

**Atelier sur les indicateurs de rendement pour les
universités**

Rapport



Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur

Ken Norrie, vice-président (recherche)



Introduction

Un élément clé du mandat du Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur (COQES) est de conseiller le ministère de la Formation et des Collèges et Universités dans le secteur de l'éducation postsecondaire en général, ainsi que sur la forme et le contenu des ententes pluriannuelles de reddition des comptes en particulier. C'est pourquoi nous avons profité de l'occasion pour discuter des défis posés par les ententes pluriannuelles de reddition des comptes actuelles avec les administrateurs et le personnel des universités chargés de répertorier les indicateurs de rendement (IR) et de les utiliser pour la planification des études. Cet atelier a été organisé en collaboration avec le Conseil des universités de l'Ontario à l'Université Ryerson le 23 novembre 2007.

L'atelier avait trois objectifs. Le premier était de dresser et de diffuser un inventaire de tous les IR actuellement produits et rendus publics par les universités et de régler toutes les questions relatives à la disponibilité et à la fiabilité des données. Le deuxième était de discuter de l'utilisation de ces IR dans la planification des études de chaque établissement. Le troisième était d'obtenir des conseils sur la création d'un cadre pour les ententes pluriannuelles de reddition des comptes en Ontario.

Ce rapport vise deux objectifs : résumer le déroulement de l'atelier et rendre compte de ce que le COQES en a retiré.

Inventaire des indicateurs de rendement

Pour aider le COQES à comprendre les indicateurs de rendement actuels utilisés par les universités ontariennes, les représentants du Council on University Planning and Analysis (CUPA) de chaque université ont préparé un inventaire des IR utilisés dans leur établissement respectif. Ces données ont été rassemblées par le vice-président des politiques et analyses du Conseil des universités de l'Ontario, Jamie Mackay, afin de constituer un inventaire dont le titre officiel est *Ontario Universities Performance Indicators Matrix* (matrice des indicateurs de rendement des universités de l'Ontario). Pour des raisons évidentes, ce document porte le nom officieux de la « matrice géante ». Vous pouvez obtenir une copie papier de la matrice auprès du COQES si vous en faites la demande par courrier électronique à info@heqco.ca ou par téléphone au 416 212-5248.

Dans la matrice, les IR sont présentés par établissement et répartis dans quatre catégories correspondant au mandat de recherche du COQES (accessibilité, qualité, responsabilité et relations interinstitutionnelles). Ce document contient un sommaire global des IR, un sommaire par grande catégorie et un rapport détaillé des IR par sujet et par établissement. D'après la matrice, il est clair que les universités ontariennes répertorient et publient une quantité incroyable de données sur les indicateurs de rendement, comme en fait état le tableau ci-dessous. En tout, l'inventaire comprend 882 données, soit une moyenne de 49 IR par établissement. On peut observer un écart considérable entre les

établissements relativement à l'utilisation des IR. Le plus petit nombre d'indicateurs signalés est neuf alors que le plus grand nombre est quatre-vingt-seize.

Sommaire de la matrice géante

	Nombre d'IR	Pourcentage du total	Nombre d'établissements	Moyenne d'IR par établissement (arrondie)	Plus petit nombre d'IR signalés	Plus grand nombre d'IR signalés
Total	882	100	18	49	9	96
Accessibilité	205	23.2	18	11	3	20
Qualité	504	57.1	17	30	10	65
Responsabilité	153	17.3	16	10	3	21
Relations interinstitutionnelles	20	2.3	9	2	1	4

On observe également un écart considérable du nombre d'IR par grande catégorie. La qualité est la catégorie comptant le plus grand nombre d'IR avec 504 des 882 entrées, soit 57 p. 100. Tous les établissements, à l'exception d'un seul, ont fait état d'indicateurs de qualité, leur nombre variant entre 10 et 65.

Un peu moins du quart des entrées, 205 au total, sont liées à l'accessibilité. Toutes les universités ont signalé des IR (entre 3 et 20) dans cette catégorie.

