

# La mesure différenciée de la performance des établissements au collégial et à l'université: validation d'une typologie des conceptions de l'enseignement supérieur

Catherine Larouche, Denis Savard,  
Lucie Héon, Abdou Lahate Cisse



Université du Québec à Chicoutimi

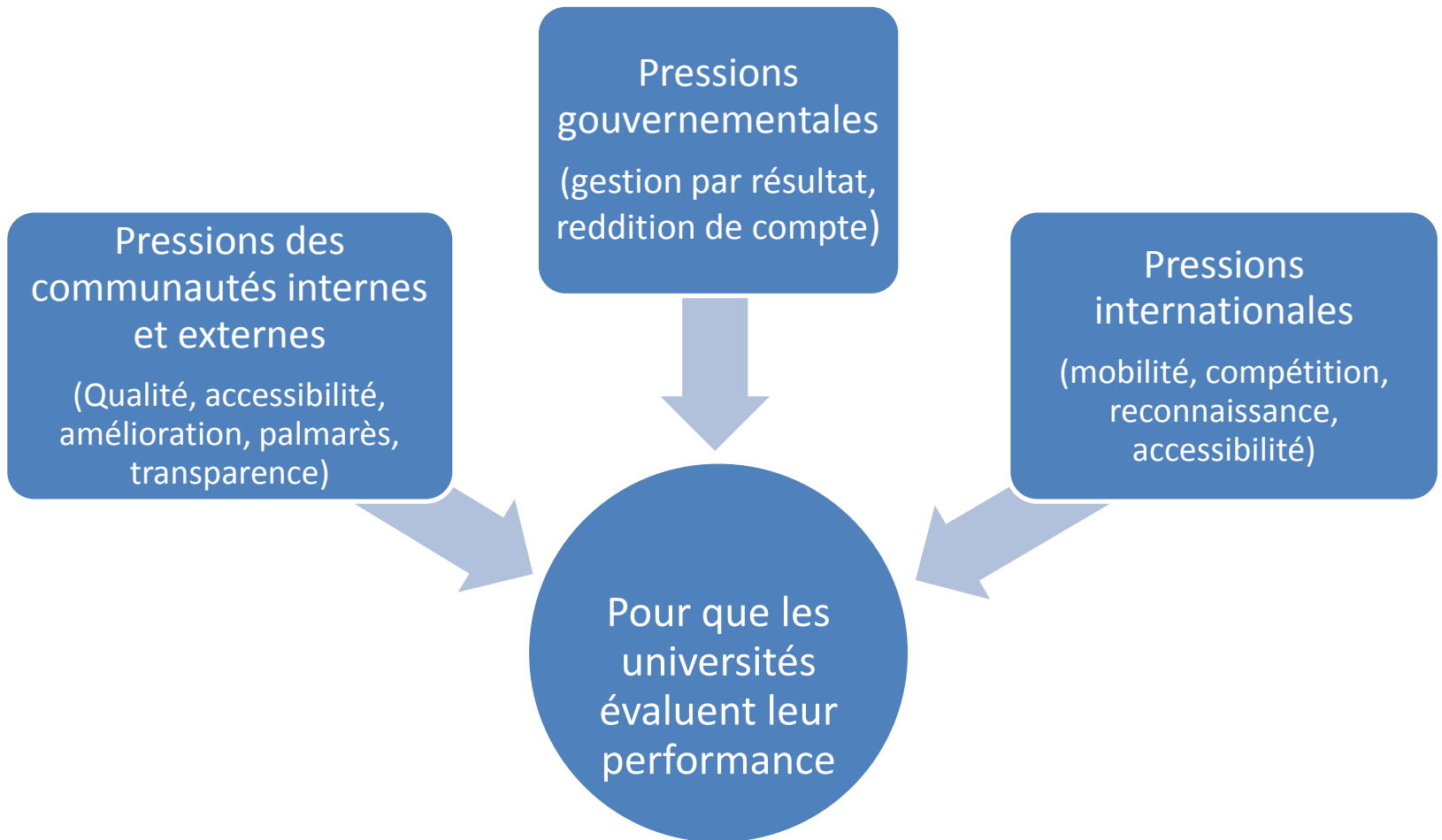
# Projet FQRSC

- Subvention 39 000 \$
- Programme Nouveau chercheur
  - Denis Savard
  - Lucie Héon
  - Catherine Larouche
  - Jean-Joseph Moisset
  - Abdou Lahate Cissé
- Échéancier : 2008-2012
- Deux volets
  - Université – validation d'une typologie (2008-2010)
  - Collégial – adaptation et validation d'indicateurs (2011-2012)

