

Cadre de responsabilisation et  
indicateurs de rendement s'appliquant  
au système d'éducation postsecondaire  
de la C.-B.

Walter Sudmant

# Conclusion

**La C.-B. a un processus de responsabilisation fonctionnel, bien établi.**

**Cependant,  
les modèles de responsabilisation et les IR se traduisent rarement par des changements significatifs.**

**Pourquoi?**

**Qu'est-ce qui peut amener des changements significatifs?**

# Cadre de responsabilisation de la C.-B.

1. Historique
  2. Situation actuelle
  3. Mes impressions sur l'élaboration du cadre de responsabilisation
  4. Arrivée des universités dans le processus
  5. Un peu de « théorie » sur les IR
  6. Le processus d'élaboration des IR
- Arrêt :
    1. Quels sont les indicateurs? (Visite rapide ou, selon l'intérêt, une longue conférence ennuyeuse.)
    1. Pourquoi en sommes-nous là aujourd'hui? (Pourquoi est-ce qu'ils ne fonctionnent pas?)
    2. Autres approches
    3. Conseils

# Historique

- Gouvernement provincial : cadre de responsabilisation, « plans de services » (vérificateur général)
- Universités : ont accepté de participer parce qu'il n'y a pas de conséquences sur le financement autres que celles déjà reconnues (EPT financés); *aucune menace pour l'autonomie ou la planification stratégique existante*
- Groupe d'élaboration des IR : chercheurs institutionnels des collèges et des universités
- Insistance du gouvernement sur une mise à jour annuelle et un regroupement (d'où indicateurs communs lorsque c'est possible)
- Les chercheurs institutionnels des universités et des collèges sont parvenus à élaborer des IR

# Situation actuelle

- Plans de services annuels
  - plan stratégique remanié en fonction du modèle
- Indicateurs de rendement, données réelles, objectifs
- Les IR
  - sont surtout raisonnables (satisfont aux critères habituels – sont clairement liés aux objectifs, directifs, compréhensibles, exhaustifs, souples, simples, peu nombreux)
  - ne sont ni difficiles ni coûteux à produire (la plupart font partie du processus de communication des résultats de la recherche institutionnelle de toute façon)
  - sont exhaustifs (au sens où les IR sont vus comme tels)
  - beaucoup d'indicateurs communs; quelques-uns propres à certains secteurs; très peu sont uniques

# Situation actuelle

- Consensus : ni utilisés, ni utiles; ce n'est qu'un exercice, mais pas coûteux
- N'ont pas été un facteur de changement
- Responsabilisation en surface
- Certains membres du conseil sentent une coupure
- Mauvais échéanciers : nous ne révisons pas le plan annuellement, alors le plan de services annuel n'est qu'une pâle copie du plan de l'an dernier
- Le regroupement au palier provincial est étrange (et contraignant)

# Situation actuelle

- Objectifs établis arbitrairement
- Peu d'explications ou d'analyse sur les indicateurs (tradition : expliquer le changement, pas l'absence de changement)
- Les indicateurs ne sont pas utilisés à l'intérieur de l'institution, ni par le gouvernement (même les objectifs de base des EPT financés ne sont pas pris en compte dans les décisions)
- La plupart des administrateurs ne pourraient pas vous dire ce que sont les IR, encore moins le corps professoral

# Situation actuelle

- Les IR ne sont pas des catalyseurs importants de la qualité; plutôt : NSSE, CCREU, évaluations de l'enseignement, études des départements, bibliométrie.
- Le ministère de l'enseignement supérieur a demandé aux universités de lui fournir une base de données de cas pour inclusion dans le « College Data Warehouse » – qui se trouve à l'extrémité opposée du spectre de la responsabilisation.

# Aspects positifs

- Le gouvernement est très souple et indulgent par rapport aux plans de services
- Aucun lien avec le financement
- Les buts du gouvernement sont si généraux que tous les plans stratégiques entrent dans le moule
- Les IR ont permis de relever certaines tendances alarmantes
- Disparition de mythes au gouvernement (p. ex, mauvais enseignement, les diplômés en arts ne trouvent pas de travail)

# Aspects positifs

- Financement continu pour des sondages utiles
- Collaboration forcée avec le ministère (p. ex., dénombrement des Autochtones)
- Comparabilité forcée entre les secteurs (EPT pour les programmes non scolaires dans les collèges)
- Uniformité avec le temps et dans les institutions
- Dépôts de données comprenant d'intéressantes tendances – parfois utilisés pour la prise de décisions
- Analogie avec l'évaluation des professeurs par les étudiants : incitatif subconscient

