

# FORMULATION ET UTILISATION DES INDICATEURS DE FORMATION

Par

André KABONGO MUKINAYI<sup>1</sup>

## RESUME

Une rapide recherche internet sur le thème des « indicateurs » nous fournit une liste impressionnante de données sur les indicateurs d'affaires, des indicateurs « économiques », des indicateurs environnementaux, des indicateurs de santé, des indicateurs d'éducation, des indicateurs de gouvernance, des indicateurs de qualité de vie etc.. Tous ces indicateurs ont une chose en commun : ils font référence à des informations scientifiques.

Les managers ayant régulièrement besoin d'informations spécifiques pour prendre des décisions appropriées, les indicateurs jouent souvent un rôle important au sein des organisations tant celles à but lucratif que non lucratif.

Cette étude cherche à apporter une meilleure compréhension des indicateurs plus particulièrement dans le contexte de l'enseignement supérieur et universitaire. Elle en explique le concept, souligne ses différents aspects, donne des suggestions sur la façon de les formuler et les utiliser efficacement.

## 1. PROBLEMATIQUE

Comment formuler les indicateurs de formation à l'enseignement supérieur et universitaire et comment les utiliser dans la gestion académique est une question cruciale à l'heure actuelle en République Démocratique du Congo.

Plus de cinquante ans après leur création, les établissements d'enseignement supérieur et universitaire congolais en général, les universités en particulier, n'ont pas connu la culture de la gestion des indicateurs de formation. Or, dans le contexte actuel dominé par la massification des effectifs et l'intervention d'un nombre croissant d'acteurs : enseignants, étudiants, et personnel administratif, technique, ouvrier et des intérêts variés, voire contradictoire, les universités congolaises ne peuvent plus se contenter d'une gestion traditionnelle souvent limitée à l'horizon annuel. Aujourd'hui, elles se trouvent dans l'obligation d'organiser une régulation

---

<sup>1</sup> Professeur Associé à la FPSE/UNIKIN et Chef de Département de Psychologie.

interne, de moderniser leur gestion, de se doter d'outils d'informations et d'initier les procédures de décision pour opérer des choix cohérents qui permettent des anticipations à moyen et plus long termes dans une perspective de management stratégique.

A l'instar d'autres entreprises de transformation, l'université connaît un même cycle de vie, avec les inputs, le processus et les outputs. Elle reçoit des flux d'entrée (individus à former) qu'elle soumet à une transformation pour obtenir les flux de sortie (individus formés), c'est – à- dire les êtres humains qu'elle transforme sur base de programme d'enseignement et de recherche élaborés en fonction de finalités données pour en faire des personnes formées et utiles à la société dans laquelle elles sont appelées à évoluer, en d'autres termes des agents de développement (pour nos pays en développement).

Contrairement aux entreprises qui traitent des matières inertes ou des sujets sans conscience, l'université travaille sur et avec des êtres humains (vivants) ces derniers sont doués d'une volonté, d'un idéal, d'aspirations et vivent dans un environnement social déterminé. Cela laisse l'université confrontée à des problèmes multiples dont celui de l'évaluation de son rendement. Il est donc nécessaire, pour évaluer la performance d'un établissement d'enseignement supérieur et universitaire de disposer d'indicateurs locaux, base d'une gestion saine pour une planification efficace.

## **2. OBJECTIF**

La présente recherche se situe dans le domaine de l'évaluation académique. Elle vise à présenter une vue d'ensemble sur la formulation et l'utilisation des indicateurs dans la gestion d'un établissement d'enseignement supérieur et universitaire.

## **3. LE CONCEPT « INDICATEUR »**

Le dictionnaire français décrit un indicateur comme « un instrument qui fournit de l'information »

D'après la définition adoptée par USAID, un indicateur est « une variable dont le but est de mesurer le changement au sein d'un phénomène ou d'un processus »

La commission Européenne (2001), décrit les indicateurs (de planification) comme « une description des objectifs du projet en termes de quantité, qualité des groupes cibles, de temps et d'emplacement ».

Bien que, des différences puissent en partie être liées à partir du moment où les indicateurs entrent en jeu, ces définitions illustrent également deux vues existantes sur le concept indicateur. Dans l'interprétation américaine, l'indicateur équivaut à une « variable », tandis que l'interprétation européenne amène souvent à inclure dans la variable des notions de temps de réalisation et de valeur de départ et à atteindre. Dans cette dernière interprétation, l'indicateur est aussi employé pour élaborer ou concrétiser les objectifs qui sont formulés en termes plutôt généraux.

Pour nous, de manière générale, un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est donc un repère chiffré ou non qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution. Il permet de formaliser et contractualiser les engagements et de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle.