## *Volet 1*

**La validation d'une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance**

# Le contexte



# La problématique (1)

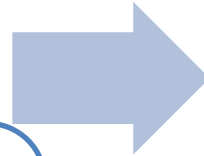
## Les indicateurs de performance

- Ne sont pas neutres
- Petit nombre, vision partielle
- Guidés principalement par des initiatives externes
- Favorisent souvent une conception spécifique de l'université (conception économique)
- Orientés vers l'uniformité en vue de la comparaison
- Favorisent la reddition de compte par rapport à l'amélioration continue

# La problématique (2)

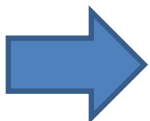
Conceptions différentes de la performance et de la gouvernance des universités

- coexistent et se confrontent
- varient en fonction
  - des périodes, des lieux, des disciplines, des niveaux hiérarchiques et fonctionnels, des acteurs.



Confrontations se traduisent par

- différentes façons de définir
  - la gouvernance, la performance, la stratégie, l'enseignement, la recherche
- différentes préférences
  - quant aux moyens d'évaluation à privilégier et aux critères d'évaluation à retenir



Absence de modèle d'évaluation satisfaisant pour tenir compte de la complexité et la spécificité des universités

# La problématique (3)

La complexité, la spécificité des universités et la pluralité des conceptions incitent



À l'élaboration de modèles plus complexes

- qui respectent les caractéristiques fondamentales de l'université
- et l'expression des différentes conceptions.

# La question de recherche

- Quelles sont les différentes dimensions et les différents critères dont on doit tenir compte pour élaborer un modèle d'évaluation de la performance qui respecte la complexité et la spécificité des universités?



# Les objectifs

- Conceptualiser une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance (modèle d'évaluation typologique)
- Valider la typologie auprès d'experts du domaine de la gouvernance des universités et des administrations publiques

# Le cadre conceptuel (1)

Normatif



- Système de description, de comparaison, de classification ou d'explication des éléments d'un ensemble et qui permet de ramener d'une façon simplifiée à quelques types fondamentaux une multitude d'objets. (Legendre, 2005)

