

machination, utopie naïve, ou espoir de renouveau ?

les buts institutionnels

par Claude Fortier

Au début de l'année 1977, le CADRE publiait, sous la forme de trois fascicules, un ouvrage intitulé Les buts institutionnels: instrument d'identification. Co-auteur de l'ouvrage avec M. Mathieu Girard, Claude Fortier présente ici cet instrument et décrit les fondements, contraintes et aboutissants possibles d'une démarche d'identification des buts institutionnels, plus particulièrement dans le contexte de l'enseignement collégial au Québec.

du problème au projet et du projet à l'instrument

la question des buts institutionnels et la réalité des cégeps

La préoccupation des finalités, des buts et des objectifs en éducation se fait de plus en plus envahissante.

Les approches et les techniques d'administration et de gestion, bien implantées dans l'industrie, ont créé une sorte d'envoûtement au sein du monde scolaire. Les pratiques américaines d'accréditation des établissements, la notion « d'accountability », la nécessité de justifier, aux yeux du public, l'investissement dans le système d'éducation qui devient proportionnellement plus lourd en période de stagnation économique, autant de facteurs qui exercent une forte pression sur la pensée des responsables de l'éducation. C'est ainsi qu'on a vu poindre, dans les milieux scolaires, les procédés administratifs et les techniques de gestion d'abord conçus par et pour le monde de la production, de l'efficacité, de la rationalité et du rendement: e.g. D.P.O. (direction participative par objectifs), P.P.B.S. (Planning, Programming, Budgeting, System), P.E.R.T. (Program, Evaluation and Review Technique), etc.

De son côté, la pensée behavioriste a suscité une volonté et un espoir de « rationaliser » l'acte éducatif et d'en contrôler les effets en les choisissant et en les évaluant. On aura reconnu la vague des plans d'enseignement et d'apprentissage basés sur des objectifs de comportement mesurables. Par ailleurs, le milieu québécois de l'éducation — tributaire en cela d'une crise mondiale de la culture et d'une prise de conscience politique de l'identité québécoise, — vit intensément les remises en question les plus globales et les plus radicales. Le niveau collégial, en particulier, a été depuis le début des cégeps et continue d'être le lieu privilégié, dans le système d'éducation, de l'effervescence culturelle et idéologique, de l'éclatement des valeurs et des initiatives de tous ordres. Il en est résulté une sorte d'énervement, cause et effet tout à la fois de l'effondrement des points d'appui traditionnels, des certitudes et des convictions; au total un milieu propice pour toutes les remises en question.

C'est sur ce fond complexe que se détache la question des buts institutionnels, c'est-à-dire la question de l'identité d'un établissement d'éducation, de ses orientations de base et de ses priorités, qu'il s'agisse d'objectifs de formation, de services au mi-

lieu interne, de services au milieu externe ou de gestion. La réponse qu'on cherchera à donner à cette question devra tenir compte des personnes et des groupes impliqués; les intervenants sont donc nombreux et souvent divergents dans leurs valeurs, dans leurs intérêts et ainsi dans leurs options.

Au surplus, lorsque cette réflexion se fait dans des établissements publics de niveau collégial, elle n'en est que plus complexe et difficile. Car alors il faut tenir compte de l'insertion de ces établissements dans un réseau créé par l'État, qui porte déjà ses buts généraux et ses lois de coordination horizontale (l'ensemble des collèges) et verticale (l'ensemble des niveaux du système scolaire). Il faut encore ajouter la double vocation des collèges — générale et professionnelle — et la dimension régionale des responsabilités sociales et culturelles des établissements publics, pour comprendre le tissu complexe des conditionnements dont est tributaire chaque cégep. Il y a dans ces liens des données qui sont des points de référence obligés pour tout cégep désireux de faire le point sur sa situation, de mesurer le chemin parcouru, de dessiner son horizon et de choisir ses priorités.

la question des buts institutionnels et le projet d'analyse institutionnelle

Le travail que nous avons réalisé sur les buts institutionnels, avec la collaboration de quelques cégeps, se raccroche au projet d'analyse institutionnelle du CADRE (Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation) dont il constitue un champ d'activité. Il s'inspire, d'autre part, de la technique DELPHI dont il est une adaptation très libre. Je voudrais présenter rapidement chacun de ces deux pôles de référence avant de traiter plus en détail de l'objet de nos travaux.