- Alors... quelques bons indicateurs, quelques bons sondages,
  - certains entrent dans le cadre, d'autres pas
  - mais très peu de changements importants (peut-être aucun)

# Pourquoi ne sommes-nous pas là où nous voulons être par rapport aux IR et à la responsabilisation?

David Strangway : « Nous sommes parmi les institutions qui rendent le plus de comptes dans le monde. »

(très peu des IR nous prennent au dépourvu)

Nous rendions des comptes il y a 50 ans.

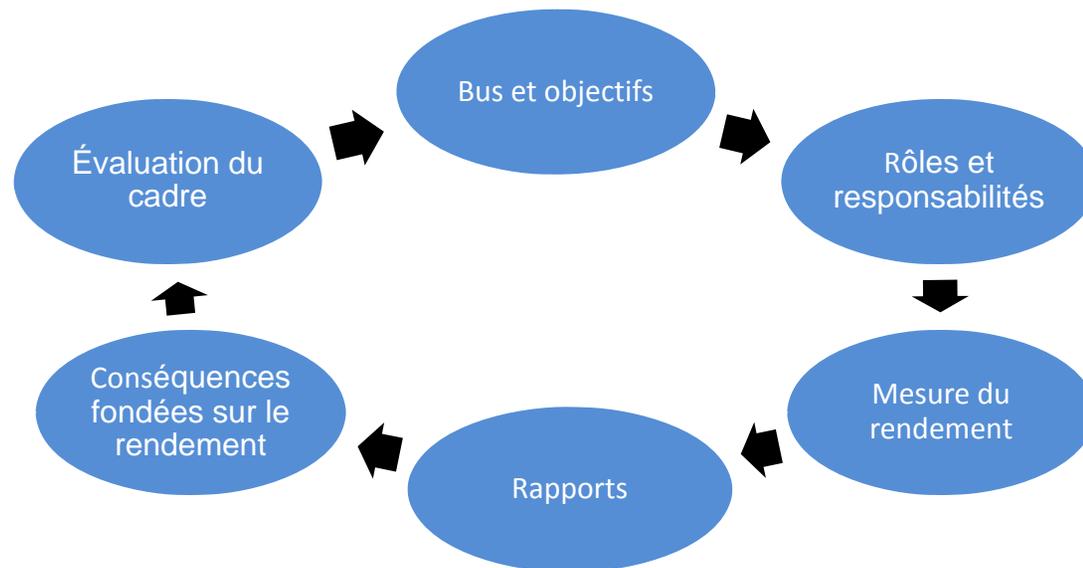
# Pourquoi ne sommes-nous pas là?

- Les indicateurs ne sont pas utilisés comme outils de gestion.  
(les défis de gestion sont légèrement différents)
- Ne sont pas utilisés dans la planification stratégique.  
(mais avec opportunisme, par le gouvernement; p. ex., les Autochtones)
- Ne sont pas intégrés dans l'affectation des ressources, ni par le gouvernement, ni par les institutions (sauf pour les objectifs normalisés d'EPT).
- Ne sont pas prescriptifs (ce n'est pas de la « vraie » recherche).
- Ne sont pas obligatoires (ni convaincants, ni motivants).
- (Le financement en fonction des IR ne fonctionne pas, mais leur intégration dans le processus budgétaire pourrait être efficace.)

Qu'est-ce qu'un « plan de services »?