Une typologie

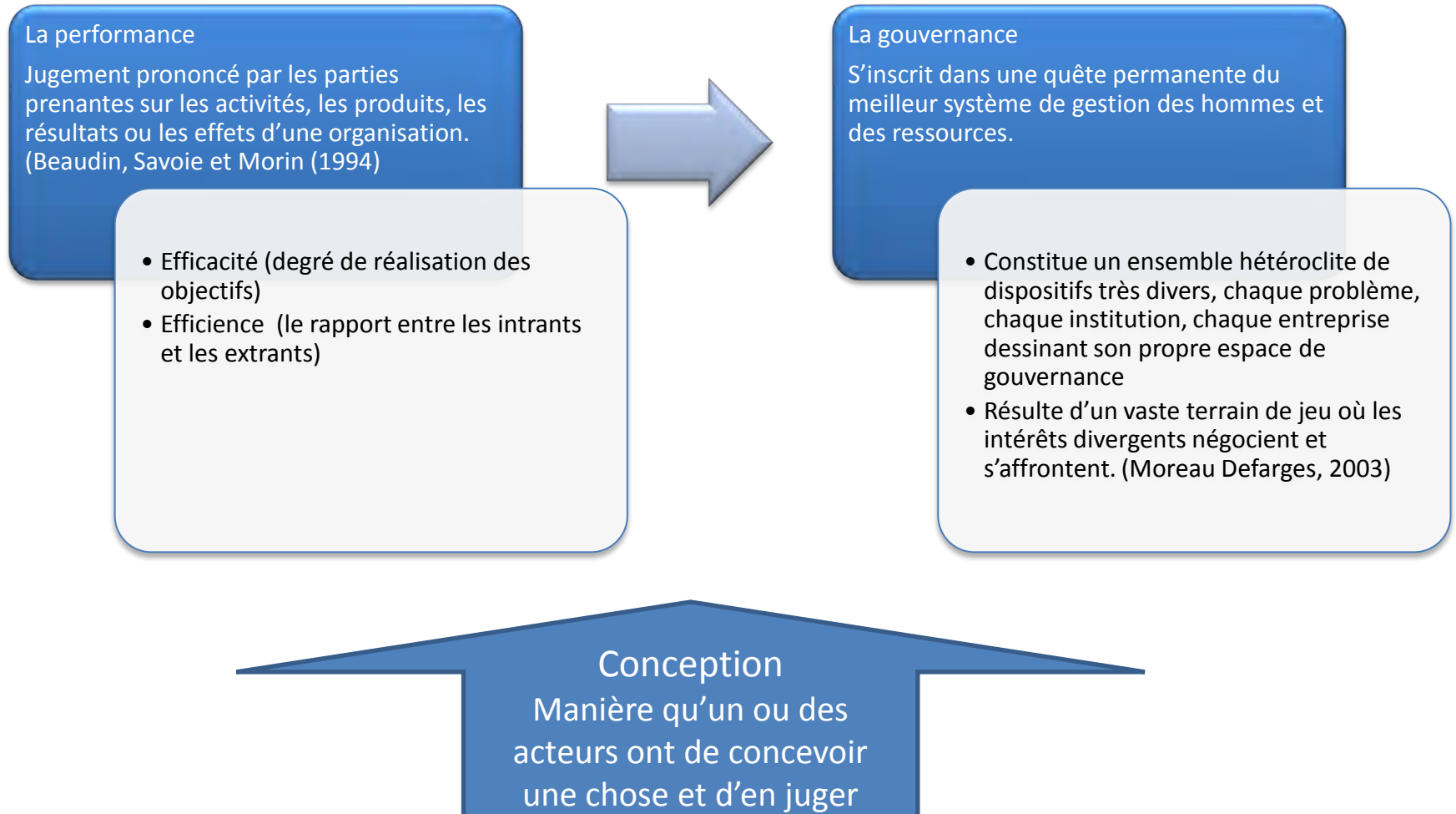
Un type idéal

- Rationalisation utopique qui n'exprime pas la réalité mais son aspect significatif en l'accentuant. (Gravitz, 1988)