l'analyse institutionnelle

En parlant d'« analyse institutionnelle », les chercheurs du CADRE ont voulu donner un nom à des préoccupations convergentes remarquées dans plusieurs traditions de recherche en éducation¹. Qu'il s'agisse des travaux de l'O.C.D.E. ou, plus immédiatement, des quatre courants américains de l'accréditation, de la recherche institutionnelle, de l'« accountability » ou des sciences de l'évaluation, on note que ces démarches « avaient en commun le souci de mieux saisir et évaluer une institution dans l'intention de l'améliorer² ». Au carrefour des recherches en éducation, l'analyse institutionnelle veut ré-

cupérer ainsi le meilleur de la réflexion et de la pratique éducative récentes en matière d'assistance aux institutions. Plus spécifiquement, elle veut fournir aux institutions les instruments d'une évaluation libérée de ces seules fins extrinsèques que seraient des conceptions trop étroites du contrôle, de la rentabilité, de l'accréditation ou du jugement de performance.

En utilisant certaines démarches et certains résultats de ces approches de l'évaluation, l'analyse institutionnelle veut promouvoir une auto-évaluation rigoureuse des institutions, axée sur leur amélioration et leur évolution. C'est cette visée fondamentale que le CADRE a retrouvée dans les courants déjà cités, par-delà les orientations stratégiques propres à chacun de ces courants. Accréditation, recherche institutionnelle, « accountability » et sciences de l'évaluation auraient en commun un propos d'étude et d'analyse systématiques de la vie institutionnelle, et c'est cette étude systématique que veut être l'analyse institutionnelle: c'est-à-dire une saisie systématique des divers facteurs de la vie institutionnelle et de leurs rapports systémiques, en vue de les comprendre et d'en diagnostiquer l'état pour y intervenir éventuellement³.

la technique Delphi

« Fondamentalement, la technique Delphi, mise au point par deux chercheurs de la Rand Corporation (États-Unis), Olaf Helmer et Norman Dalkey, représente un effort systématique en vue d'obtenir de la part d'experts le consensus le plus sûr possible de prévisions sur l'évolution d'un secteur particulier. L'idée de base réside dans cette simple observation de sens commun que « deux têtes valent mieux qu'une ».

Le consensus est obtenu par l'envoi de questionnaires successifs portant sur le même contenu; chaque répondant retrouve ses propres énoncés confrontés avec ceux de l'ensemble et il est invité à les réviser. Pour chaque énoncé où il s'écarte de l'opinion majoritaire et décide de s'y maintenir, on lui demande de justifier sa position.

En évitant de confronter les experts les uns aux autres dans un groupe de discussion, la technique permet d'obtenir un consensus purement statistique. Cette approche offre l'avantage d'éliminer l'influence de certains facteurs psychologiques tels que les arguments spécieux (ou « ad hominem »), le désir de ne pas abandonner des opinions exprimées

publiquement, les réactions en chaîne déclenchées par les opinions majoritaires, etc. Le respect de l'anonymat des participants pendant toute la durée de la démarche, le contrôle du *feedback* (ou rétroaction) aux répondants des opinions émises lors des différentes phases de communication postale, le caractère statistiquement descriptif des réponses du groupe, autant de facteurs (permettant) de situer l'entreprise sur le plan rationnel et de l'y maintenir⁴ ».

Notons que cette technique a d'abord été conçue pour prévoir et ainsi maîtriser le futur.

Le centre de recherche Educational Testing Service (ETS) devint par la suite engagé dans un projet qui cherchait à établir si cette technique pouvait être utilisée pour obtenir un consensus entre les diverses constituantes d'un établissement scolaire, sur les buts de cet établissement. C'est là que notre travail a trouvé ses points d'appui.

