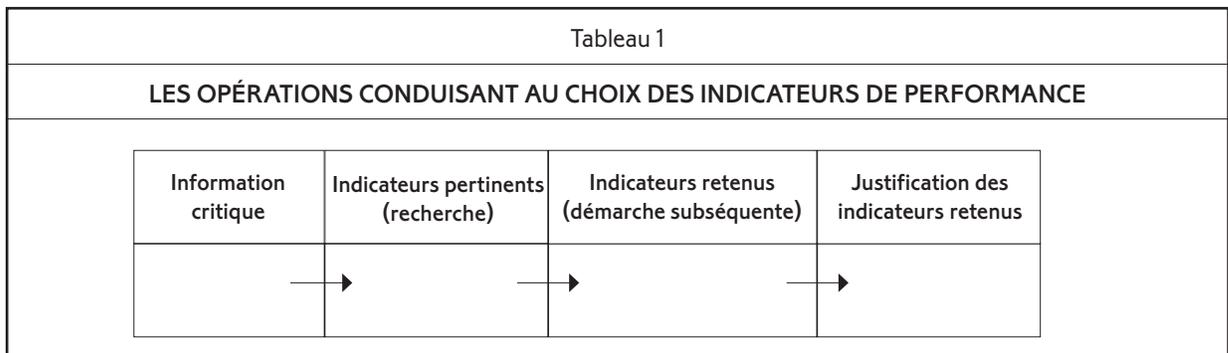
Phase 5: Recherche

Considérant que le choix des indicateurs de performance découle directement de l'information critique, les auteurs conseillent fortement d'effectuer une recherche dans le domaine afin d'identifier l'ensemble des indicateurs pouvant s'avérer pertinents.

Phase 6: Choix des indicateurs de performance

Tout comme dans le cadre de la phase 4 (information critique), cette opération vise à effectuer une sélection finale des indicateurs identifiés dans le cadre de la recherche. Les auteurs recommandent fortement de documenter les choix parce que ceux-ci sont toujours liés à des contextes et ils peuvent être perdus de vue avec le temps (justification).

L'ensemble des opérations impliquées dans le choix final des indicateurs de performance est résumé au moyen du Tableau 1.



Phase 7: Établissement des cibles

Contrairement au standard en évaluation qui détermine le seuil de réussite actuel, la cible établit plutôt le seuil de réussite souhaitée, future.

Il n'est pas rare que les cibles suscitent de violentes résistances dans les milieux, et cela peut-être attribuable à diverses raisons. D'une part, le processus participatif est souvent mis de côté afin d'éviter les affrontements mais, dans les faits, ils ne sont que reportés dans le temps; d'autres part, les cibles sont souvent établies sans prendre en considération les ressources disponibles, ce qui les rend souvent irréalistes. Il demeure qu'elles sont essentielles afin d'assurer une raison d'être à l'ensemble de la démarche de gestion d'un programme.

UNE ILLUSTRATION

Quelle meilleure illustration que l'application de la démarche par des membres du réseau collégial (Blain, Giroux, La Vack, & Legault, 2005)? Les indicateurs identifiés et retenus sont présentés dans le Tableau 2. L'équipe a effectué une recherche, et les documents consultés ont été inclus dans la bibliographie sous l'appellation *Documents électroniques*.

Il est à noter que les chances de succès de l'implantation du système sont d'autant plus grandes que les sources d'information proviennent principalement de diverses banques de données déjà existantes (SRAM, CHESCO, MEQ, SPR, CREPUQ). Il est à noter que certains indicateurs nécessitent la création d'outils de sondage, entre autres, pour évaluer la satisfaction des différents intervenants ou utilisateurs.

Tableau 2

ILLUSTRATION DE LA DÉMARCHE
INDICATEURS (PREMIER NIVEAU) POUR UN SUIVI ANNUEL DE PROGRAMME COLLÉGIAL

COMPOSANTES DU PROGRAMME	INDICATEURS DE PERFORMANCE
Efficacité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Attraction du programme : <ul style="list-style-type: none"> - taux annuel de croissance des demandes d'admission au 1^{er} tour; - taux d'inscription. 2. Réussite du programme : <ul style="list-style-type: none"> - taux de diplomation d'une cohorte (durée prescrite, après deux ans); - taux de réussite à l'épreuve uniforme de français. 3. Réussite des cours du programme : <ul style="list-style-type: none"> - taux de réussite des cours (global, formation générale, formation spécifique). 4. Persévérance dans le programme : <ul style="list-style-type: none"> - taux de réinscription MCMP (même collège, même programme) au 3^e trimestre (préuniversitaire) 4^e et 5^e trimestre (technique). 5. Admission à l'université des diplômés : <ul style="list-style-type: none"> - taux d'admission à l'université. 6. Parcours des diplômés : <ul style="list-style-type: none"> - taux de placement (emplois liés aux études). 7. Perception des employeurs : <ul style="list-style-type: none"> - taux de satisfaction des employeurs.
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction des étudiants par rapport aux ressources. - Taux de satisfaction du personnel enseignant et de soutien par rapport aux ressources.
Population étudiante 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profil de la population étudiante : <ul style="list-style-type: none"> - moyenne des MGS; - taux d'étudiants ayant une MGS < 70 %. 2. Provenance de la population étudiante : <ul style="list-style-type: none"> - % d'étudiants issus du secondaire. 3. Temps consacré au travail rémunéré par les étudiants : <ul style="list-style-type: none"> - temps consacré au travail rémunéré (heures/semaine).
Intervention pédagogique	Taux de satisfaction par rapport à : <ul style="list-style-type: none"> - la cohérence du programme; - le réalisme de la charge de travail des étudiants; - les méthodes pédagogiques; - l'évaluation des apprentissages; - la qualité des stages; - l'encadrement.
Planification	Mise en place des services : <ul style="list-style-type: none"> - taux de réalisation des activités; - respect des délais; - respect des montants alloués.