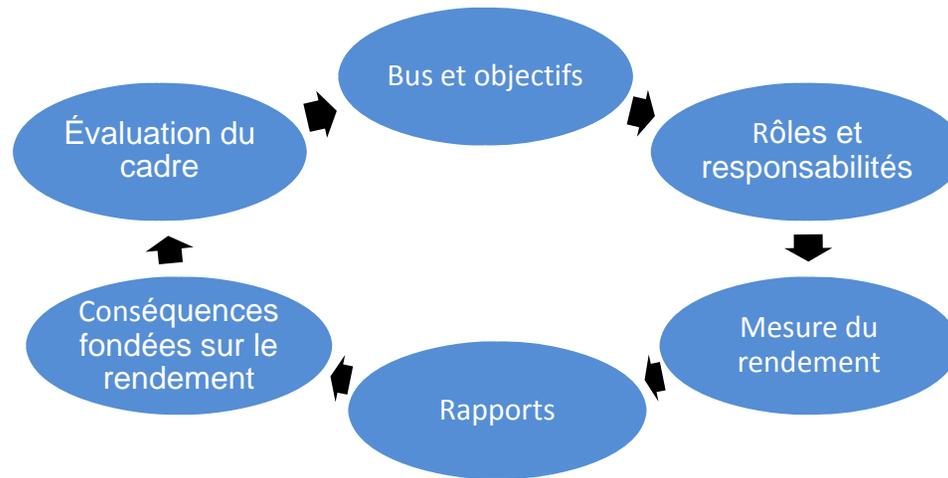
Cadre de responsabilisation : Modèle comptabilité/vérification  
Modèle de contrat à prix fixe  
Modèle à la pièce

### COMPOSANTES DU CADRE DE RESPONSABILISATION



« conséquences fondées sur le rendement » : réaffectation et financement incitatif

## COMPOSANTES DU CADRE DE RESPONSABILISATION



Prescription : déplacer des fonds

Qu'est-ce qui manque dans ce modèle?

*Que devriez-vous faire?*

Théorie

Conseils

Diagnostic

# On a demandé aux universités de la C.-B. de présenter des plans de services institutionnels

- Qu'est-ce qu'un « plan de services »? On nous a dit qu'il doit contenir ce qui suit :
  1. Un contexte de planification
  2. Une orientation stratégique
  3. Des buts
  4. Des objectifs
  5. Des critères clés
  6. Des indicateurs de rendement -- → *habituellement associés à la responsabilisation*
  7. Des cibles de rendement
  8. Un résumé
  9. Des perspectives financières
- Que signifie chacun de ces 9 points? Que veut le gouvernement exactement?
- Qu'en ont compris les universités?
- Les universités ont présenté une copie conforme de leur plan stratégique et de leur énoncé de mission.

# Contexte de planification

Intention du gouvernement : analyse de l'environnement, examen des problèmes

La réponse des universités a été très variée :

- de difficultés budgétaires très spécifiques :

SFU a continué de réaffecter ses ressources extraordinaires (report) pour financer des dépenses ordinaires, une pratique qui, de toute évidence, ne peut perdurer. Selon des hypothèses raisonnables, on prévoit pour 2009-2010 un manque à gagner cumulatif de plus de 45 millions de dollars.

à des perspectives très générales :

Les changements qu'a connus notre base économique entraînent des changements dans la nature du travail. Les entreprises de la Colombie-Britannique font des affaires à l'intérieur et à l'extérieur de la province. La complexité du contexte mondial exige des leaders qui savent lire, écrire et compter et qui ont la capacité de...

# Orientation stratégique : vision, mission et valeurs

Les réponses des universités ont varié grandement :

L'Université de Colombie-Britannique offrira à ses étudiants, à ses professeurs et à son personnel les meilleures ressources et conditions possibles pour apprendre et faire des recherches, et créer un milieu de travail où règnent l'excellence, l'équité et le respect mutuel. Elle collaborera avec le gouvernement, les entreprises, l'industrie et

*Nous visons à devenir une université de prédilection pour des étudiants, des professeurs et des employés exceptionnels venant de la Colombie-Britannique, du Canada et du reste du monde. Nous voulons être l'université canadienne qui intègre le mieux les bourses d'excellence, l'enseignement inspirant et l'engagement dans le monde réel.*

Le ministère du développement de l'enfance et de la famille de la C.-B. a signé une entente de recherche de cinq ans avec SFU, d'une valeur de plus de 3,5 millions de dollars, pour soutenir le travail du Children's Health Policy Centre.

# Buts : buts de haut niveau

Buts suggérés par le ministère :

1. Excellence des systèmes public et privé d'éducation postsecondaire pour répondre aux besoins et aux aspirations de la population de la Colombie-Britannique.
2. Excellence dans la recherche et l'innovation pour soutenir le développement social et économique.

**Intensifier les efforts pour recruter, former et fidéliser les meilleurs étudiants et le meilleur personnel.**

**S'assurer que tous les programmes scolaires satisfont aux normes d'excellence les plus élevées.**

- Résoudre le problème d'accessibilité aux cours
- S'assurer que la sollicitation de postulants et le taux de conversion requis du nombre de « *demandes admissibles* » en nombre d'« *inscriptions* » est suffisant pour atteindre les objectifs d'effectifs.