Appliquée aux buts institutionnels, la méthode Delphi permet à un établissement d'obtenir des données sur l'éventail des idées touchant les buts de l'établissement, sur un ordre de priorité souhaitable et sur le degré de consensus atteint en regard de ces buts institutionnels.

l'instrument d'identification des buts institutionnels

Le CADRE, en collaboration avec des établissements scolaires, a mis au point un instrument d'identification des buts institutionnels qui tient compte de la conjoncture québécoise. Il s'agit d'une technique qui permet de relever ce que les divers membres de l'institution perçoivent des buts institutionnels: quels sont les buts que l'institution poursuit? quels sont ceux qu'elle devrait poursuivre? quelle est leur importance relative? quelle est leur importance selon les groupes qui composent la communauté scolaire? Offrant une banque d'énoncés de buts qui recouvrent différents secteurs de l'activité institutionnelle, cet instrument permet de mesurer des degrés de satisfaction, d'insatisfaction et de désirabilité.

Cet instrument est destiné à recueillir les perceptions et les attentes des personnes consultées. On comprendra qu'il y a là un choix qui n'épuise pas ce que peut être une entreprise d'identification des buts institutionnels. Ainsi, on laisse de côté des approches plus factuelles, basées sur l'analyse « objective » du vécu.

**L'instrument offert par le CADRE
comprend trois fascicules:**

- I *Guide général*, qui donne une idée générale de l'instrument et de son utilisation.**
 - II *Le questionnaire* fournit des éléments utiles pour tout établissement désireux de rédiger son propre questionnaire.**
 - III *Les résultats* présente divers tableaux permettant de regrouper les données recueillies et donne les explications techniques nécessaires à l'analyse des résultats.**
-

Cet instrument est basé sur un processus déductif qui va de l'identification des buts au choix des priorités, à la stratégie d'évolution, à la conception et à la réalisation de projets particuliers et finalement à l'évaluation. On pourrait emprunter d'autres démarches. Il y a là un postulat qui peut être débattu.

Il convient d'ajouter, cependant, que la démarche proposée par le CADRE ne vise pas à définir théoriquement les buts d'un établissement d'enseignement. Il s'agit plutôt de fournir un instrument qui, croyons-nous, aidera chaque établissement à définir par lui-même les buts qui lui sont spécifiques. Nous disons «buts institutionnels» justement pour signifier qu'il s'agit des buts propres à un établissement donné. Nous parlons d'un «instrument d'identification», parce que nous ne proposons pas de déduire ces buts de quelque théorie générale de l'éducation, mais de les découvrir par l'analyse des réalités dans lesquelles s'inscrit l'action de l'établissement et par le recours aux aspirations et aux valeurs communes que portent ses éducateurs.

description⁵

L'instrument se présente sous la forme d'une liste de buts ou d'énoncés portant sur l'une ou l'autre des cinq catégories suivantes:

- la formation de l'étudiant
- le soutien à la formation
- le service au milieu interne
- le service au milieu externe
- la gestion.

Pour chaque énoncé, l'informateur doit répondre à deux questions:

Actuellement, dans l'établissement, quelle importance accorde-t-on à ce but? La réponse, transposée sur une échelle de 1 à 5, fournit un jugement sur l'importance accordée à cet objectif actuellement, c'est-à-dire sa réalité.

Dans le futur, quelle importance devrait-on accorder à ce but dans l'établissement? La réponse, également transposée sur une échelle de 1 à 5, formule un souhait quant à l'importance de cet objectif dans le futur, c'est-à-dire sa désirabilité.

L'écart entre la première réponse et la deuxième s'interprète en termes de satisfaction.

possibilités de l'instrument

L'instrument peut répondre à trois besoins spécifiques des établissements.

1. Par son aspect sondage, l'instrument permet de connaître la perception des répondants,
 - quant à l'importance accordée actuellement par l'établissement à un certain nombre de buts (réalité): on pourrait parler, dans ce cas, d'indice de performance;
 - quant à l'importance que l'établissement devrait accorder à ces mêmes buts (désirabilité): on pourrait parler alors d'indice de développement.
2. L'instrument permet d'identifier les zones de satisfaction et d'insatisfaction chez les diverses

catégories de répondants. La mesure de satisfaction oriente la réflexion sur des changements à apporter ou sur des acquis à consolider. Elle nous projette en pleine action et représente l'aspect dynamique de l'instrument.