Descriptif



# Le cadre conceptuel (2)



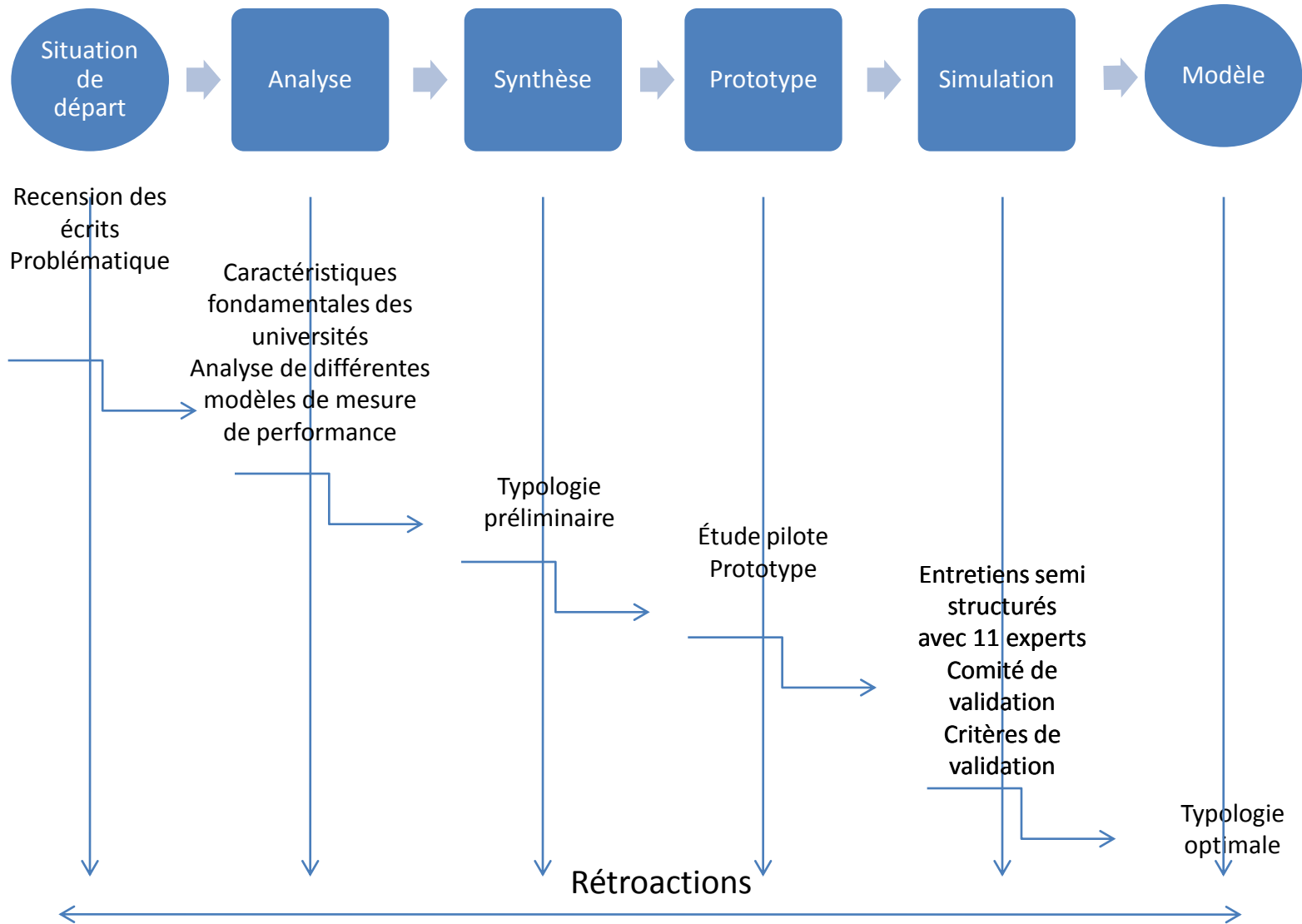
# Le type de recherche

- Recherche de type méthodologique
  - se définit comme une stratégie en plusieurs étapes portant sur la mise au point ou la validation d'un instrument de mesure nouvellement créé ou traduit dans une autre langue (Fortin, 2005, p.105).

# Le cadre méthodologique (1)

- Le processus d'anasynthèse
  - Processus combinant l'analyse et la synthèse.
  - Permet la construction rigoureuse de modèles théoriques.
  - L'anasynthèse a structuré l'ensemble de la recherche.

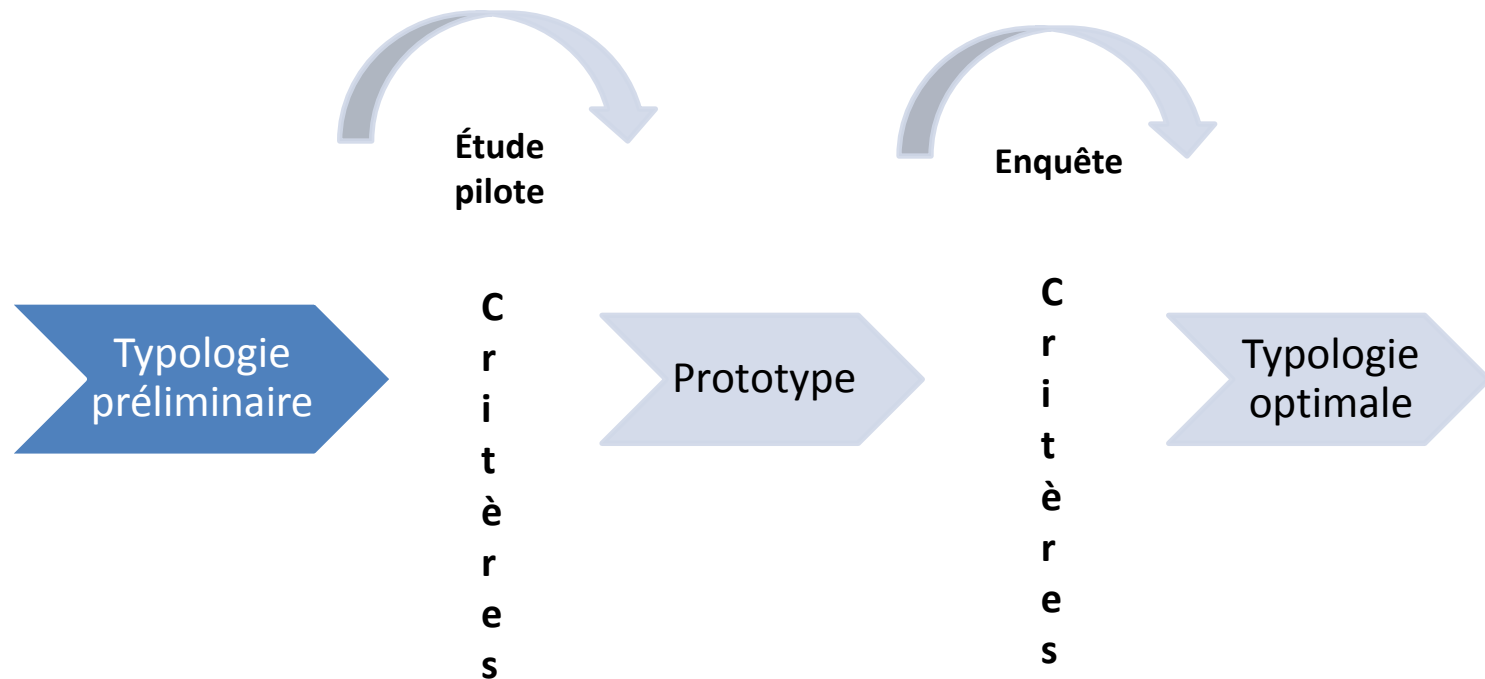
# Le cadre méthodologique (2)