Pour leur part, A. David et S. Blandine (2009, pp. 35-36), distinguent cinq grandes catégories d'indicateurs à savoir :

- Les indicateurs de cout : ils mesurent la valeur monétaire des ressources consommées ;
- Les indicateurs de résultat : ils apprécient en termes qualitatifs et ou quantitatifs ce qui est finalisé ;
- Les indicateurs d'activité : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats ;
- Les indicateurs de performance : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre cout et de la réalisation de la stratégie ;
- Les indicateurs stratégiques : ils nous renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

Les idées de A. David et S. Blandine ont été illustrées dans le tableau ci – dessous.

**Tableau 1 : Illustration de la catégorisation des indicateurs selon A. David et S. Blandine**

INDICATEURS	EXEMPLE
Indicateur de coût	Coût d'un contrat signé par l'université
Indicateur de résultat	Nombre d'étudiants formés ayant obtenu le diplôme de fin d'études
Indicateur d'activité	Nombre de contrats signés /Professeur
Indicateur de performance	Part de publication par cellule de recherche
Indicateur stratégique	Taux de réussite nette

#### 4. CRITERE DE CHOIX DES INDICATEURS DE FORMATION

Généralement, six critères fondamentaux de choix des indicateurs de formation sont retenus, notamment :

- Validité : le résultat est –il bel et bien mesuré ?
- Fiabilité : la mesure est –elle chronologiquement constante ?
- Sensibilité : les indicateurs permettent –ils de démontrer le changement ?
- Simplicité : l'information est –elle simple à la recueillir et à analyser ?
- Utile : l'information s'avère –t- elle à la prise de décision et à la l'apprentissage ?
- Rentabilité : l'université a –t- elle les moyens de recueillir l'information ?

Sur base de ces critères , nous avons regroupé les indicateurs en deux grands types (groupes) : les indicateurs directs et les indicateurs indirects .

**4.1 Les indicateurs directs** : sont ceux qui se réfèrent directement au sujet par rapport auquel ils ont été définis. C'est souvent le cas pour des sujets opérationnels et plus techniques. Ce que l'on veut savoir, peut être (et est généralement) mesuré directement. Un bel exemple d'indicateur direct , mais qui n'est pour autant pas si facile à mesurer est : la proportion de la population ayant terminé le cycle secondaire mais n'ayant pas pris l'inscription à l'université.

**4.2 Les indicateurs indirects ou les indicateurs de proximité** :sont ceux qui se réfèrent de manière indirecte au sujet d'intérêt .Il peut y avoir plusieurs raisons de formuler des indicateurs indirects ou de proximité.

- a. Le sujet d'intérêt ne peut pas être mesuré directement. C'est plus particulièrement le cas pour des sujets qualitatifs comme le changement

comportemental, les conditions de vie estudiantine , la bonne gouvernance etc.

- b. Le sujet de l'analyse peut être mesuré directement , mais il est très délicat de l'aborder de face , comme par exemple le niveau de revenus, etc.
- c. L'utilisation d'un indicateur indirect peut être rentable que l'utilisateur d'un indicateur direct. En tant que tels, les indicateurs indirects sont des outils de gestion très courants. Généralement les managers ne recherche pas de données scientifiquement fiables mais plutôt des informations ayant un rapport au niveau de la gestion . Un indicateur indirect peut très bien représenter le bon équilibre entre le niveau de fiabilité de l'information et les efforts requis pour obtenir les données.

## **5. LES INDICATEURS DANS UN CYCLE DE PROGRAMME DE FORMATION**

### **5.1 Phase d'identification des indicateurs**

Dans un cycle de programme de formation , les indicateurs sont utilisés dans plusieurs étapes. Comme les caractéristiques de ces étapes différent , les fonctions des indicateurs peuvent également différer . Pendant la phase d'identification , le plan pour le programme est formulé d'une façon générale et normalement les indicateurs ne sont pas encore formulés à ce stade .

Néanmoins les indicateurs peuvent déjà jouer un rôle crucial pour des informations plus précises sur le contexte de l'intervention et sur les problèmes à aborder. Pendant cette étape d'identification, les organisations (établissements d'enseignement ) essayeront de renforcer la qualité de l'analyse situationnelle en employant des indicateurs spécifiques.

Par exemple , avant de commencer les cours dans une université, les indicateurs relatifs aux candidats nouvellement inscrits peuvent être utiles pour comparer la situation entre faculté et /ou groupes bénéficiaires et de justifier une approche ciblée sur les facultés cibles . D'ailleurs, une fois le calendrier académique mis en exécution , ces données peuvent servir comme information de départ significatif.