La responsabilité est la troisième catégorie en importance; elle compte 153 indicateurs, soit plus de 17 p. 100 du total. Tous les établissements, à l'exception de deux, sont représentés dans la matrice avec entre 3 et 21 points de données. Une des universités qui ne sont pas représentées dans la matrice demande plutôt aux lecteurs de visiter son site Web.

La catégorie des relations interinstitutionnelles est de loin la moins importante avec seulement 20 indicateurs ou 2,3 p. 100 du total. Seulement neuf universités ont signalé des indicateurs dans cette catégorie, leur nombre variant entre un et quatre.

Études de cas relatives aux IR et à la planification des études

La deuxième partie de l'atelier intitulé *Case Studies in Using PIs for Academic Planning: Progress, Pitfalls and Potential* (études de cas sur l'utilisation des IR dans la planification des études : progrès, dangers et possibilités) comprenait des présentations faites par des établissements sélectionnés pour refléter la diversité des tailles, des missions et des visions. Pour obtenir une copie des présentations PowerPoint, envoyez un courriel à info@COQES.ca ou composez le 416 212-5248.

Le premier exposé a été présenté par Pierre Mercier de l'Université d'Ottawa. L'Université d'Ottawa utilise la carte de pointage équilibrée pour effectuer la planification des études au moyen d'indicateurs de rendement, une approche qui s'inspire du cadre élaboré par Robert Kaplan et David Norton¹. Le point de départ de leur carte de pointage, comme dans toute autre démarche du genre, est la mission de l'Université d'Ottawa telle qu'énoncée dans le document *Vision 2010*. Les éléments de la carte de pointage équilibrée de Kaplan et Norton sont adaptés au milieu universitaire en appariant la clientèle et les étudiants et la communauté; les processus et l'excellence académique; la gestion saine et la qualité et

l'engagement des employés; la viabilité financière et les ressources.

L'Université d'Ottawa établit une distinction entre deux grands types d'indicateur : généraux (p. ex. la qualité de l'apprentissage) et propres à la mission (p. ex. l'équilibre linguistique). Les indicateurs de l'établissement ont été sélectionnés par une équipe dirigée par le vice-recteur et comptant des représentants de toutes les unités organisationnelles pertinentes.

Lorsque les indicateurs sont choisis et les exigences relatives aux données sont remplies, la carte de pointage entre en compte dans le processus de planification. On établit une valeur de base, une valeur actuelle et une valeur cible pour chaque indicateur, ce qui permet de comparer la valeur actuelle à la valeur de base (avons-nous accompli des progrès?) et à la valeur cible (sommes-nous sur le point d'atteindre nos objectifs?). L'approche des feux de circulation est utilisée comme aide visuelle pour aider le personnel de planification : le feu vert signifie « satisfaisant », le feu jaune « prudence » et le feu rouge « alerte ». La carte de pointage est mise à jour chaque année au début de l'automne et sert de contexte aux demandes et aux décisions budgétaires.

Paul Stenton a ensuite donné un aperçu des pratiques de l'Université Ryerson lors du deuxième exposé de l'atelier. L'Université Ryerson répartit ses indicateurs en trois types et fait une distinction entre les mesures formatives et sommatives. Les indicateurs de rendement sont utilisés en premier lieu et ont pour but de permettre au Conseil d'administration d'avoir une vue d'ensemble

de ce qu'il doit surveiller et gérer. Ce groupe comprend quatre catégories : les indicateurs d'orientation stratégique, comme le maintien aux études et le taux d'obtention de diplôme; les indicateurs de gestion, comme le ratio étudiant-faculté; les indicateurs financiers, comme le déficit/excédent; et les indicateurs du profil de l'université, comme le pourcentage d'anciens étudiants qui font des dons.

Le deuxième type, les indicateurs de progrès, oriente la planification et la prise de décisions pédagogiques au niveau départemental, facultaire et institutionnel. Ces mesures sont rendues interactives au moyen du logiciel de gestion de données *Beyond 20/20*. Ce programme permet aux administrations de suivre le rendement de leurs unités au fil du temps et dans un contexte comparatif.

