
LES INDICATEURS DE RÉSULTATS
PAR ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

29 octobre 1999

Robert Maheu
Directeur des statistiques et
des études quantitatives
Ministère de l'Éducation du Québec

Il n'est pas toujours facile, pour un ministère de l'éducation, de prendre la décision de publier des indicateurs de résultats sur les organismes et établissements de ses réseaux.

Les directeurs des écoles et les directeurs généraux des commissions scolaires ou des cégeps sont des collaborateurs qu'on hésite à indisposer en les soumettant à la critique publique.

Généralement, on produira et on enverra, sous le sceau de la confidentialité, des indicateurs de résultats personnalisés et privés. Étant leur caractère privé, voire confidentiel, il est facile d'ignorer ces indicateurs et les signaux qu'ils envoient.

Pour oser aller plus loin, et rendre les résultats publics, il faut, la plupart du temps, une intervention extérieure : la plus puissante qu'on puisse imaginer, c'est celle des médias.

Au Québec, c'est une fuite des résultats aux examens du ministère, dans *Le Devoir* en 1986, qui est à l'origine de la publication par le MEQ des résultats par commission scolaire, et/ou par école, depuis 1987.

À l'enseignement collégial, c'est un palmarès des cégeps, publié par *l'Actualité*, qui est à l'origine de la publication des indicateurs sur les cheminements scolaires dans les programmes, par collèges.

En France, c'est *le Monde de l'Éducation* qui est à l'origine de la décision du Ministère de l'éducation nationale de publier des indicateurs, par lycées, sur le taux de réussite au baccalauréat.

Aux Pays-Bas, en 1997, un magazine publiait un palmarès des établissements secondaires. Il avait bénéficié d'une fuite de données qui étaient envoyées aux directeurs de ces établissements. En deux heures, le tirage du dit magazine était épuisé. Le ministère de l'éducation des Pays-Bas publie maintenant des «cartes de la qualité pour chaque établissement».

Au Québec, en 1991, la proposition de publier un indicateur de diplomation par commissions scolaire, fut la seule, parmi les propositions du ministre Pagé qui furent soumises à la consultation des milieux scolaires à faire l'unanimité : tout le monde était contre ! Ceci avait sérieusement ébranlé les autorités ministérielles. J'avais l'impression, en décembre 1991, qu'il n'y avait que le ministre et moi qui pensions que c'était une bonne idée de publier un tel indicateur. On m'a laissé plaider ma cause devant le Bureau des sous-ministres; ceux-ci se sont laissés convaincre.

La publication d'indicateurs de résultats sur les organismes et établissements scolaires fut un choc pour les administrateurs, les élus, les enseignants, etc. Si

j'avais plus de temps, je citerais des communiqués de presse de la Fédération des commissions scolaires ou de la Centrale des enseignants du Québec, dénonçant, en termes bien sentis, cette initiative du ministère qui se défendait et se justifiait en expliquant qu'il valait mieux, après tout, que la publication soit faite par le ministère que par les médias d'information. Les ministères, que ce soit ici ou en France, ont publié des indicateurs, ou des palmarès, basés sur les résultats. On voit souvent les médias publier des palmarès centrés davantage sur les ressources (financières, documentaires, etc.) ou les processus que sur les résultats. Les ministères sont portés à des présentations plus nuancées :

- Le MEQ, en donnant une liste de facteurs qui peuvent influencer le rendement scolaire ou en identifiant des éléments de contexte propres à l'établissement;
- La France, en publiant non seulement des taux de réussite au bac observés, mais aussi des taux de réussite attendus, compte tenu de la composition de la clientèle (origine socio-professionnel et âge).

Pourquoi publier des indicateurs de résultats?

Au ministère, deux raisons nous poussent à publier ces indicateurs :

1. Fournir aux établissements des points de repère sur leur performance. Lorsque ces points de repère sont publics, ils ne peuvent pas être ignorés et mis de côté.
2. Informer les parents et les étudiants pour les guider dans leurs choix et, plus encore, pousser aux discussions, dans les conseils d'établissement ou ailleurs, afin d'améliorer la qualité de l'éducation.

Comment réagissent les directeurs d'écoles ou les directeurs généraux de commission scolaire ?

Le moins qu'on puisse dire, c'est qu'ils ne sont pas indifférents. La première année, pour ceux qui affichent des résultats faibles, c'est le choc, la consternation, parfois la contestation. Mais la plupart d'entre eux s'adaptent très rapidement à cette situation nouvelle et l'intègrent à leur gestion.

Je me souviens du directeur général d'une commission scolaire qui était complètement incrédule à propos de notre indicateur de diplomation pour son organisme. Nous lui avons alors envoyé, à sa demande, la liste de ses décrocheurs. Puis, ce fut le silence. Un an plus tard, ce même directeur général me téléphonait pour me réclamer une nouvelle liste de décrocheurs, m'expliquant qu'il avait utilisé la précédente pour contacter, un par un, les décrocheurs afin de leur expliquer les services qu'on pouvait leur offrir pour les aider à se rendre

jusqu'au diplôme. On ne contestait plus les données publiées par le MEQ. Ceci illustre bien le genre de réactions qu'on souhaite provoquer.