3. Enfin, par l'analyse des données qu'il permet de recueillir, l'instrument peut déclencher une opération qui consiste à :

- dégager des consensus;
- établir des priorités;
- formuler des objectifs spécifiques.

Faut-il ajouter que ces possibilités offertes par l'instrument sont conditionnées par la fin poursuivie par l'utilisateur et ne sont pas automatiques; si l'on veut des résultats valables, il faut une analyse sérieuse, si l'on veut déclencher un processus de changement, il faut une volonté d'agir!

Une enquête comme celle que nous proposons ne serait qu'une opération de diversion si elle était isolée. Son contexte naturel est celui d'un établissement qui analyse de façon continue sa situation et les besoins de son milieu dans le but de planifier son développement. C'est la volonté d'améliorer un établissement qui transformera les résultats chiffrés d'une enquête en meilleure connaissance de la réalité et en propositions de changement.

L'enquête sur les buts que poursuit un établissement fournit, aux personnes intéressées à l'avenir de l'institution, des informations utiles et rien de plus. Le reste est affaire de réflexion, de consultation, de jugement et de décision. Et l'enquête aura été inutile si elle n'est pas suivie d'un travail collectif de réflexion. Elle a du sens si elle est assumée par l'établissement et si ses résultats sont exploités ensuite par ses organes ordinaires de consultation et de décision.

les conditions de réalisation d'un projet d'identification des buts institutionnels

**un collège public peut-il avoir
une identité propre
et se donner d'autres buts
et d'autres priorités
que ceux du réseau?**

«L'éducation a toujours joué — directement ou indirectement, explicitement ou de façon inavouée — un grand rôle dans la préparation et la conformation des hommes à la vie en société. Aucun système

socio-politique ne peut renoncer à assurer ses assises par l'adhésion des esprits et des coeurs aux principes, aux idées, aux références communes et par delà, aux mythes qui constituent le ciment moral d'une nation.

L'action de l'école est puissamment unificatrice. L'enseignement installe les enfants dans un univers moral, intellectuel et affectif cohérent, fait d'interprétations du passé, de conceptions d'avenir, d'échelles de valeurs, en même temps que d'un stock fondamental de notions et d'informations, qui leur constituent un patrimoine commun d'autant plus significatif que la collectivité nationale ou le corps social sont plus hétérogènes⁶».

Toute collectivité doit respecter certaines exigences pour assurer sa survie. Une collectivité n'est vivante qu'autour d'un projet qui entraîne inévitablement des contraintes au niveau des choix et de l'espace vital des individus. Si une collectivité doit se donner un horizon pour assurer son identité et sa survie elle doit, bien sûr, se demander comment elle y parvient et qui peut parler en son nom.

Mais elle doit aussi définir les règles du jeu qui régiront la cohabitation des systèmes individuels de valeurs. Au risque de n'être qu'un cadre statique dans lequel se juxtaposent des pièces indépendantes et potentiellement antagonistes, une collectivité doit assurer un minimum commun à tous ses membres en vue d'une cohésion minimale.

Dans le domaine de l'éducation, quelle part des finalités et des objectifs l'État doit-il imposer pour assurer cette parenté et cette cohésion minimales, nécessaires à la poursuite d'un projet collectif, sans lequel on ne saurait parler d'une communauté?

Le modèle culturel choisi par l'État pour traduire les objectifs d'éducation doit peut-être passer par le choix culturel de l'établissement avant d'atteindre le choix de l'individu. On pourrait très bien concevoir, et c'est notre postulat, que chaque établissement ait à identifier ses propres buts et objectifs institutionnels (particuliers mais non incompatibles avec les buts et objectifs du réseau) comme il pourrait avoir à identifier le profil culturel qu'il propose à ses étudiants.

Au-delà des exigences d'une formation commune il y a place pour une multitude de choix culturels qui peuvent être l'aire de liberté que consent l'État à ses établissements d'éducation,

pour leur permettre de s'identifier par un projet éducatif et aux citoyens, pour leur permettre de se réaliser d'une façon plus conforme à leurs goûts, à leurs besoins et leurs orientations.