# Les critères de validation

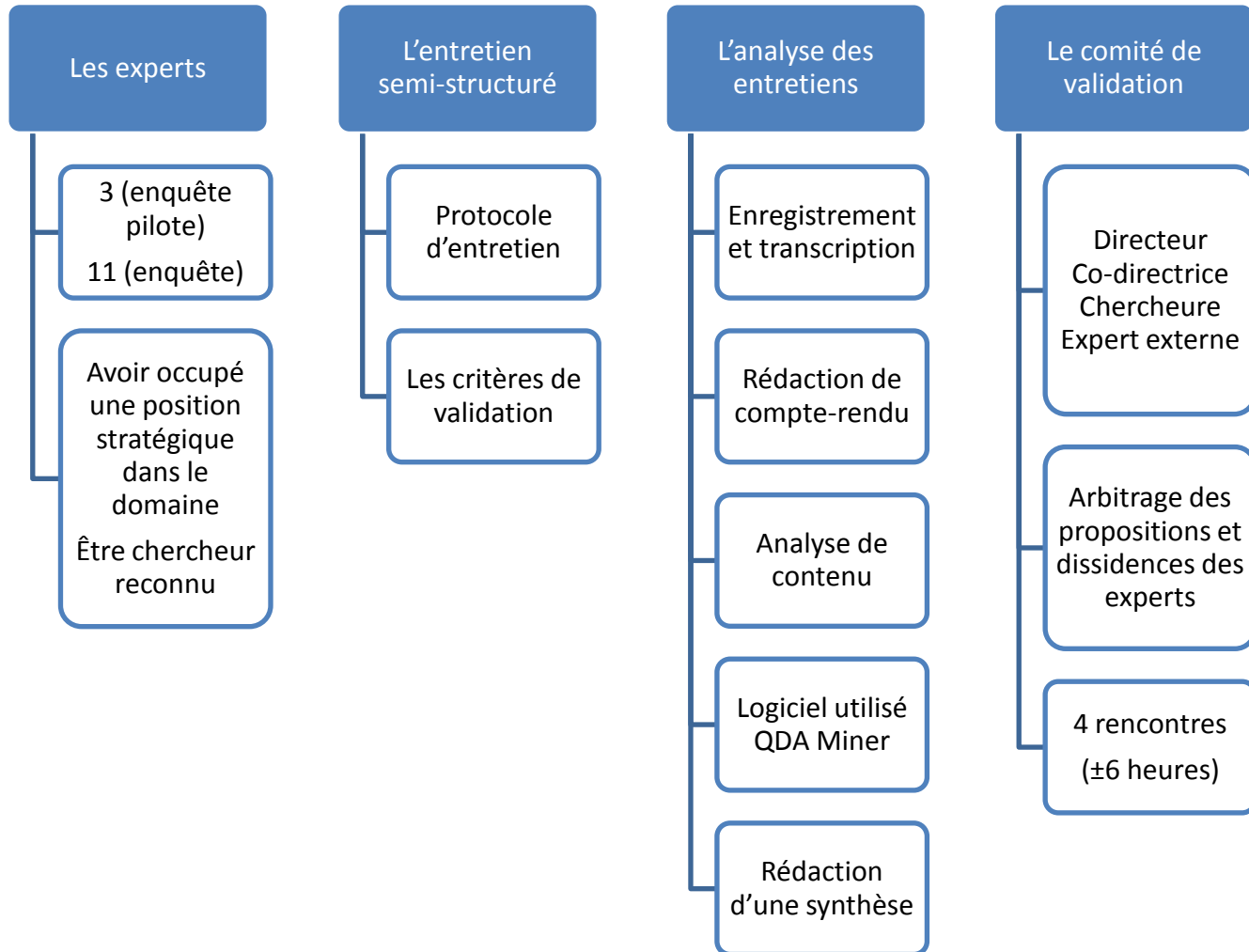
- la clarté
- la consistance logique
- l'économie
- l'exhaustivité
- l'acceptabilité par les usagers
- l'utilité

# Les phases de transformation





# La méthodologie de la validation



# La typologie optimale

- Typologie optimale comportant 7 conceptions et 7 dimensions

Dimensions	Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation
Conceptions							
Service public							
Marché							
Académique							
Apprenante							
Entrepreneuriale							
Politique							
Milieu de vie							

# Service public

- La réponse aux besoins diversifiés de la société, l'accès à l'éducation, la démocratisation et la présence active de l'État

Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse aux besoins de la société</li> <li>• Accès à l'université</li> <li>• Démocratisation</li> <li>• Normes explicites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démocratisation de l'université</li> <li>• Présence active de l'État et de la société</li> <li>• Coûts assumés principalement par la société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action</li> <li>• Débat démocratique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre de formation en fonction des besoins diversifiés de la société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche qui répond aux besoins de la société</li> <li>• Valorisation de la diversité des approches et des modes de diffusion</li> <li>• Recherche développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imputabilité</li> <li>• Reddition de compte à l'État et à la population</li> <li>• Audit institutionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès et réussite du plus grand nombre</li> <li>• Équité</li> <li>• Atteinte des objectifs sociétaux</li> <li>• Services à la collectivité</li> <li>• Développement régional</li> <li>• Intégration citoyenne et professionnelle</li> </ul>