# Objectifs : Résultats mesurables

Offrir un service d'excellente qualité à tous les étudiants et étudiants éventuels.

Soutenir le développement de recherches reconnues à l'échelle internationale.

Recruter des professeurs de haut calibre pour satisfaire au plan de renouvellement du corps professoral.

Concepts mal délimités ou définis :

Plan stratégique, orientation stratégique, mission,  
valeurs, vision, engagements institutionnels



Chaînon manquant



Buts, objectifs, critères clés, indicateurs de  
rendement, cibles

Message : la notion de « plan de services » n'est pas prise au sérieux.

-Le jargon bureaucratique, l'appareil de vérification comptable et le manque de compréhension en ont miné la crédibilité.

Comment s'est faite la création des IR?

Groupe de création des indicateurs de rendement

Mandat : élaborer des **indicateurs de rendement clés** communs pour les besoins du plan de services.

Composition : directeurs de la recherche institutionnelle, directeur de la responsabilisation au ministère et analystes (avec, en arrière-plan, les sous-ministres, le comité du caucus, etc.)

## **Que sont les indicateurs de rendement clés?** (ou sur quoi nous sommes-nous entendu?)

« indicateur » : simple et concis; ce n'est ni une étude ni un document de travail, mais un numéro assorti d'une définition facile à comprendre et d'une connaissance de ce qu'il faut pour atteindre la cible.

« rendement » : une certaine part de contrôle institutionnel sur l'objectif (relativement bien réussi).

« clé » : qui a trait à des concepts importants (nous avons relativement bien réussi).

# Interdit

1.

Conséquences  
fondées sur  
le rendement



2. Objectifs et buts
3. Analyse statistique (inférence)
4. Indicateurs favoris de quelqu'un

# Méfiance et discussion : de nombreuses objections aux IRC

- Quelques critiques des indicateurs de rendement (Bill Bruneau, *Counting Out the Scholars*)
- Pour le connaisseur, on ne peut mesurer les choses réellement importantes (qualité, vérité et sagesse), mais on sait qu'elles sont là quand on les voit.
- Trop difficile : de multiples facteurs influent sur les nombres; nous ne pouvons donc pas utiliser les changements que subissent les chiffres pour mesurer le rendement d'une institution.
- Les nombres empêchent le jugement (le taux de satisfaction ne mesure pas la qualité... )
- Les IRC empêchent une recherche et une analyse complexes.
- Ne sont pas prescriptifs.
- L'institution n'en a pas le contrôle.
- Les valeurs sont imposées par le choix des indicateurs et le gouvernement choisit les valeurs.
- Effet boomerang (vous voulez que le taux d'étudiants qui obtiennent leur diplôme augmente, il va augmenter... ).
- Faciles à déformer (tricherie) (p. ex., Maclean's).
- Soumis aux facteurs économiques pas aux facteurs scolaires.
- Nous serons pénalisés (les incitatifs ne sont pas de l'argent neuf) ou, pire encore, nous devons nous livrer concurrence.

Notre hypothèse de départ :

Les citoyens, le gouvernement, les étudiants et les journalistes ont le droit de poser des questions raisonnables sur leurs institutions.

Qu'est-ce que ces questions pourraient être?

D'importantes questions exhaustives.

Ou qu'est-ce que le ministre doit savoir?

- Cinq grandes questions concernant le système

1. Capacité
2. Qualité
3. Accessibilité
4. Pertinence
5. Efficience

# Capacité

- Y a-t-il suffisamment de places dans le système d'éducation postsecondaire?
- Y a-t-il suffisamment de places dans les programmes?
- Le corps professoral a-t-il les moyens de répondre aux besoins en recherche de la province?
- Les chercheurs ont-ils les installations dont ils ont besoin?

# Accès

Absence d'obstacles :

- Obstacles financiers
- Obstacles socioéconomiques (notamment ceux qui touchent les Autochtones)
- Obstacles géographiques
- Obstacles éducationnels (programmes d'adaptation)
- Obstacles créés par le transfert du collège
- Obstacles créés par l'articulation avec les écoles secondaires
- Priorité aux étudiants internationaux?

# Efficiencie

- Les coûts pourraient-ils être réduits? La qualité pourrait-elle être améliorée?
- Les fonctions de production sont-elles les bonnes?
- Incitatifs
- Bonne combinaison d'institutions?
- Bonne combinaison de programmes?
- Achèvement ou tri?