Nous croyons utile de constater ici l'existence de forces contraires dont l'enjeu pourrait bien être la survie des établissements comme pôles d'autonomie régionale en matière d'éducation et de développement culturel.

La réforme du système d'éducation a donné naissance à une tension qu'on ne sait trop comment résorber. D'un côté, la nécessité sentie de donner à l'État un rôle de planification et de coordination de tout le système d'éducation, a favorisé la montée d'une force syndicale qui cherche à se situer au même palier, c'est-à-dire au plan provincial, et à traiter là les problèmes selon un rapport de forces de même envergure.

D'un autre côté, l'intention de la réforme qui voulait développer des établissements post-secondaires enracinés dans le milieu régional et alimentés par la mise en commun des composantes de la communauté éducative. Le bill 21 est, à ce point de vue, une charte de la participation devant permettre la conception et la réalisation de projets communautaires. Les objectifs devenaient le fait de tous les intéressés.

Les exigences soulevées par la première donnée ont eu pour effet de sortir du milieu beaucoup d'énergies reportées à un niveau provincial où se sont graduellement polarisés les grands affrontements. Cette tendance a, de plus, été encouragée par les difficultés de tous ordres qu'on a rencontrées, au niveau local, dans l'établissement des règles du jeu.

Sur cette toile de fond, se détache la question des buts institutionnels. Est-il possible, est-il souhaitable dans ce contexte de parler de buts et d'objectifs institutionnels qui soient compatibles, bien sûr, avec des objectifs-cadres du réseau mais qui soient pourtant une traduction locale et une coloration adaptée de ces mêmes objectifs généraux du niveau collégial? Existe-t-il dans les faits, dans les conditions faites aux établissements, dans les esprits et surtout dans les volontés des personnes oeuvrant dans le collège, une base sur laquelle il devient possible d'asseoir la réalité ou le projet institutionnel?

Les démarches vécues avec quelques établisse-

ments collégiaux ont soulevé la question de la réalité (identité) institutionnelle. On peut être tenté de croire que ce concept n'a pas encore beaucoup de saveur, malgré l'intention du législateur de mettre sur pied un enseignement qui « doit être étroitement accordé aux besoins particuliers des individus comme à ceux de la société; qui doit réellement s'adapter aux exigences particulières du milieu dans lequel il s'inscrit. »

Le réseau collégial est-il en fait un cégep provincial totalisant quelque 40 campus? Est-il au contraire l'ensemble des 40 établissements, ayant chacun son identité, sa personnalité, ses orientations propres, bien qu'inscrites dans un ensemble coordonné?

On peut, au demeurant, pointer des attitudes, des courants de pensée, des situations et des faits qui peuvent être des facteurs de négation ou du moins d'amointrissement de la réalité ou de l'identité institutionnelle.

- Les négociations collectives provincialisent de plus en plus la réalité vécue dans les établissements scolaires. Les questions sont de plus en plus traitées et réglées par les grands ensembles dont les pôles de décision risquent d'être assez loin des établissements eux-mêmes. En conséquence, les solutions émanent de moins en moins d'une dynamique locale.

- D'aucuns voudraient voir le cégep devenir un lieu ouvert de services d'éducation, s'adressant à tous ceux qui veulent y venir. On a évoqué l'image du supermarché.

- La volonté de désinstitutionnaliser les fonctions sociales primordiales (dont l'éducation) mine le terrain sur lequel se bâtit un projet institutionnel. Les critiques de plus en plus vives et généralisées qu'on adresse à l'école et à ce qui s'y passe pourraient bien finir par venir à bout de la forme actuelle sous laquelle sont dispensés les services d'éducation.

Les rapports entre les groupes qui se vivent couramment sous le mode des rapports de force s'alimentent de stratégies et de tactiques qui font paraître bien naïve la volonté de bâtir collectivement et presque illusoire la possibilité de consensus sur des axes majeurs d'évolution et sur des priorités en situation. L'idée même de réalité institutionnelle pourra apparaître, à certains, comme une intention cachée de récupération. Il est bien difficile de trouver le

point d'équilibre entre les tenants du concordat et les militants du conflit.

Et pourtant comment se résigner à renoncer?

