

# Gestion axée sur les résultats

L'école sous la terreur de la performativité et de l'efficacité

Stéphanie Demers, Ph.D.,  
Département des sciences de  
l'éducation  
UQO

# Dans une perspective élargie

- Économie de marché: les individus sont appelés à se constituer un capital humain à monnayer pour son ascension/ statut social
- «le marché apparaît désormais, non seulement comme une réalité factuelle, mais comme une instance de production de sens existentiel et éducatif.» (Fabre et Gohier, 2015, p. 5)
- impératifs économiques et politiques + influence croissante des dictats managériaux (influencés notamment par la Nouvelle gestion publique - NGP), se manifestent dans les appels à l'efficacité, la performativité et la rentabilité accrues du système éducatif
- pratiques gestionnaires de la NGP = mécanismes de contrôle et de soumission des enseignantes et des enseignants aux finalités et aux moyens associés à
  - la rationalisation des ressources,
  - l'«amaigrissement» (approche LEAN) du système scolaire,
  - appauvrissement du système menant à la justification du recours aux ressources privées et à la marchandisation de l'éducation

# Nouvelle gestion publique NGP

- « (...) désigne les dispositifs et les pratiques tendant à modifier les rapports de pouvoir au sein des administrations afin d'accroître le contrôle (par des programmes continus d'évaluation) sur les agents publics et augmenter leur productivité, renforçant ainsi le pouvoir des managers.» (Trouvé, 2015, p. 26)
- «transfert des méthodes de management traditionnellement réservées aux firmes privées et implantation d'instruments managériaux, comme la culture du résultat, la mesure de la performance, la contractualisation, l'imputabilité, l'approche-client, etc.» (Demazière et al., 2013, p. 6)
- Transforme l'État en entrepreneur
  - orienté par principes de, « (...) la rationalisation des ressources, la flexibilité des structures, l'individualisation de la relation avec 'l'utilisateur'. » (Bernier et Angers, 2010, p. 237)
  - soutenant que la concurrence est une condition nécessaire à l'efficacité, ils recommandent d'introduire les principes de compétition et de responsabilisation au sein des structures et procédures bureaucratiques. (Visscher 2004, p. 179)

# Gestion axée sur les résultats

- nouveaux outils de gestion (plans stratégiques) ou de régulation (outils de contractualisation, de reddition de comptes, indicateurs de suivi) censés mieux aligner les objectifs et le fonctionnement des établissements scolaires avec des objectifs fixés contractuellement à des échelons d'action supérieurs, ceux des commissions scolaires (CS) et du ministère de l'Éducation
- Gravite autour du nombre, de la quantité, de la statistique comme gage de qualité du service offert au **client-parent**, afin de démontrer au **client-contribuable** la rentabilité du système ou le retour sur investissement, et enfin, de situer le Québec de façon concurrentielle
  - les performances chiffrées des élèves se traduisent en capital échangeable pour des avantages économiques

## la GAR se tourne vers

- les «produits» mesurables - en éducation, il est question de performance chiffrée aux évaluations prescrites et de taux de diplomation -
- le rendement et la performance des employés, visant à augmenter leur motivation à être davantage efficaces et productifs, en vertu de l'imputabilité (Diefenbach, 2009 ; Bernier et Angers, 2010)
- Elle « met actuellement l'accent sur l'efficience et le contrôle des coûts, la tendance consiste à prioriser les mesures fondées sur des indicateurs quantitatifs de nature financière ou technique (efficience, productivité, coûts) » (Bernier et Angers, 2010, p.244) évacuant conséquemment les dimensions sociales, contextuelles, dynamiques et interactives dont la « nature plus intangible et immatérielle » (Bernier et Angers, 2010, p.244) rend impossible à évaluer les bénéfices des actions des enseignantes et enseignants
- association rendement et performance des enseignantes et enseignants, en éducation : les résultats du système entier (performance des élèves et diplomation) reposeraient sur «l'efficacité» des enseignantes et enseignants dans un contexte, de surcroît, où les ressources qui devraient leur être disponibles sont rationalisées
- «L'enseignante, l'enseignant ainsi définis comme efficace - qui produit le maximum de résultats, avec le minimum d'efforts, de moyens - est réduit à l'outil par lequel les pratiques (processus) sont mises en œuvre, puis les produits évalués, afin de déterminer la situation quantitative des individus, des enseignantes et enseignants, des écoles, des commissions scolaires, et, ultimement, du système » (Demers, 2018, p. 17)