# Marché

- La satisfaction de la clientèle, le positionnement stratégique et la concurrence

Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence</li> <li>• Rentabilité</li> <li>• Niche stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système client</li> <li>• Lois de l'offre et de la demande avec prédominance à la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position stratégique sur le marché</li> <li>• Alliances tactiques</li> <li>• Marketing</li> <li>• Branding (pouvoir de la marque)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercialisation de l'enseignement</li> <li>• Enseignement sur mesure</li> <li>• Développement des connaissances techniques et industrielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche orientée vers les besoins du marché</li> <li>• Commercialisation de la recherche</li> <li>• Recherche commanditée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palmarès</li> <li>• Veille concurrentielle</li> <li>• Profit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement de clientèles</li> <li>• Satisfaction de la clientèle</li> <li>• Intégration des étudiants sur le marché du travail et taux de diplomation</li> <li>• Expansion et diversification du marché</li> <li>• Compétitivité</li> <li>• Adaptabilité</li> <li>• Rentabilité</li> </ul>

# Académique

- La recherche de la vérité, le développement du savoir, la rigueur scientifique et la liberté académique

Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de la vérité et développement du savoir</li> <li>• Liberté académique</li> <li>• Fonction critique</li> <li>• Rigueur scientifique</li> <li>• Disciplinarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie institutionnelle</li> <li>• Gestion collégiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de l'excellence</li> <li>• Sélection et élitisme</li> <li>• Méritocratie</li> <li>• Maintien de la tradition</li> <li>• Assurance du capital de réputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplinarité</li> <li>• Transmission des connaissances (savoir)</li> <li>• Formation à la culture générale et scientifique à tous les niveaux</li> <li>• Formation à la recherche aux cycles supérieurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche libre</li> <li>• Recherche fondamentale et appliquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation par les pairs avec vérification externe</li> <li>• Reconnaissance internationale</li> <li>• Agrément</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellence académique</li> <li>• Avancement des connaissances</li> <li>• Qualité des programmes</li> <li>• Notoriété en recherche</li> <li>• Rayonnement sur le monde</li> <li>• Prestige et distinctions</li> </ul>

# Apprenante

- La multiplication des lieux de savoir et d'information, le décloisonnement, le développements des réseaux, l'apprentissage organisationnel

Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplication des lieux de savoir et d'information</li> <li>• Communication</li> <li>• Utilisation des TIC</li> <li>• Ouverture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion participative</li> <li>• Communauté universitaire</li> <li>• Gestion décentralisée et démocratique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'apprentissage</li> <li>• Développement organisationnel</li> <li>• Diffusion du savoir</li> <li>• Dissémination du savoir</li> <li>• Communautés de pratique et d'apprentissage</li> <li>• Ouverture (différents schèmes de pensée)</li> <li>• Décloisonnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre des savoirs entre le milieu universitaire et les autres milieux</li> <li>• Processus d'enseignement</li> <li>• Enseignement différencié</li> <li>• Reconnaissance des acquis et valorisation des compétences</li> <li>• Pédagogie par projet</li> <li>• Communauté de pratique</li> <li>• Transdisciplinarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche transdisciplinaire</li> <li>• Réseaux de recherche</li> <li>• Consortium de recherche</li> <li>• Implication des partenaires dans la programmation de recherche</li> <li>• Recherche collaborative et recherche action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de bord de gestion</li> <li>• Évaluation mixte impliquant des acteurs externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'information adéquat</li> <li>• Mécanisme de réflexion et d'amélioration</li> <li>• Capacité de s'autoévaluer</li> <li>• Développement et extension des réseaux</li> <li>• Apprentissage de l'organisation</li> </ul>

# Entrepreneuriale

- L'innovation, le développement, la vision, le goût du risque

Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomie</li><li>• Innovation</li><li>• Goût du risque</li><li>• Pérennité institutionnelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Système producteur (offre)</li><li>• Leader</li><li>• Équipe de gestion</li><li>• Équipe de recherche</li><li>• Diversification des sources de financement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vision</li><li>• Mobilisation des ressources</li><li>• Changement délibéré</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développement des compétences et des créneaux en lien avec la vision</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recherche-développement</li><li>• Innovation et transfert technologique</li><li>• Brevet d'invention</li><li>• Interdisciplinarité et résolution de problème</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concrétisation des finalités</li><li>• Évaluation des forces et faiblesses et opportunités et menaces</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacité d'être proactif</li><li>• Innovation</li><li>• Capacité de pilotage</li><li>• Diversité des sources de financement</li><li>• Partenariat</li></ul>