La dernière catégorie, les indicateurs favorisant la prise de décisions, aide le vice-recteur et le doyen à évaluer le changement pédagogique. Ces indicateurs sont généralement répartis en trois sous-catégories : qualité, réceptivité et efficacité et efficacité, et capacité financière.

La carte de pointage est principalement utilisée lors de l'examen des indices de mesures de rendement de base. La valeur actuelle des variables clés est comparée à celle des variables cibles; un graphique permet de cerner les aspects à améliorer ou à maintenir. L'Université Ryerson utilise intelligemment les données du National Survey of Student Engagement (NSSE) [Enquête nationale sur la participation étudiante] dans ce contexte. Les principales questions du NSSE sont cernées selon leur

pertinence à l'égard de l'énoncé de la mission de l'établissement, et le rendement est évalué en fonction des groupes de comparaison clés. Encore une fois, une technique graphique est utilisée pour cerner les pointages qui satisfont aux exigences ou les surpassent et ceux en deçà des objectifs stratégiques.

Les indicateurs de rendement sont des composantes explicites de la planification des études de l'Université Ryerson puisqu'on demande aux départements et aux facultés d'établir des objectifs conformes au plan global de l'établissement et de faire des rapports sur les progrès.

Phil Wood a présenté le schéma stratégique récemment élaboré par l'Université McMaster pour favoriser et appuyer la planification des études de l'établissement. Là encore, la mission et la vision de l'université, plus particulièrement les objectifs généraux et spécifiques, servent de point de départ au processus de planification. Une fois les objectifs établis, le schéma stratégique permet de poser trois questions :

1. Pour réaliser notre vision, que devons-nous offrir aux étudiants, au corps professoral, au personnel et aux partenaires et quels résultats financiers devons-nous obtenir pour assurer la durabilité?
2. Pour atteindre ces résultats, dans le cadre de quels processus internes devons-nous exceller?
3. Pour exceller dans ces processus, de quelle façon devons-nous renforcer notre capital humain, informationnel et organisationnel?

Les indicateurs appropriés sont sélectionnés pour chaque question. Ensuite, l'Université McMaster compare la valeur actuelle d'un indicateur au point de référence ou à l'objectif visé. Les résultats sont censés révéler le rendement de l'Université et, en fin de compte, favoriser les améliorations nécessaires et appropriées.

Le schéma stratégique de McMaster est relativement récent et toujours en voie de mise en œuvre. M. Wood a indiqué que les prochaines étapes du processus de mise en œuvre sont d'adopter officiellement le schéma stratégique, de créer davantage d'indicateurs et d'objectifs précis et de les utiliser pour transformer l'éducation, la recherche et les services de soutien de l'Université McMaster.

La vice-rectrice et vice-présidente à l'enseignement, Susan Silverton, a fait un exposé pour l'Université Laurentienne. Elle a commencé par mettre l'accent sur la nécessité d'établir des liens entre les indicateurs et la mission de l'établissement. L'Université Laurentienne est un environnement bilingue et triculturel dont la population compte un nombre relativement élevé d'étudiants sous-représentés comme des étudiants autochtones et francophones. Par conséquent, l'université met l'accent sur les politiques de recrutement et de maintien aux études et oriente la sélection et la communication des indicateurs de rendement dans cette optique. M^{me} Silverton a souligné la nécessité qu'ont les universités de choisir des indicateurs qui leur permettent de mesurer l'incidence des interventions clés en matière de politiques.

L'Université Laurentienne n'utilise pas l'approche de la carte de pointage en matière d'IR et de planification des études, bien qu'elle compile et présente des rapports sur toutes les catégories types comme le NSSE, l'Enquête auprès des étudiants à la maîtrise et au doctorat (EEMD)), le Common University Data Ontario (CUDO) [données universitaires communes de l'Ontario] et les indicateurs de rendement clés (IRC) précisés par le gouvernement provincial.