Pendant l'étape de formulation , le plan initial doit être établi plus en détails et , généralement , plusieurs indicateurs sont ici formulés . A ce stade , les indicateurs sont appelés les indicateurs de planification ou , parfois , aussi les

indicateurs objectivement vérifiable (IOV). Objectif vérifiable se rapporte au fait que différentes personnes proposeront la même information en utilisant l'indicateur .

Au cas où le plan du cours serait établi dans une matrice de cadre logique , les indicateurs de planification ou « IOV » (indicateurs objectivement vérifiables) sont présentés dans la deuxième colonne de cette matrice comme suit :

**Tableau n°2 : Matrice de cadre logique.**

Objectifs globaux	IOV	Sdv	
Objectifs spécifiques	IOV	Sdv	Hypothèses
Résultat	IOV	Sdv	Hypothèses
activités	Intrants		Hypothèses
			Conditions préalables

Légende : IOV : indicateurs objectivement vérifiables

Sdv : source de vérification

La lecture de la matrice ci-dessus permet de relever que les indicateurs sont généralement formulés au niveau des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et également au niveau des résultat. Ceci fournit un niveau suffisant de détail pour l'étape de formulation.

En même temps que les indicateurs, les sources où trouver l'information à laquelle réfère l'indicateur sont aussi identifiées.

Ces sources de vérification (sdv) sont incluses dans la troisième colonne de la matrice de cadre logique. L'identification de ces sources de vérification est fortement recommandée à ce stade souligne l'OCDE/DAC cité par MDF (2008, p.3); étant donné que les discussions sur « où trouver l'information » ou « comment la rassembler » mènent souvent à une formulation de l'indicateur.

Au cas où l'information visée par l'indicateur ne peut ou ne pas être obtenue l'indicateur devient initial et il convient d'en formuler un nouveau.

D'après l'approche européenne (2008, p2), le développement des indicateurs pendant l'étape de formulation est très important. Tant que les objectifs sont encore vagues, les indicateurs (de planification) sont nécessaires pour obtenir des informations sur le groupe cible, le calendrier (temps de réalisation) et les valeurs de départ et à atteindre. Sans cette information, attribution de ressources, la budgétisation et la planification opérationnelle demeurent presque impossibles.

Prenons l'exemple, des indicateurs exploitant les actes les plus significatifs et les plus sensibles de l'institution éducative et fournissant, par comparaison avec d'autres système d'enseignement une vue synthétique des points de forts et des points faibles chacun des systèmes.

## 1. Les résultats de l'enseignement

- Le nombre d'heures d'enseignement consacrées à chaque discipline,
- Le degré d'individualisation de l'enseignement ;
- Le nombre de jours de classe par année ;
- Le curriculum effectivement dans les taches ;
- Le taux d'investissement dans les taches ;
- Salaires et niveaux de formation ;
- Diplômes par domaine scientifique ;
- Taux de réussite à la fin de l'enseignement secondaire

## 2. Coûts, ressources et processus scolaires

- Dépenses publiques et privées afférentes à l'éducation, exprimées en pourcentage du PIB ;
- Dépenses de fonctionnement ;
- Taux d'accès à des études conduisant à un diplôme d'enseignement universitaire ;
- Dépenses relatives par apprenant et par niveau d'études ;
- Ration apprenant /enseignant.

## 5.2. Phase de formulation des indicateurs

Cette étape propose quelques suggestions sur la façon dont les indicateurs sont formulés. Pour des raisons pratique, les suggestions inclurons les étapes exigées pour formuler les indicateurs SMART c'est –à –dire les indicateurs spécifiques , mesurables , appropriés ,Réalistes dans un temps limité . Pendant la formulation d'indicateurs, les étapes suivantes peuvent être utiles.

1. Quoi ? Faites un brainstorming sur les variables qui peuvent aider à mesurer le changement dans les objectifs ou phénomènes. Pendant cette phase de réflexion , la qualité minimale ou standard de l'objectif ou du phénomène est à prendre en considération (quoi et niveau de performance).
2. Importance ? Sert à définir l'importance du changement à réaliser
3. Qui ? Clarification de qui appartient au groupe cible. Très souvent des informations spécifiques sur ce qui appartient au groupe cible nécessaires .par exemple , dans le cas ou la spécificité de genre est à

prendre en compte. Exemple : taux d'alphabétisation des femmes entre 15 et 24 ans par rapport à celui de l'UNESCO.

4. Ou ? Cette étape inclut la définition spécifique sur l'emplacement de l'intervention, si ceci n'a pas encore été éclairé à l'étape 3.
5. Quand ? Cette étape inclut la définition d'un calendrier.