**faire le point collectivement
et définir des priorités:
les garanties nécessaires
pour se mettre ainsi à découvert...**

Au chapitre des finalités, des grandes orientations et des priorités d'éducation, comme à celui des valeurs, nous vivons depuis quelques années une incessante remise en question. Prenons à témoin les livres de toutes couleurs qui annoncent la révision des orientations du primaire et du secondaire (livre vert), du collégial (livre blanc) et, plus récemment, de l'universitaire (pour l'instant sans couleur!). Peut-être s'agit-il d'un phénomène à rapprocher de la situation sociale, politique et culturelle du peuple québécois aux prises avec un tournant de son histoire et de sa survie.

Notre système d'éducation et nos établissements scolaires subissent les contrecoups des luttes que nous devons livrer collectivement et de la situation qui en résulte. Nous n'avons pas réussi à remplacer les dogmes qui nous guidaient. Nous sommes vraiment en attente d'un consensus sur des finalités et des orientations de base, incertains de pouvoir y parvenir à cause du pluralisme dans lequel nous a laissés une société éclatée, hésitants à y mettre le prix. Il est sans doute possible de faire la transposition au plan institutionnel.

des garanties nécessaires

Une opération d'identification des buts institutionnels peut conduire à des culs-de-sac pour n'avoir pas suffisamment vérifié la liberté de manœuvre possible de l'établissement. Il n'est peut-être pas d'entreprise plus décourageante et plus frustrante que celle qui mobiliserait les meilleures énergies d'une communauté à bâtir un projet qu'elle n'aurait pas la possibilité de réaliser. Une telle expérience est de nature à saper radicalement l'enthousiasme et le dynamisme qu'on aurait su éveiller au point de départ.

C'est pourquoi il est nécessaire de mesurer, le plus honnêtement possible, les risques que représente une telle opération dans un contexte donné, et d'exposer clairement, au point de départ, et les règles du jeu et les contraintes à respecter, s'il en est. C'est en somme la question capitale de l'autonomie

d'un établissement aussi bien en regard du ministère, que du public et de la société ambiante.

En retour, il devient primordial pour le ministère comme pour l'administration de «jouer» honnêtement, sans se ménager une porte de sortie de dernière minute. Si l'établissement peut se donner des buts et objectifs institutionnels, l'État doit dire à quelles conditions, s'il y a lieu, et ne plus entraver une prérogative officiellement reconnue. Si l'administration est partie prenante dans une telle démarche, elle doit être consciente des implications et des conséquences; sinon elle risque de se retrouver en contradiction avec elle-même pour avoir cédé, du bout des lèvres, à une mode, ou à une pression demeurée extérieure à ses convictions et à ses intentions profondes...

la toile de fond socio-économique

L'identification des orientations et priorités institutionnelles risque d'être une entreprise naïve si l'on omet de bien analyser la réalité existante et de se demander jusqu'à quel point on accepte ou pas cette réalité et jusqu'à quel point on peut, le cas échéant, la modifier par le moyen d'une telle opération.

«Les buts théoriquement affirmés ne sont que des rationalisations partielles qu'on aurait tort de considérer comme définitives et exclusives... Il en résulte, au niveau des enfants, que l'enseignement actuel qui paraît souvent se limiter à la seule «instruction publique» vise en réalité des buts plus profonds qui se situent au niveau de la formation d'une certaine personnalité, d'un certain caractère, d'une certaine affectivité! On ne se contente pas de vouloir des enfants instruits et adaptés. On veut qu'ils soient adaptés d'une certaine manière. On veut qu'ils aient telle ou telle réaction en face de la société. On veut qu'ils «se comportent de telle ou telle manière. On veut former un certain type d'homme⁷».

C'est dire que, préalablement à la conscience que peuvent en avoir les éducateurs, le système d'éducation, son contenu et son organisation portent des finalités implicites et vécues. Le seul fait que tel contenu existe plutôt que tel autre n'est pas sans signification.