M^{me} Silverton a présenté les plans ambitieux quant aux IR et à leur utilité dans la planification des études de l'Université Laurentienne, mais elle a fait preuve de prudence lorsqu'elle a parlé de l'engagement institutionnel et des ressources nécessaires pour y parvenir.

L'exposé de l'Université York a été présenté par George Fallis, un membre du corps professoral et président de l'Academic Policy and Planning Committee de l'Université. Sa présentation portait sur la façon dont les membres du corps professoral abordaient la question des IR et de la planification des études dans un milieu universitaire.

Il a fait remarquer que l'amélioration de la culture de recherche était la plus grande priorité de York dans sa planification actuelle des études. Comme toujours, la principale question de ce processus est la façon de mesurer efficacement le succès de la stratégie d'amélioration. M. Fallis a précisé que l'Université York désirait aller au-delà des mesures de financement habituelles pour inclure d'autres indicateurs comme le nombre de publications et de citations, en portant une attention

particulière au prestige de l'éditeur. De plus, l'incidence de la recherche sur l'enseignement, l'apprentissage, et la société devrait être prise en compte. Quel que soit le degré de difficulté de la mise en œuvre des mesures de rendement pertinentes en matière de recherche par chaque faculté, M. Fallis a indiqué qu'elle représenterait un défi de taille dans le domaine des sciences humaines et des arts. Il a conclu avec ce qui pourrait être une question cruciale dans toutes les tentatives de mise en œuvre des indicateurs de rendement pour la planification des études : quels sont les facteurs qui affectent le comportement et les décisions des professeurs?

Présentateurs invités

Deux invités sont également venus présenter des exposés sur des sujets directement liés aux IR et à la planification des études au cours de l'atelier. Vivek Goel, vice-recteur de l'Université de Toronto, s'est exprimé sur les leçons de la recherche en sciences de la santé.

En misant sur son expérience à titre de chercheur au sein de l'Institut de recherche en services de santé, M. Goel a décrit une étude de cas sur une chirurgie pour un cancer du sein qui illustre comment des mesures de rendement en apparence objectives pouvaient être mal interprétées. Il a conseillé au COQES de porter une attention particulière aux relations publiques pour toute évaluation du rendement, notamment lorsqu'elle implique ou facilite le classement des établissements. En effet, les médias peuvent faire abstraction ou ignorer les nuances et les qualifications

essentielles reconnues et comprises par un secteur particulier.

Le secteur de la santé a été un pionnier de l'élaboration de cartes de pointage pour des établissements sans but lucratif. Dans son exposé, M. Goel a donné l'exemple d'une carte de pointage des indicateurs de rendement utilisée dans un hôpital. Les indicateurs de rendement de l'hôpital en question étaient choisis pour tenir compte de l'utilisation et des résultats cliniques, et les pointages de l'établissement étaient comparés aux valeurs pour l'ensemble du système. Une technique graphique était par la suite utilisée pour indiquer si le rendement de l'hôpital était au-dessus, égal ou en dessous de la moyenne. La carte de pointage fournissait donc un aperçu facilement compréhensible des aspects nécessitant une attention particulière au sein de l'établissement.

Il est facile de comprendre l'intérêt de comparer le rendement de chaque hôpital. Toutefois, le problème est que ce classement peut être fort trompeur. Par exemple, un hôpital qui a accepté un nombre disproportionné de cas à risque élevé ne ferait pas bonne figure si le taux de mortalité était le seul indicateur de rendement. Pour rééquilibrer le classement, il faut utiliser des techniques statistiques afin de normaliser pour les patients et les autres caractéristiques des hôpitaux. Cela donnerait une mesure de comparaison des hôpitaux qui permettrait de comprendre les écarts entre les résultats, après que l'on ait éliminé les fausses caractéristiques.

La pertinence de ce dernier point est évidente pour les universités et les collègues.