# Politique

- La reconnaissance des intérêts divergents et la satisfaction des parties prenantes, le changement social

Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus démocratique</li> <li>• Reconnaissance des intérêts divergents</li> <li>• Respect de la diversité des composantes de la société</li> <li>• Changement social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification et participation des parties prenantes</li> <li>• Répartition des lieux de pouvoir</li> <li>• Rapport de force</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de négociation</li> <li>• Recherche du compromis</li> <li>• Consultation</li> <li>• Alliances stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des parties prenantes à l'élaboration des programmes et des curriculums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche stratégique</li> <li>• Participation des parties prenantes aux orientations et au développement des projets de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imputabilité et reddition compte envers les parties prenantes</li> <li>• Opinion publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des parties prenantes</li> <li>• Satisfaction des employeurs</li> <li>• Satisfaction des organismes régulateurs</li> <li>• Satisfaction des associations professionnelles et syndicales</li> <li>• Satisfaction des communautés internes et externes</li> </ul>



# Milieu de vie

- Le respect et l'épanouissement de la personne, le développement durable, le bien-être au travail

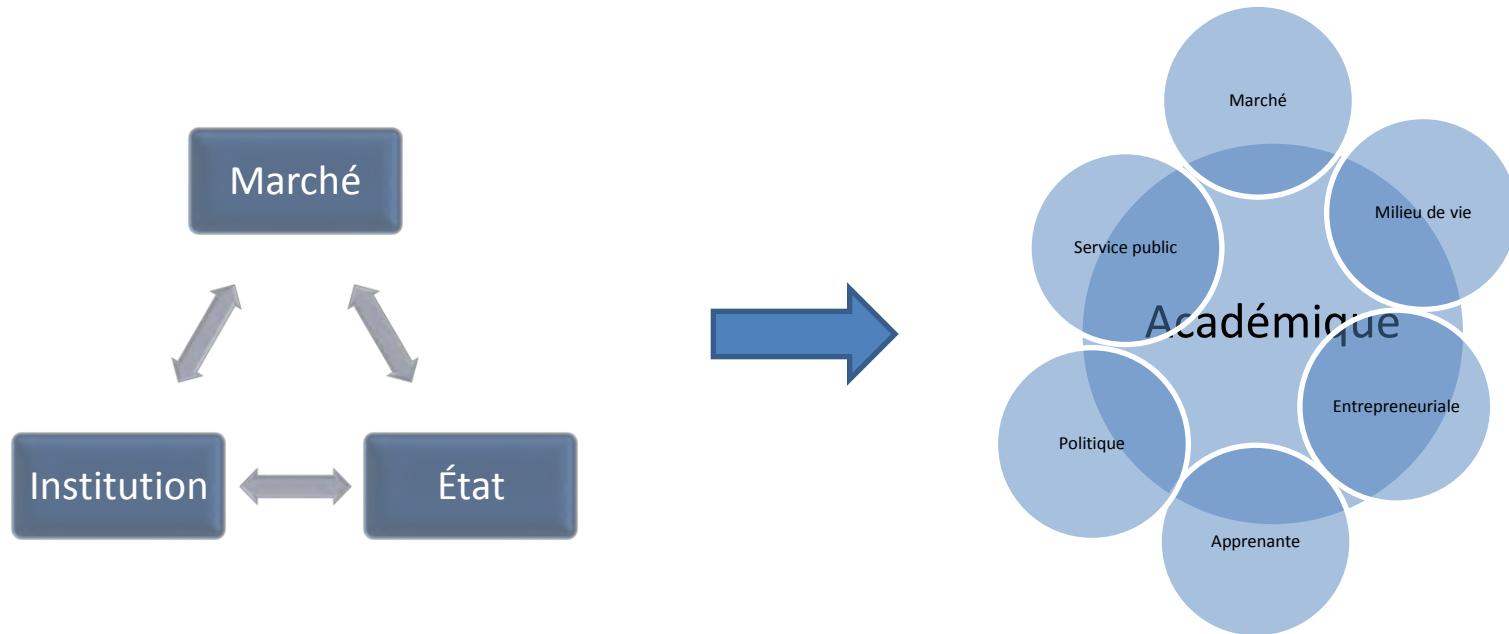
Valeurs et principes	Système de gouvernance	Stratégies	Enseignement	Recherche	Évaluation de la performance	Critères d'évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect et épanouissement de la personne</li> <li>• Amélioration de la condition humaine</li> <li>• Bien-être au travail</li> <li>• Solidarité intergénérationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership orientée vers le développement de la personne</li> <li>• Développement durable</li> <li>• Gestion écologique et humaniste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus humain</li> <li>• Soutien au développement de carrière et au ressourcement professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement intégral de la personne</li> <li>• Enseignement personnalisé</li> <li>• Petits groupes</li> <li>• Valorisation des activités parascolaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation de la diversité de la recherche</li> <li>• Recherche orientée vers les humanités</li> <li>• Recherche libre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat d'étude et de travail</li> <li>• Culture organisationnelle</li> <li>• Évaluation institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation au travail</li> <li>• Sentiment d'appartenance</li> <li>• Disponibilité des espaces</li> <li>• Santé et sécurité au travail</li> <li>• Climat d'étude et de travail</li> <li>• Développement des ressources humaines</li> <li>• Éthique</li> <li>• Esthétisme</li> </ul>