CONCLUSION

Il serait naïf de croire que le recours à une démarche systématique conduit nécessairement à l'identification d'indicateurs de performance hors du commun. Il est d'ailleurs aisé de constater que les indicateurs retenus dans le cadre de l'illustration ne diffèrent pas de ceux disponibles. La vertu de cette démarche, si on peut dire, réside dans le fait qu'elle a permis aux personnes concernées de sélectionner des indicateurs rattachés aux diverses banques, d'appuyer ces choix et de les inscrire dans le cadre d'une démarche par laquelle elles savent comment les utiliser et à quelles fins. En résumé, la démarche fournit un rationnel aux indicateurs de performance retenus, ce qui les rend pertinents par le fait même. Et si certains lecteurs considèrent cette démarche fastidieuse pour le résultat qu'elle génère, ils n'ont qu'à se rappeler toutes les énergies déployées pour gérer l'information actuelle et les résultats souvent décevants qui sont générés. Finalement, il demeure que le « nerf de la guerre » réside dans l'établissement judicieux de cibles et les approches offrent peu de solutions dans ce sens. Cette démarche soulève les mêmes dilemmes que l'établissement des critères et standards dans le cadre de l'évaluation de programme et la solution du problème passe par les mêmes choix : faire participer l'ensemble des personnes concernées (*stakeholders*).

BIBLIOGRAPHIE

BLAIN, L., B. GIROUX, C. LA VACK, et B. LEGAULT, *Indicateurs (premier niveau) pour un suivi annuel de programme - cours FPE 7815*, 2005.

INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, THE WORLD BANK, *Monitoring and Evaluation. Some Tools, Methods and Approaches*. Washington, 2002. [En ligne] www.pnud.ne/rense/biblioth%E8que/BM16.pdf

KELLOGG FOUNDATION W.K., *Logic Model Development Guide. Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation and Action*, Battle Creek Michigan, 2001.

KIRPATRICK, S., *The Program Logic Model: What, Why and How?*, 2001. [En ligne] www.charityvillage.com/charityvillage/research/rstrat3.html

MCLAUGHLIN, J.A. et G.B. JORDAN, « Using Logic Models », in J.S. Wholey, H.H. Hatry & K. E. Newcomer, eds., *Handbook of Practical Program Evaluation*, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 7-32.

POISTER. T., « Performance Monitoring », dans J.S. Wholey, H.H. Hatry & K.E. Newcomer, eds., *Handbook of Practical Program Evaluation*, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 98-125.

POISTER. T., *Measuring performance in public and nonprofit organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 2003.

SANTÉ CANADA, *Votre histoire et la mesure de vos progrès. Introduction à la surveillance et à l'évaluation des projets liés au VIH/sida*, Division des politiques, de la coordination et des programmes sur le VIH/sida, Division de l'évaluation des programmes du Ministère, 2003.

USAID, CENTER FOR DEVELOPMENT INFORMATION AND EVALUATION, *Performance Monitoring and Evaluation. Tips. Preparing a Performance Monitoring Plan*, Washington, 1996. [En ligne] adpc.net/pdr-sea/eval/file34.pdf

Documents électroniques :

École polytechnique de Montréal, *Mesures de performance en éducation*. [En ligne] <http://www.erudium.polymtl.ca/html-fra/education/>
 Ontario Ministry of Education, *Colleges' Key Performance Indicators*. [En ligne] <http://199.71.28.92/eng/general/postsec/colindicator.html>
 Higher education funding council for England. [En ligne] <http://www.hefce.ac.uk/learning/perfind/>
 IUPUI Portfolio. [En ligne] http://www.iport.iupui.edu/performance/perf_diversity.htm

The Association for Institutionnal Research. [En ligne] <http://airweb.org/links/indicators.cfm>

The General Medical Journal Website. [En ligne] <http://bmj.bmjournals.com/cgi/content/full/317/7169/1354>

The Performance Indicators in Primary Schools Project. [En ligne] <http://www.pipsproject.org/>

The Scottish Office. [En ligne] <http://www.scotland.gov.uk/library/documents4/make-00.htm>