Par exemple, si le taux de d'obtention de diplôme et le temps moyen d'obtention de diplôme sont utilisés comme indicateurs de rendement, il est essentiel de normaliser les données pertinentes qui différencient les caractéristiques de la population étudiante de chaque établissement. Dans une université qui, dans le cadre de sa mission, accepte traditionnellement des étudiants sous-représentés, le temps moyen d'obtention de diplôme sera assurément plus élevé et le taux d'obtention de diplôme plus faible que dans une université dont le processus d'admission est uniquement fondé sur le rendement scolaire. On ne peut analyser leur rendement respectif de façon appropriée qu'après avoir tenu compte de ces différences.

Le deuxième présentateur invité, Alan Harrison, vice-recteur de l'Université de Calgary a exposé une vue d'ensemble de l'élaboration d'indicateurs de rendement dans le reste du Canada. Il a commencé par une description du projet d'échange de données G-13, qui a été lancé il y a quelques années dans les grandes universités de recherche canadiennes² pour définir et créer des mesures d'intrant et d'extrant pouvant servir à établir une comparaison valable des établissements. En participant à ce projet, le groupe a fait la plus grande part du travail et est arrivé à des définitions et à des exigences relatives aux données communes pour les mesures clés. Il y a évidemment beaucoup de leçons à tirer de cet exercice. Malheureusement, les données du G-13 ne sont pas disponibles pour le moment.

M. Harrison a ensuite traité brièvement des Common University Data Ontario (CUDO).

CUDO est un projet coopératif entrepris par les universités ontariennes et administré par le Conseil des universités de l'Ontario. Il comprend un gabarit commun de présentation des données sur les différents indicateurs, y compris les taux d'admission, les résultats du NSSE et les dossiers de recherche. Il s'agit d'un outil en ligne (que vous trouverez à www.cou.on.ca) qui permet aux utilisateurs de consulter de l'information et des indicateurs de rendement et de les comparer pour toutes les universités ontariennes. Un comité directeur composé de représentants de quatre régions mène actuellement une enquête en utilisant les CUDO comme modèle pour les Common University Data Canada (CUDC) [données universitaires communes du Canada].

M. Harrison a également présenté un sondage rapide sur l'imputabilité et la planification dans la province. Ce sondage était trop détaillé pour le résumer, mais il est clair que les exigences en matière d'imputabilité et de planification et les pratiques d'établissement de rapports varient considérablement d'une province à l'autre. Mis à part l'Ontario, la Colombie-Britannique et l'Alberta disposent du cadre le plus complet, et les autres provinces en sont à diverses étapes d'élaboration. La structure, le contenu et la forme du système d'imputabilité de la Colombie-Britannique ressemblent à ceux de l'Ontario et présentent par conséquent un intérêt particulier.³

Par ailleurs, l'Ontario fait relativement bonne figure quant au souci d'imputabilité, à la fois au niveau des établissements et dans l'ensemble du système canadien.

Néanmoins, il y a beaucoup à apprendre des autres provinces et de certaines études de cas à l'échelle internationale.

Discussion générale

Le titre de la dernière séance était *Advising HEQCO on Advising the Ministry on MYAAs* (aider le COQES à conseiller le Ministère sur les ententes pluriannuelles de reddition des comptes). Comme nous l'avons mentionné auparavant, un des éléments clés du mandat du COQES est de conseiller le Ministère sur le contenu et la forme des ententes pluriannuelles de reddition des comptes. L'objectif de la séance était de constater de quelle façon les expériences en matière de responsabilité et de planification dans les établissements pouvaient aider le COQES à conseiller le Ministère. Plus précisément, elle visait à répondre à la question suivante : les établissements compilent-ils des indicateurs de rendement qu'ils trouvent utiles dans la planification des études et qui pourraient s'appliquer à tout le secteur?

La matrice géante aurait répondu à cette question si on y avait décelé une poignée d'indicateurs compilés et publiés régulièrement par une grande partie ou une majorité des établissements d'enseignement, ce qui n'était malheureusement pas le cas, comme on peut le constater au grand éventail et à la variété des IR répertoriés dans la matrice. Il serait possible de réduire le nombre d'indicateurs en regroupant les mesures similaires, mais il est peu probable que cette épuration produise un ensemble gérable utilisé par tous.