# Résultats (critères de validation)

- **Clarté:** Les 7 conceptions ont été jugées assez claires par les experts (moyenne 2,9) et claire par le comité de validation (3,53)
- **Consistance logique:** Les 7 conceptions ont été illustrées ou associées à des réalités signifiantes par au moins 4 experts qui se sont aussi associés à l'une ou l'autre des conceptions (à l'exception de la conception marché)
- **Exhaustivité:** La typologie est jugée exhaustive par une majorité d'experts (8/11) (2 experts proposent l'ajout d'une conception industrielle ou gestionnaire)
- **Économie:** C'est au chapitre de l'économie que les dissidences des experts sont le plus prononcées: 7 experts ayant proposé la fusion ou le retrait de certaines conceptions.
- **Utilité et acceptabilité par les usagers:** Tous les experts ont jugé la typologie utile dans plusieurs contextes et pour la majorité susceptible d'être acceptée par les usagers selon le contexte de présentation.

# L'interprétation (1)

Du triangle des tensions au système de boucles entrelacées



# L'interprétation (2)

Comparaison avec la typologie des sept mondes de la justification  
(Boltanski et Thévenot, 1991)

Les sept mondes de la justification	Les sept conceptions des universités
Le monde domestique	Le monde domestique pourrait être un amalgame de la conception académique et milieu de vie
Le monde marchand	La conception marché
Le monde civique	La conception service public
Le monde inspiré	La conception entrepreneuriale
La cité par projets	La conception apprenante
Le monde de l'opinion	La conception politique avec une volonté de répondre aux inégalités sociales
Le monde industriel	N'est pas considéré par cette recherche comme une conception des universités

# Les limites de la recherche

- Les limites de la recherche
  - Territoire québécois
  - Petit nombre de participants-échantillon plus diversifié
  - Méthodologie (proposition de la chercheure)

# La conclusion (1)

- Rappel des objectifs
  - Conceptualiser une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance (modèle d'évaluation typologique)
  - Valider la typologie auprès d'experts du domaine de la gouvernance des universités et des administrations publiques
- Principaux résultats
  - Typologie optimale de 7 conceptions définies par 7 dimensions validée selon le processus d'anasynthèse.
  - Conceptions: service public, marché, académique, apprenante, entrepreneuriale, politique, milieu de vie
  - Jugement sur les critères:
    - Positifs: clarté, consistance logique, exhaustivité, utilité
    - Mitigé: économie (parcimonie)

# La conclusion (2)

- Utilité de la typologie comme outil
  - de réflexion, de planification stratégique, de développement dans le cadre de processus d'évaluation institutionnelle
- La typologie est susceptible d'intéresser notamment
  - les étudiants et les professeurs universitaires
  - les gestionnaires des universités
  - les instances gouvernementales
  - les chercheurs en gestion de l'éducation, en recherche et évaluation institutionnelles
- Pistes de recherche
  - Approfondir la distinction entre marché et entrepreneuriale
  - Encore mieux définir les conceptions apprenantes et milieu de vie
  - Valider la conception gestionnaire
  - Analyser la documentation produite par les différentes universités

*Volet 2*

***Adaptation au collégial et  
validation d'indicateurs :  
Perspectives***



# Approche théorique et objectifs

- Problématique : problèmes de mesure de performance des universités (cités) plus haut
- Typologie de Larouche et al. (2011)
- Identifier 10 indicateurs pour chacune des 7 conceptions

# Approche méthodologique

- Échantillon par quota : 48 répondants (cadres et membres, services conseils collèges et universités)
- Les répondants cotent sur une échelle de 1 à 7 les 70 indicateurs selon le degré d'appartenance à une conception
- Analyse multidimensionnelle (Individual differences scale, ou INDSCAL, Carrol et Chang, 1970), distances euclidiennes pondérées
- Tester si la typologie demeure la même selon que l'on intervienne au collégial ou à l'universitaire.

# Questions