C'est ainsi qu'on pourrait trouver naïve la recherche d'un établissement pour se donner des buts et objectifs comme si un certain nombre d'objectifs

implicites ou de contraintes n'existaient pas déjà comme des facteurs de conditionnement. Il faut plutôt se demander de quelle liberté de manoeuvre dispose un établissement qui veut se choisir et poursuivre des buts. Pour répondre à cette question, il convient sans doute d'adopter une approche systémique: on évite ainsi la candeur d'une spéculation sur des buts et des objectifs, coupée des conditions de possibilité et des déterminants que recèle la réalité socio-politique.

Il convient donc de traquer les buts, objectifs, orientations sous-jacents, implicites pour les identifier nettement. Il devient alors possible de les évaluer, c'est-à-dire d'établir la position de l'établissement à leur égard: l'acceptation de ces orientations rendues conscientes ou leur rejet conduisant à des options également conscientes. C'est un exercice de lucidité nécessaire.

On ne saurait ignorer, par ailleurs, que les groupes et les individus poursuivent des objectifs qui débordent la mission éducative que peut se donner officiellement un établissement d'éducation. Certes les administrateurs, les enseignants et les socio-économiques veulent le bien de l'étudiant; ils veulent bien d'autres choses aussi!

l'établissement à découvert

Ces considérations nous placent directement au coeur de la réalité des établissements d'éducation. Les idéologies en cours, les oppositions entre les composantes de la communauté, le style d'administration et de gestion, l'autonomie des établissements, les relations avec la société ambiante, la compétence de chaque agent d'éducation, autant de facteurs parmi tous les autres qui se retrouvent sur le terrain des buts et des objectifs institutionnels. L'opération qui consiste à identifier les buts institutionnels est un révélateur de l'atmosphère et de la santé d'un établissement. Le processus choisi est révélateur du type de structure et de relations entre les divers éléments de l'organisme.

Les choix qu'on peut faire doivent être confrontés aux possibilités du réel. On retrouve alors les contraintes physiques, financières et humaines, les engagements qui débordent la volonté et le pouvoir de l'établissement lui-même, les règles du jeu déjà en vigueur. Mais on rencontre également les zones de résistance qui tiennent aux idéologies et aux intérêts des individus et des groupes tant il est vrai qu'il est relativement facile de s'entendre sur les grandes

visées de l'éducation mais beaucoup moins sur la traduction en action de ces orientations et sur les moyens d'y parvenir.

Dans les milieux vivants et engagés, le consensus entre les groupes en présence devient de plus en plus difficile. C'est dire que les projets deviennent de plus en plus difficilement collectifs. Il en est ainsi de notre société québécoise; il en va également des projets que voudraient envisager des communautés plus restreintes. Et c'est dorénavant normal.

l'utilité pour un établissement de se donner des buts

Outre la satisfaction que donne à l'esprit cartésien toute démarche logique, on peut énumérer quelques usages possibles des buts institutionnels⁸:

comme fondements de la politique de l'établissement: les buts institutionnels constituent les éléments de base dans la formulation de l'orientation et de la politique d'un établissement. Du même coup, ils permettent à la communauté environnante de connaître les raisons d'être de l'institution et ce que la population peut en attendre;

comme guides des décisions: les buts institutionnels, lorsqu'ils sont conçus et compris par la communauté éducative, servent de points de référence pour la prise de décisions importantes; qu'il s'agisse de solution de problèmes courants, d'allocation des ressources, d'orientation des projets... Ils deviennent idéalement des standards pour toutes les catégories de personnes;

comme facteurs de planification: les buts institutionnels sont essentiels dans la mise en place des techniques modernes d'administration (D.P.O. — P.P.B.S. — M.I.S.⁹). La restriction des ressources, jumelée à l'ampleur des tâches et à l'accroissement des effectifs, oblige les établissements à planifier leur développement et, partant, l'utilisation de leurs ressources. La planification la plus cruciale est celle qui se fait au niveau de l'établissement lui-même, là où jouent les buts institutionnels;

comme points de repère de l'évaluation institutionnelle: les buts institutionnels constituent le point ultime de référence, le critère permettant d'évaluer les réalisations d'un établissement, en plus, bien sûr, d'inspirer les objectifs plus particuliers des différents programmes et services de l'institution.

en guise de conclusion

Il existe un lien entre le processus d'identification des buts et objectifs institutionnels et la nature de l'établissement, le type de ses structures, sa part d'autonomie, les attitudes et les valeurs des personnes et des groupes qui y vivent.