Le tableau ci-dessous est purement indicatif, il ne reprend pas tous les indicateurs possibles de formation, cependant il jette la lumière sur le mode de calcul des indicateurs et leur utilisation

### 5.3. Modèle d'utilisation des indicateurs de formation dans un établissement d'enseignement supérieur et universitaire

**Tableau n°3 : Modèle de tableau d'indicateurs de formation**

Interventions	Nom exact de l'indicateur	Utilisation prévue	Mode de calcul	Norme	Périodicité	Données nécessaires	Définition de la donnée	Niveau de collecte	Source de collecte
Inscriptions des candidats	1. Proportions des candidats porteurs de diplôme d'Etat demandeurs d'inscription	Fonctionnalité des systèmes d'inscription dans les établissements d'enseignement supérieur et universitaire	Nombre de candidats porteurs de diplôme d'Etat X /100/	Capacité d'accueil de l'établissement	Une fois / année ac.	Nombre de demandeurs d'inscription enregistrés	Nombre de candidats enregistrés pour la 1 <sup>ère</sup> fois	Université S.G.AC.	Registres d'inscription
			Nombre de cas enregistrés			Nombre total de demandeurs d'inscription	Nombre total de candidats enregistrés pour inscription	Université S.G.AC.	
	2. Proportion des candidats enregistrés retenus par les services d'inscription	Evaluer les chances de réussite à l'Université	Nombre des cas inscrits x 100/nbre total d'enregistrés	Capacité d'accueil par faculté	Une fois année Ac.	Nombre d'inscrits par faculté	Nombre de cas ayant un cursus indiqué par la faculté	Université S.G.AC.	Registres d'inscription au palmarès d'inscription
									Palmarès d'inscription

Enseignement cours théoriques et pratiques	3. Taux d'occupation des auditoires	Evaluer le rendement de la faculté	Nombre total d'heures prévues x 100/nbre total d'heures prestées dans l'année	Au mois ¼ de vol. heures prestées	trimestriellement	Nbre d'heures/cours	Nbre de diplômés par faculté	Université S.G.AC.	Palmarès
						Nbre de cours dispensés/faculté	Nbre de cours ayant des titulaires par faculté		
	4. Proportion d'échecs par faculté	Capacité de gestion adéquate en formation	Nombre d'échecs par faculté x 100/ nombre d'inscrits aux examens		Annuellement	Nombre d'échecs par faculté	Nbre d'échecs par discipline	Faculté	Rapport des examens
						Nombre total d'étudiant total d'étudiants ayant participé aux épreuves	Nombre total d'échecs par discipline et par faculté		Faculté

Source : Tableau établi par nous-même  
Légende : S.G.AC. : Secrétariat Académique

## CONCLUSION

En guise de conclusion , le problème traité dans cette recherche est celui des indicateurs dans l'enseignement universitaire en République Démocratique du Congo, particulièrement *leur utilisation dans l'évaluation de la formation* .

Il a été constaté que les établissements d'enseignement supérieur et universitaire congolais n'élaborent ni ne diffusent leurs propres indicateurs de performance et de qualité . Or , en nous référant aux théories de l'organisation , nous considérons l'université comme une entreprise qui reçoit des flux d'entrée . Dans ces conditions, elle doit élaborer ses propres indicateurs en vue d'évaluer son rendement. Nous sommes conscient que l'élaboration des indicateurs de l'enseignement universitaire est une démarche complexe . Pour l'accomplir , il faut tenir en compte d'une série de variables qu'il faut analyser , maîtrisé en vue de parvenir à des informations adéquates pour dégager les indicateurs à utiliser.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. ADAMS , G.S. (1966). **Measurement and Evaluation in education, psychology and guidance**, New York: Holt Rinchart and Winston.
2. DAVID A. et S. BLANDINE (2009). **Aperçu des indicateurs socio- économiques**, Paris : MDF.
3. DORMANS, M.J et al (1987). Utilisation des indicateurs de performance pour l'amélioration du dialogue entre le gouvernement et les Universités in **Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur**, vol 11, 33-69
4. FRANCKMANN, E (1987). les enseignement à tirer d'une décennie de débat sur les indicateurs de performances. **Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur**. Vol 1 n°2 , pp 15 – 35
5. JADOT, J. (1978). Gestion de l'Université en Afrique , **Actes de la session intensive de Yaoundé du 27 février au 8 mars 1978** , AUPELF.
6. LAMOURE, R (1998), **L'évaluation de l'enseignement supérieur**, Paris : UNESCO IIP.
7. OCDE. (1987). **Le développement et l'utilisation des indicateurs de gestion des établissements d'enseignement supérieur**, vol 11 n° 2, 130 -149.
8. OCDE. (1973). Indicators of performance of educational systems, Paris: CEDEX 16.
9. SCHEERENS, J. (2002). **Améliorer l'efficacité de l'école**, Paris : UNESCO IIP.