# Qualité

- Les diplômés ont un emploi.
- Les besoins des employeurs sont comblés.
- Les étudiants sont satisfaits de l'enseignement, de l'apprentissage et du curriculum.
- Les diplômés réussissent dans les programmes professionnels et les programmes d'études supérieures.
- Acquisition de compétences de haut niveau.
- Contenu mis à jour.
- Les ressources pédagogiques sont suffisantes.

# Pertinence

- Les compétences et les programmes correspondent à la demande (celle des étudiants et celle de l'économie). Les diplômés obtiennent-ils des emplois? Quels genres d'emplois?
- La recherche répond aux besoins sociaux et économiques.
- Les institutions répondent-elles aux besoins des étudiants?

# Un test pour les indicateurs de rendement

Un citoyen, une journaliste ou un professeur de l'extérieur pourrait-il comprendre les éléments importants du système – les problèmes, les enjeux, les forces, les faiblesses, etc.?

(Faites le test vous-même.)

# Le problème que présentent les questions :

Ces questions concernent autant le « système » que les institutions (ne font pas toujours bon ménage).

On peut rarement, sinon jamais, répondre avec des indicateurs de rendement seulement. Les IR sont tout simplement trop bruts.

Parfois, les IR sont tantôt une statistique de base, tantôt une statistique « d'avertissement » qui indique que plus de travail, voire plus d'idées, sont nécessaires.

## Processus d'élaboration des indicateurs

- On a bien débuté.
- Nous leur avons remis les indicateurs actuels.
- La RI a demandé plus de complexité.
- Le ministère en a dicté d'autres.
- Le ministère a établi des règles sur les objectifs.
- Le ministère a limité la complexité.
- Réticence à faire une analyse statistique.
- Ça n'a pas été un processus continu. Aucun indicateur n'a été élaboré ou modifié conjointement.

## Conseils pour l'élaboration d'IR

- Les professionnels de la recherche institutionnelle sont véritablement intéressés au rendement et aux indicateurs.
- Le ministère peut avoir du personnel semblable (mais les organismes intermédiaires en ont sûrement).
- Le bureau de RI fera le travail. Il faut faire participer les chercheurs aux définitions.
- Les chercheurs institutionnels sont les moins résistants à la notion de responsabilité empirique.
- Ils sont les plus conscients du contexte et des précautions.
- Favoriser les indicateurs multiples (psychométrie/validation de la théorie de la mesure).
- Repères multiples.
- Au moins, envisager différentes approches statistiques (régression, signification).
- Lorsque les cibles sont en définitive fondées sur l'augmentation ou la diminution, le regroupement ou des indicateurs uniformes sont moins nécessaires.
- Favoriser la diversité des indicateurs.
- Recourir aux consortiums existants (le CSRDE n'a jamais été accepté).
- Ne pas imposer de mauvais indicateurs au système.

# Capacité

Indicateur	Objectif
1. Nombre total de places pour étudiants	EPT financés
2. Nombre de places pour étudiants dans des programmes de formation stratégiques	EPT financés
3. Total des titres de compétences décernés	Forme de croissance mystérieuse (mais non liée aux contingents ni aux EPT)
4. Financement de la recherche commanditée	>= que l'année précédente
5. Nombre d'employés hautement qualifiés (professeurs, diplômés, étudiants postdoctoraux)	>= que l'année précédente
6. Pourcentage de l'activité pédagogique annuelle qui a lieu entre mai et août	21 % (nombre mystère – semestres de SFU?)

## Indicateurs et rendement – Objectifs et résultats

Objectif du ministère: capacité

Nombre total de places pour les étudiants						
Rendement			Évaluation du rendement	Objectifs		
Chiffres réels 2005-2006	Objectif 2006-2007	Chiffres réels 2006-2007		Objectif 2007-2008	Objectif 2008-2009	Objectif 2009-2010
37 642	37 987	38 264	✓	39 000	40 013	41 023

### Description de l'indicateur de rendement

Calcul des EPT fondé sur les directives du University President's Council of British Columbia (TUPC).

### Évaluation du rendement

UBC a **atteint** l'objectif.