Les conseils prodigués au COQES au cours de cette dernière séance étaient diversifiés et intéressants, mais non concluants. Toutefois, un consensus a été atteint sur plusieurs points. Tout d'abord, les ententes pluriannuelles de reddition des comptes doivent être structurées de façon à répondre aux diverses missions et visions des établissements. Les participants ont conclu que les indicateurs de rendement et les mesures incitatives récompensant des comportements précis ou des résultats ne conviennent pas à chacune des universités, ni au secteur de l'enseignement.

De plus, les universités doivent déjà produire un grand nombre de comptes rendus, et en ajouter d'autres ne servirait qu'à surcharger les employés de soutien. Les participants ont signalé que la production d'indicateurs de rendement fiables requiert beaucoup de temps et de ressources institutionnelles. Certains établissements d'enseignement, notamment les plus petits, ont de plus en plus de difficulté à répondre aux exigences gouvernementales.

Ce que le COQES en a retiré

L'atelier a fait ressortir de nombreux points importants qui orienteront le travail du COQES. Tout d'abord, les universités ontariennes déploient déjà beaucoup d'efforts et consacrent beaucoup de ressources à la compilation de leurs activités et à la production de rapports à cet égard. La responsabilité n'est pas un problème en soi; les universités ont adopté le concept et travaillé d'arrache-pied pour l'appliquer. Toutefois, cet engagement n'est pas toujours reconnu ou compris, ce qui signifie que le COQES pourrait contribuer à mettre en

valeur les efforts de responsabilisation des universités.

De plus, on a remarqué que les établissements d'enseignement n'en sont pas tous au même point en ce qui concerne l'élaboration et l'utilisation d'IR aux fins de la planification des études. Le COQES pourrait donc contribuer à la mise en commun de l'information sur les techniques et les pratiques et aux recherches visant à discerner des « pratiques exemplaires » possibles.

On a également observé que la compilation des IR et la production de rapports à cet égard sont très coûteuses en temps et en argent, et que les administrateurs principaux et le personnel d'analyse de l'établissement doivent y mettre des efforts considérables. Même les établissements de plus grande taille sont restreints dans leur production, sans compter le manque de ressources des établissements de plus petite taille. Les conseils offerts par le COQES au Ministère devraient tenir compte du fardeau actuel des exigences en matière de rapport ainsi que du fardeau différentiel en matière de ressources découlant de la mise en œuvre de nouveaux indicateurs de rendement.

Le dernier point porte sur le fait qu'il est difficile pour le COQES de comprendre le Système d'indicateurs de rendement de l'Ontario et de prodiguer des conseils au Ministère à cet égard. La matrice géante, les présentations et la discussion générale ont fait ressortir à quel point la compilation et la publication des IR varient d'un établissement à l'autre, de même que son utilisation dans la planification des études. Les IR dépendent habituellement, comme il

se doit d'ailleurs, des énoncés de mission et de vision des divers établissements, et ils ne sont appliqués à la planification des études qu'en fonction de la culture et du style de leadership de chaque établissement.

Cette constatation laisse entendre qu'il n'existe pas de modèle de responsabilité applicable à toutes les universités. De plus, les divers établissements craignent qu'un ensemble d'indicateurs communs mène inévitablement à des exercices de classement biaisés, ainsi qu'à tous les effets incitatifs néfastes connexes.

On suggère donc de structurer les ententes pluriannuelles de reddition des comptes individuellement. Chaque établissement accepterait un ensemble d'objectifs et d'IR reflétant sa mission et sa vision uniques. Il trouverait par la suite des moyens d'atteindre ces objectifs et accepterait que l'on évalue le rendement réel par rapport aux objectifs. Certains indicateurs seraient communs à toutes les ententes pluriannuelles de reddition des comptes, mais ils seraient calibrés différemment pour chaque établissement. Par exemple, une université ayant pour mission de recruter des élèves d'un groupe traditionnellement sous-représenté aurait probablement besoin de moins de temps pour atteindre son objectif qu'une université ayant un autre objectif.