Combien d'indicateurs faut-il publier?

Pour l'entreprise privée, cotée en Bourse, le profit par action peut-être un indicateur raisonnablement satisfaisant. Mais dans un domaine complexe, aux objectifs nombreux et parfois concurrents, il peut être **risqué** de ne publier qu'un seul indicateur.

Les gestionnaires ou enseignants concernés, constatant qu'ils sont jugés, encensés ou condamnés, sur la base d'un indicateur unique, se sentiront poussés à bien performer sur cet indicateur, aux dépens d'autres éléments également importants.

Lorsque nous avons commencé la publication des résultats aux examens du ministère, dès la deuxième année des parents se sont plaints qu'on empêchait leurs enfants de se présenter aux dits examens. Quelques directeurs d'écoles ou de commissions scolaires avaient trouvé ce moyen pour augmenter la moyenne et le taux de réussite : les plus faibles ne pouvaient même pas tenter leur chance. C'était là **un effet pervers de la publication d'un indicateur unique**.

Le ministère a interdit de telles pratiques. Mais, surtout, il a ajouté un indicateur sur l'obtention d'un diplôme du secondaire. Nous constatons que certaines commissions scolaires ont des résultats, disons moyens, aux examens du Ministère, mais un indicateur de diplomation élevé, ce qui est probablement plus important.

Il me semble qu'il faut s'assurer d'un nombre d'indicateurs suffisant pour couvrir les principaux objectifs d'une activité. Cela peut aider à limiter les réactions indésirables et pousser chacun vers l'atteinte de plusieurs objectifs.

Faut-il tenir compte de la valeur ajoutée?

Du point de vue d'un employeur, on peut juger un établissement sur la qualité de ses diplômés. Mais il ne faut pas oublier que les établissements, à cause de leur situation géographique ou de leur politique de sélection des élèves, vivent des situations très variées. L'école qui reçoit beaucoup d'élèves qui ne parlent pas le français à la maison aura de la difficulté à afficher une excellente performance aux examens de français du ministère. Mais peut-être fait-elle, néanmoins, progresser ses élèves de façon spectaculaire, compte tenu de la situation de départ. On peut penser aussi que certaines écoles, recevant beaucoup d'élèves provenant de milieux défavorisés, font un travail formidable, mais qui est mal mesuré par les indicateurs actuels.

Dans une société moderne, il faut scolariser tous les enfants. À moins d'imposer un système de «busing» inacceptable et coûteux, et de nombreux contrôles, il y aura des différences dans la composition de la clientèle des diverses écoles.

La France a répondu à cette situation en publiant non seulement les taux de réussite au bac, tels qu'ils sont observés dans chaque lycée, mais aussi les taux de réussite «**attendus**», compte tenu de certaines caractéristiques des candidats, en particulier de l'origine socio-professionnelle des parents et du retard scolaire des dits candidats.

Le ministre de l'Éducation du Québec ne pourra échapper à un débat sur ces questions. Ici aussi, il y a des collaborateurs, directeurs d'établissements ou autres, qui n'accueilleraient pas dans l'enthousiasme une telle initiative. Si, pour un établissement sur deux, leurs résultats apparaîtraient sous un meilleur jour, la médaille a son revers : les autres établissements verront leur performance atténuée. On peut imaginer qu'un établissement qui semble très performant aujourd'hui pourrait, compte tenu de sa politique de sélection, n'offrir en réalité qu'une performance médiocre. Il se peut aussi que certains établissements s'avèrent particulièrement efficaces pour certains types de clientèles. Ce serait là une information précieuse pour les parents en les aidant à choisir la meilleure école pour leurs enfants, du moins pour les parents prêts à admettre qu'ils n'ont pas engendré que des Albert Einstein ou des Marie Curie.

Au Québec, le Conseil supérieur de l'éducation, qui réfléchit sur l'évaluation institutionnelle, nous produira sans doute un avis qui nous aidera à progresser et à aller plus loin. Peut-il apporter-t-il l'impulsion requise pour nous faire publier des indicateurs mesurant la valeur ajoutée?

Conclusion

En conclusion, je rappellerai quelques-unes de mes convictions fermes :

- Les indicateurs les plus intéressants sont ceux qui portent sur les résultats.
- Les indicateurs qui sont rendus publics ont beaucoup plus d'impact que ceux qui sont confidentiels.
- La publication d'un indicateur unique peut engendrer des effets pervers; la réponse c'est : **plus d'indicateurs!**
- Après parfois des réactions initiales négatives, les gestionnaires intègrent rapidement ces indicateurs à leur processus de gestion; souvent, ils en viennent à demander davantage d'indicateurs.
- La performance réelle se mesure par la valeur ajoutée ou, du moins, par la prise en considération d'éléments contextuels.