### Stratégies

- Revoir les politiques et les processus de recrutement, d'admission et de bourses pour s'assurer qu'UBC attire et fidélise les meilleurs étudiants, à tous les cycles, de partout en C.-B., au Canada et dans le monde.
- Revoir nos politiques générales sur les admissions et l'aide financière pour s'assurer que des étudiants qualifiés, aux expériences et aux antécédents variés, ont accès à UBC.
- Continuer à créer des logements et des locaux à vocation sociale sur le campus pour les étudiants.
- Afin de favoriser un plus grand accès et plus de diversité, élaborer de nouveaux programmes à UBC Okanagan, Robson Square et Great Northern Way, et chercher de nouvelles occasions d'élaborer des programmes éducationnels dans d'autres régions de la Colombie-Britannique.
- Dans la foulée de la politique d'UBC selon laquelle aucun étudiant de la C.-B. ne peut être exclus pour des raisons financières uniquement, accroître notre fondation de bourses d'études pour la faire passer à 300 millions de dollars d'ici 2010.

### Objectifs

- =>Élaborer un plan d'immobilisations global qui lie les besoins en locaux et en installations à un processus coordonné.
- =>Aller chercher 20 millions de dollars en dons pour notre fondation de bourses d'études.
- =>Augmenter le nombre de lits disponibles à UBC Vancouver pour le faire passer à 1 000.
- =>Augmenter le nombre de lits disponibles à UBC Okanagan pour le faire passer à 280.

Histoire différente de la réalité : essayer d'atteindre les cibles au lieu d'admettre franchement que les effectifs sont limités et que la MPC est élevée

La croissance calculée et choisie est bien inférieure aux objectifs : oubli, mauvaise conception.

### Commentaire sur la capacité

- En effet, c'est l'ancien rapport sur les EPT.
- Le ministère n'avait pas calculé la capacité, même avec des données regroupées, et ces IR ne représentent pas ce que nous envisagions pour examiner la capacité à l'échelle du système.
- Aucun indicateur sérieux de la capacité en recherche (p. ex., part de la recherche parrainée par le gouvernement fédéral assumée par la province).
  
- Vrais problèmes :
  - les frais généraux de la recherche (infrastructure adéquate pour la recherche universitaire);
  - demande universitaire par rapport à demande collégiale;
  - capacité des institutions à faire face à la demande changeante;
  - formation professionnelle par rapport à formation scolaire (par rapport aux professions de la santé).

# Pertinence

Indicateur	Objectif
Évaluation par les diplômés de l'utilité des connaissances et des compétences acquises pour leur travail	Plus de 90 % déclarent les connaissances et compétences « très utiles » ou « relativement utiles »
Taux de chômage	Doit être inférieur à celui des personnes qui ont des études secondaires ou moins
Nombre d'accords de licences de brevet	>= que l'année précédente
Brevets américains délivrés	>= que l'année précédente
Nombre d'entreprises lancées	>= que l'année précédente
Revenus tirés des licences	>= que l'année précédente

## Objectif du ministère: pertinence

Taux de chômage chez les diplômés						
Rendement			Évaluation du rendement 	Objectifs		
Chiffres réels 2005-2006	Objectif	Chiffres réels 2006-2007		Objectif 2007-2008	Objectif 2008-2009	Objectif 2009-2010
5,2 %	≤ 7,6 %	4,4 %		Maintenir le taux de chômage chez les diplômés d'UBC inférieur à celui des personnes qui ont des études secondaires ou moins.		

### Description de l'indicateur de rendement

Proportion de diplômés qui sont en chômage pendant la période de référence avant le sondage, exprimée en pourcentage de la population active pour ce groupe, comparativement au pourcentage de personnes en chômage qui ont des études secondaires ou moins.

### Évaluation du rendement

UBC a **dépassé** l'objectif.

### Stratégies

- Élaborer des programmes d'apprentissage par le service dans la collectivité grâce auxquels l'expérience sur place complète les études en classe ou est intégrée aux cours ouvrant droit à des crédits, et viser la participation à ces programmes d'au moins 10 % de nos étudiants.
- Développer des programmes de stages novateurs pour permettre aux étudiants de travailler pendant leurs études. Utiliser Les mathématiques des technologies de l'information et des systèmes complexes (MITACS) comme modèle. MITACS est un réseau de centres d'excellence (RCE) lié aux sciences mathématiques. MITACS est un nouveau modèle efficace de recherche et de développement en sciences mathématiques reconnu à l'échelle mondiale – qui prend en compte les impératifs de la recherche, de l'éducation et du transfert de technologie.
- Aider les anciens à établir des liens entre eux et avec UBC.
- Inviter les anciens à faire du mentorat et à aider les étudiants pour le service dans la collectivité, l'enseignement coopératif et la gestion des carrières.