# Selon les résultats de recherche de Maroy et coll. (2016)

## La GAR

- Favorise « une institutionnalisation plus poussée et renouvelée de la gestion de la pédagogie » (p. 105).
- La régulation des pratiques enseignantes reposerait parfois sur les résultats aux épreuves de CS ou ministérielles pour «harmoniser les pratiques entre évaluations en classe et prescriptions du MELS» et, partant, modifier les pratiques enseignantes.
- Ce contrôle sur les pratiques enseignantes peut aller loin, incitant un conseiller pédagogique répondant de la recherche à affirmer que «'Les enseignants ne prennent aucune liberté '[principalement par rapport au programme]» (p. 99) Pour certains, «l'usage de tests standardisés par le MELS serait aussi un levier puissant qui amènerait les enseignants à recentrer leurs pratiques sur les exigences de ces tests». (p. 117)
- « cette nouvelle forme de gestion de la pédagogie implique la mise en place de transformations institutionnelles qui visent à rationaliser et à gouverner le travail pédagogique, le travail des divers professionnels qui participent de l'apprentissage des élèves, en particulier et au premier chef les enseignants » (p.105-106).
- = standardisation, uniformisation des pratiques enseignantes autour de **cibles réductrices** de l'action éducative presque'exclusivement orientées (particulièrement à l'ordre primaire) vers la réussite en **lecture et écriture et en mathématiques** et la mise en œuvre de «recettes» à grande échelle (Ballet, Kelchtermans et Loughran, 2006 ; Sahlberg, 2007).

# Références

- Ball, S. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215-228.
- Ballet, K., Kelchtermans, G., et Loughran, J. (2006). Beyond Intensification towards a Scholarship of Practice: Analysing Changes in Teachers' Work Lives. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 12(2), 209-229.
- Bernier, L. et Angers, S. (2010). Le NMP ou le nouveau management public. Dans S. Paquin, L. Bernier et G. Lachapelle (Éds.), *L'analyse des politiques publiques* (pp. 229-254). Canada: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Demazière, D. Lessard, C. et J. Morrisette (2013). Métiers de relation et nouvelle gestion publique. *Éducation et Sociétés*, 32(2), 5-20.
- Demers, S. (2016). L'efficacité : une finalité digne de l'éducation ? *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 51(2), 961-972.
- Diefenbach, T. (2009). New Public management in Public Sector Organizations : The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Fabre, M. et Gohier, C. (2015). *Les valeurs éducatives au risque du néo- libéralisme*. Rouen : Presses universitaires de Rouen et du Havre.
- Maroy, C., Brassard, A., Mathou, C., Vaillancourt, S. et Voisin, A. (2016). *La mise en oeuvre de la politique de gestion axée sur les résultats dans les commissions scolaires au Québec. Médiations et mécanismes d'institutionnalisation d'une nouvelle gestion de la pédagogie*. Rapport de recherche. Université de Montréal.
- Sahlberg, P. (2007). Education Policies for Raising Student Learning: The Finnish Approach. *Journal of Education Policy*, 22(2), 147-171.
- Trouvé, A. (2015). L'enquête PISA, un simple outil de comparaison et d'évaluation ? Dans M. Fabre et C. Gohier (Éds.), *Les valeurs éducatives au risque du néo-libéralisme* (pp. 13-26). Mont-Saint-Aignan: Presses universitaires de Rouen et du Havre.