Toutefois, cette approche pose deux problèmes, outre les questions importantes de conception et d'utilisation. Le premier problème est qu'elle sous-entend que tous les écarts relatifs aux résultats d'apprentissage et aux recherches des établissements ne sont causés que par la variété des missions et des visions. Ainsi, on

ne tient pas compte de la possibilité que la variation provienne des ressources et des efforts que déploient les établissements quant à l'accomplissement de leur mission.

L'exemple qu'a donné M. Goel sur la carte de pointage de l'hôpital est également très pertinent dans ce cas-ci. Il est en effet inapproprié d'utiliser un nombre restreint d'IR standard pour comparer le rendement des hôpitaux en raison de la différence manifeste entre leurs missions, les caractéristiques des patients et d'autres facteurs propres à chaque établissement. La solution était de recourir à des techniques statistiques pour contrôler les variables telles que les caractéristiques des patients ayant une incidence sur le rendement. Lorsque cette solution est bien appliquée – et cela ne se fait pas en claquant des doigts – il est plus facile de bien comparer des établissements différents.

Les leçons apprises dans le secteur de la santé pourraient être appliquées au universités de l'Ontario. Il y a en effet un précédent pour ce type d'analyse statistique dans le projet Documenting Effective Education Practice (DEEP) [Documentation des pratiques efficaces en éducation]. Dans le cadre de ce projet mis en œuvre au Centre for Postsecondary Research de l'Indiana University, on utilise des techniques de modélisation et d'analyse statistique pour identifier des collèges et des universités qui ont signalé des résultats d'apprentissage bien plus élevés que ne le laissaient prévoir les caractéristiques des élèves et de l'établissement. Par la suite, le projet DEEP a cherché à déterminer les points communs de ces établissements pouvant expliquer ce

rendement.⁴ Nous étudions actuellement les moyens d'appliquer cette option dans le contexte ontarien.

Le deuxième problème causé par des ententes pluriannuelles de reddition des comptes bilatérales est le « gonflement des objectifs ». Que se produirait-il si, par exemple, le Ministère souhaitait voir une augmentation de la fréquentation des universités par la population autochtone, mais que la somme des objectifs établis par chaque université tombait sous le seuil fixé par le Ministère? Il est manifeste que ce défi porte sur la façon d'harmoniser les mesures des agents (les universités) aux intérêts de l'intervenant principal (le Ministère), et que cette préoccupation prendra une place de choix dans les prochaines recherches du COQES.

Remerciements

Le COQES souhaite remercier tous les participants de l'atelier qui, en dépit de leur horaire chargé, ont bien voulu consacrer une partie de leur temps pour l'aider à mieux comprendre le cadre d'indicateur du rendement de l'Ontario, particulièrement toutes les personnes ayant pris part à la création de la matrice géante. Pour terminer et sur une note personnelle, le COQES aimerait remercier deux de ses membres, Rick Harari et Ainsley Matthews, pour avoir organisé la journée et veillé à son bon déroulement.

¹ Voir KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Cambridge, Harvard University Press, 1996).

² Le projet G-13 comprenait à l'origine l'Université de la Colombie-Britannique, l'Université de l'Alberta, l'Université de Western Ontario, l'Université McMaster, l'Université de Waterloo, l'Université de Toronto, l'Université Queen's, l'Université de Montréal, l'Université McGill et l'Université Laval. Au nombre des participants se sont maintenant ajoutées l'Université de Calgary, l'Université d'Ottawa et l'Université Dalhousie.

³ Voir www.aved.gov.bc.ca/framework/.

⁴ Voir KUH, George D. et coll. *Student Success in College: Creating Conditions That Matter* (Jossey-Bass, Washington, D.C., 2005).