### Objectifs

=>Assurer la qualité de l'enseignement et des expériences d'apprentissage.

=>Fournir les compétences nécessaires et notamment de bonnes compétences en analyse et en communications.

Selon la NSSE, nous devrions élaborer des programmes d'enseignement coopératif et créer des stages. L'emploi n'est jamais un problème pour les diplômés d'universités.

Il est naïf de parler de « pertinence » de la recherche.

Commentaire sur la pertinence :

Le vrai problème en ce qui concerne la pertinence de la recherche c'est le transfert des connaissances.

# Qualité

Indicateur	Objectif
Pourcentage de diplômés qui considèrent avoir reçu une « bonne » ou une « très bonne » instruction	$\geq 90 \%$
Pourcentage de diplômés qui considèrent avoir acquis des compétences « élevées » ou « très élevées »	$\geq 85 \%$
Pourcentage de diplômés qui sont « satisfaits » ou « très satisfaits » de leur éducation	$\geq 90 \%$

## Objectif du ministère : qualité

Évaluation par les diplômés de la qualité de l'éducation – acquisition de compétences							
	Rendement			Évaluation du rendement	Objectifs		
	Chiffres réels réels 2005-2006	Objectif	Chiffres réels 2006-2007		Objectif 2007-2008	Objectif 2008-2009	Objectif 2009-2010
Acquisition de compétences (Moy. %)	81,5 % (+/- 2,2)	≥ 85 %	78,8 % (+/- 1,2)	✓ Évaluation du rendement	≥ 85 %		
<i>Communication écrite</i>	75,6 % (+/- 2,5)	s.o	70,5 % (+/- 1,4)		≥ 85 %		
<i>Communication orale</i>	74,9 % (+/- 2,5)	s.o	72,3 % (+/- 1,3)				
<i>Travail d'équipes</i>	78,3 % (+/- 2,4)	s.o	75,3 % (+/- 1,3)				
<i>Analyse critique</i>	92,2 % (+/- 1,5)	s.o	88,4 % (+/- 0,9)				
<i>Règlement de problèmes</i>	75,3 % (+/- 2,5)	s.o	73,7 % (+/- 1,3)				
<i>Lecture et compréhension</i>	85,3 % (+/- 2,1)	s.o	82,7 % (+/- 1,1)				
<i>Auto-apprentissage</i>	89,1 % (+/- 1,8)	s.o	88,6 % (+/- 0,9)				

### Évaluation du rendement :

UBC a **substantiellement atteint** l'objectif.

- UBC est résolu à accroître le niveau de satisfaction.

Pourcentage d'étudiants qui déclarent avoir acquis des compétences « élevées »  
ou « très élevées » à l'université :

	Années de l'enquete (deux années entre chaque			
		2002	2004	2006
<b><u>Acquisition de competences</u></b>				
Communication ecrite	s.o	80,2 %	81,4 %	70,5 %
Communication orale	s.o	77,8 %	77,5 %	72,3 %
Lecture et comprehension	s.o	84,9 %	85,6 %	82,7 %
Travail d'equipes	s.o	74,5 %	75,4 %	75,3 %
Analyse critique	s.o	88,1 %	89,1 %	88,4 %
Reglement de problemes	s.o	71,4%	73,7 %	73,7 %
Utilisation de mathematiques selon le champ	s.o	57,3 %	63,7 %	48,6 %
Utilisation d'un ordinateur selon le champ	s.o	50,5 %	59,0 %	53,9 %
Auto-apprentissage	s.o	88,4 %	87,6 %	88,6 %

# Efficiency

Indicateur	Objectif
Proportion d'étudiants qui terminent leurs études (7 ans)	>= que l'année précédente
Satisfaction des étudiants par rapport au transfert	>= 90 %

## Objectif du ministère: efficiency

Proportion d'étudiants qui terminent leurs études						
	Rendement			Évaluation du rendement	Objectifs	
	Chiffres réels 2005-2006	Objectif 2006-2007	Chiffres réels 2006-2007		Objectif 2007-2008	Objectif 2008-2009
Étudiants arrivés directement	78,5 %	≥ 78,5 %	77 %	✓	≥ 77 %	≥ que l'année précédente
Étudiants transférés	83,4 %	≥ 83,4 %	76,5 %	✓	≥ 77 %	≥ que l'année précédente

# Efficiencie

- Personne n'a parlé du coût par EPT, du ratio étudiants-professeurs, des coûts du corps professoral, du nombre d'étudiants par classe, du coût de la recherche/coût de l'enseignement.
- Éviter la complexité, les responsabilités, l'ambigüité.
- Qualité et efficiencie vont dans des directions opposées.