Il devrait également exister un lien entre l'identification des objectifs institutionnels et les autres étapes d'un processus qui doit être complet, pour avoir un sens et pour susciter l'engagement des intéressés. Ce processus doit aller de l'identification à la traduction en priorités, à l'opérationnalisation, à la stratégie de changement et finalement à l'évaluation. À son tour ce cycle ne saurait être satisfaisant s'il ne fait place à un processus de révision et de mise à jour, et des buts et des objectifs institutionnels.

On doit se rendre compte cependant qu'il s'agit d'une démarche logique, rationnelle qui peut reposer sur des points de départ différents et qui devra faire face à toute sorte de résistance.

L'identification des buts et l'établissement des priorités supposent pour nous un processus démocratique de participation et d'une participation de décision, s'il est vrai que les établissements publics d'éducation doivent être des outils de développement que l'État met à la disposition de la société et des communautés. Et qui dit société, dit pluralisme de valeurs et projets multiformes.

Les innovations de tous ordres, administratif comme pédagogique (e.g. D.P.O., P.P.B.S., horaire flexible, différenciation des tâches, enseignement assisté par ordinateur, etc., etc.) ne peuvent remplacer l'identification rigoureuse et l'examen systématique des besoins qui devraient être à la base de l'organisation (c'est-à-dire du projet) de tout établissement d'éducation.

Nous croyons que, même insérés dans un réseau public d'éducation, les établissements (cégeps) ont la responsabilité de particulariser les objectifs généraux du réseau et de se donner une vocation propre, inspirée par la conscience des besoins et des ressources de chaque région et de chaque communauté éducative.

Bien sûr il ne s'agit pas d'annuler les effets d'une coordination essentielle au profit de régionalismes coûteux ou de cercles fermés. On ne saurait oublier toutefois que la vie se déroule dans les éta-

blissements et que c'est là qu'on trouve les conditions qui rendent possibles des réformes et des projets.

Les dernières pages du livre vert utilisent le même registre:

Le projet éducatif met de l'avant des valeurs, incarne une philosophie, propose des buts à atteindre, coordonne les démarches et ordonne les moyens. Administrateurs, personnel enseignant et non enseignant, parents et élèves doivent en être, de près ou de loin, les grands artisans...

Machination? Utopie naïve? Espoir de renouveau?

Les trois hypothèses sont plausibles et peuvent être confirmées en vérité. Les considérations qui précèdent ont voulu rendre la troisième désirable et jeter un premier éclairage sur les conditions à respecter pour faire échec aux deux premières.

La réponse est finalement affaire de choix. Choix de l'individu d'abord, renvoyé à sa lucidité et à ses motivations de base. Choix du groupe d'appartenance ensuite, face à ses intérêts et à ses convictions.

1. Gingras, Paul-Émile et Girard, Mathieu. *L'analyse institutionnelle : s'évaluer pour évoluer*. CADRE, 1975, pp. 10-19.
2. *Ibid.*, p. 10.
3. Cette brève présentation de l'analyse institutionnelle est tirée, à quelques corrections mineures près, de l'article de P. Lucier: « Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle? », *Prospectives*, vol. 12 no. 4, décembre 1976, pp. 198 et 199.
4. Aubin, Gabriel et Girard, Mathieu. *Recherche prévisionnelle sur l'enseignement collégial au Québec*. Tome I Rapport analytique, CADRE, 1974, p. 11.
5. Fortier, Claude et Girard, Mathieu. *Les buts institutionnels: instrument d'identification*, Fascicule I: Guide général. CADRE, 1977, pp. 9 et ss.
6. *Apprendre à être*, rapport de la Commission internationale sur le développement de l'Éducation. Unesco/Fayard, 1972, p. 167.
7. Lobrot, Michel. *La Pédagogie institutionnelle*. Paris, Gauthier-Villars, 1972, p. 28.
8. Voir Richard E. Peterson. *Toward Institutional Goal — Consciousness*. New Jersey, E.T.S., 1971.
9. Management Information System (M.I.S.).

L'auteur est directeur de la recherche au Conseil supérieur de l'Éducation.