# Accès

Indicateur	Objectif
MPC des admissions à l'université (entrée directe)	Contribuer à l'objectif de 75 % du système
MPC des admissions (transfert des collègues)	Objectif du système : 2,2
Nombre et pourcentage d'étudiants autochtones	>= que l'année précédente

## Objectif du ministère: accès

Proportion d'étudiants qui terminent leurs études						
Rendement			Évaluation du rendement	Objectifs		
Chiffres réels 2005-2006	Objectif 2006-2007	Chiffres réels 2006-2007		Objectif 2007-2008	Objectif 2008-2009	Objectif 2009-2010
78,5 %	≥ 78,5 %	77 %	☆ ☆	≥ 627	≥ que l'année précédente	≥ que l'année précédente
83,4 %	≥ 83,4 %	<b>76,5 %</b>		≥ 1,3 %	≥ que l'année précédente	≥ que l'année précédente

# Commentaires sur l'accès

- Les vrais problèmes sont : l'aide financière, le système scolaire.
- Le ministère ne peut pas accepter que les questions liées à l'aide financière et aux prêts étudiants ne puissent pas être saisies par un seul indicateur.
- Articulation avec les écoles... un autre ministère.

# Qu'est-ce qui fonctionne?

« Examiner comment les collèges évaluent leur propre rendement et ce qu'ils font de leurs résultats. »

Derek Bok, *Our Underachieving Colleges*

« ... les processus ou les structures favorisant le transfert interne de nouvelles connaissances pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage des étudiants étaient moins évidents dans les universités que j'ai étudiées. »

(Dill, 2003)

# Qu'est-ce qui fonctionne?

- NSSE
- Sondages auprès des diplômés
- Évaluation de l'enseignement par les étudiants (formative, non sommative)
- Changements dans la culture organisationnelle
- Bourses d'enseignement et d'apprentissage
- CCLA
- Interventions ciblées (empiriques et évaluées)/Chris Conway
- Comparaisons avec institutions du G13 (p. ex., temps qu'il faut pour terminer ses études)
- Carl Wieman : exercice de la profession enseignante fondée sur des preuves (pas la TQM; constatations découlant de la théorie, de la psychologie, de la neuroscience, de l'histoire des sciences)
- Circulation des étudiants, goulots d'étranglement, coordination (études sur les demandes excédentaires)
- La recherche institutionnelle à petite échelle a plus de potentiel qu'on le croit – micro-analyse
- La prise de décisions fondées sur des preuves n'est pas de la TQM

# Changer (légèrement) la recherche institutionnelle

- De « responsabilisation » à « recherche appliquée »
- De descriptive à prescriptive
- D'entrée/sortie à processus
- De défense à fondée sur des valeurs
- De « sans méthode » à fondée sur la théorie
- Rendre compte de la pratique fondée sur des preuves  
(livre de Conway sur les bonnes pratiques)
- Intégrer la RI à l'enseignement en classe, aux programmes, aux disciplines
- Reconnaître la force des anecdotes pour former l'exposé et la théorie
- Collaboration plus directe avec le corps professoral

- Moins de collecte de données → plus d'analyse
- Moins de collecte de données → meilleures données
- Sondages plus petits et moins nombreux → objectifs plus clairs
- Amélioration de la crédibilité des données

# Le rôle de la gouvernance

- Financement de processus et de recherches pour évaluer les programmes d'enseignement, cerner les problèmes, identifier les expériences...
- « Examiner comment les collèges évaluent leur propre rendement et ce qu'ils font de leurs résultats » (Derek Bok, *Our underachieving Colleges*)
- Rapports du conseil sur l'évaluation de l'institution, la recherche qui s'y fait et l'innovation
- Publication, diffusion, discussion
- Comparatifs et analyses connexes (G13) pour remplacer la concurrence, et aide pour comprendre
- Plus grande attention à la comptabilité pour la collecte de données par rapport à la vérification