

dossier

l'analyse institutionnelle

l'évolution du concept

Un des défis majeurs de l'entreprise, avons-nous déjà noté, concerne le concept même d'« analyse institutionnelle ».

Promoteur d'une idée neuve à bien des égards, le C.A.D.R.E. était conscient, dès le départ, d'avoir à préciser progressivement les arêtes du concept¹. Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle? quelles en sont les composantes majeures? comment la situer par rapport à d'autres entreprises qui ont aussi l'institution scolaire pour objet? etc. Autant de questions auxquelles il a fallu peu à peu apporter les réponses les plus nettes possible. Car, comme tous les concepts qui sont nés des impératifs de l'action et qui se développent à même le chantier d'une action réfléchie, le concept d'analyse institutionnelle a été et est encore un concept en évolution. Assez défini pour permettre d'agir, encore assez ouvert pour être perméable aux sollicitations venues de l'action, le concept d'« analyse institutionnelle » a bien des caractères d'un concept heuristique — ce genre de concept qui délimite une aire de recherche et d'action, tout en supposant l'exploration de cette aire pour pouvoir être lui-même défini de manière pleinement satisfaisante.

C'est à faire le point de cette évolution que nous nous appliquerons dans ce deuxième chapitre. Concrètement, nous essaierons de répondre à cette question : au terme de ce projet de trois ans, *qu'est-ce que l'analyse institutionnelle?* A cette fin, nous essaierons de cerner l'état actuel de la définition du concept, tel qu'il émerge des sources documentaires (rapports et publications du C.A.D.R.E., travaux du Séminaire de recherche du C.A.D.R.E.).

Nous procéderons ici en *quatre étapes*. Nous suivrons d'abord l'émergence de la terminologie même de l'analyse institutionnelle, ce qui constituera un complément proprement conceptuel aux rappels historiques du chapitre premier. En deuxième lieu, nous verrons comment l'évolution du concept a d'abord été marquée par une « neutralisation » et un certain affranchissement par rapport à l'auto-évaluation. Puis, nous ferons état du déploiement progressif de cette neutralité selon une triple orientation : traitement systématique de perceptions, cueillette de données factuelles groupées en indicateurs, saisie des phénomènes collectifs et des forces qui les dynamisent. Enfin, dans un quatrième temps, nous énumérerons synthétiquement les principales composantes actuelles du concept.

1. L'émergence d'une terminologie²

Les divers documents du C.A.D.R.E. concernant l'analyse institutionnelle constituent les premières sources à consulter pour qui veut se faire quelque idée de ce qu'est l'analyse institutionnelle. C'est le résultat de cette lecture que nous voudrions d'abord consigner ; non pas sous la forme d'un simple résumé, mais plutôt comme une synthèse de ce que révèle une analyse de contenu. Nous pensons qu'il y a là des données essentielles pour l'intelligence du concept.

Quand on a commencé à parler d'« analyse institutionnelle », on a voulu donner un nom à des préoccupations convergentes remarquées dans plusieurs traditions de recherche en éducation³. 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 avait noté que ces démarches « avaient en commun le souci de mieux saisir et évaluer une institution dans l'intention de l'améliorer⁴ ». Au carrefour des recherches en éducation, l'analyse institutionnelle entendait ainsi récupérer le meilleur de la réflexion et de la pratique éducative récentes en matière d'assistance aux institutions. Plus spécifiquement, elle voulait 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. Du même coup, l'analyse institutionnelle s'inscrivait dans le sillage de vingt années de préoccupations québécoises concernant l'évaluation institutionnelle et, par elle, l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de sa gestion.

En utilisant certaines démarches et certains résultats de ces courants américains et québécois, l'analyse institutionnelle voulait donc promouvoir une auto-évaluation rigoureuse des institutions, axée sur leur amélioration et leur évolution. C'est cette visée fondamentale qu'on 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 systématique de la vie institutionnelle*, et c'est cette étude systématique que voulait être l'analyse institutionnelle : « Cette auto-évaluation scientifique des institutions, axée sur l'amélioration et l'évolution, qui utilisera les démarches et les résultats de ces quatre types de recherche, nous la nommons *analyse institutionnelle*⁵ ». Cette première définition dit l'essentiel de ce que l'analyse institutionnelle a emprunté à ces courants voisins et ce qu'elle entendait elle-même proposer ; elle dit aussi l'enracinement de ses préoccupations dans l'histoire québécoise de l'évaluation institutionnelle et de la recherche sur l'accréditation.

Les termes mêmes d'« analyse institutionnelle » constituent au Québec une sorte de néologisme en lui-même important et évocateur. Ce n'est qu'en 1975 que le terme apparaît dans les écrits du C.A.D.R.E.⁶ Le Rapport de 1973 parlait d'évaluation⁷. Et, même dans le texte-programme de l'automne 1975, les substantifs les plus couramment accolés aux termes analyse institutionnelle sont : — évaluation⁸, auto-évaluation⁹ et auto-critique¹⁰. C'est dire que la terminologie elle-même était en voie d'affermissement et, de ce fait, n'était pas exempte de tout flottement. L'analyse institutionnelle est une préoccupation qui est née ici à même la réflexion sur l'accréditation et la pratique de l'auto-évaluation, toutes deux dynamisées par la recherche de l'amélioration et de l'excellence. Elle marque l'aboutissement d'une évolution, qui, à partir de l'accréditation, s'est peu à peu concentrée sur le « self-study » impliqué par l'accréditation, puis a mis en veilleuse l'idée même d'accréditation pour considérer l'auto-évaluation (le self-study) comme une opération féconde en soi. Enfin, devant les difficultés techniques de réaliser cette auto-évaluation, on a perçu le besoin de *moyens de procéder rationnellement* à l'auto-évaluation. L'appellation « analyse institutionnelle » est apparue au terme de ce cheminement essentiellement marquée par la recherche de modèles et d'instruments pour lire l'activité institutionnelle de manière rigoureuse.

Son apparition traduit, *au-delà de l'évaluation (ou de l'auto-évaluation) formellement considérée*, la préoccupation grandissante *d'une lecture systématique de la vie institutionnelle*.

Le sens de ce cheminement terminologique est assez clair. On est à la recherche de méthodes rationnelles et rigoureuses de lecture de l'activité institutionnelle, d'une sorte de neutralité du regard permettant une analyse qui ne préjugerait d'aucune visée stratégique, fût-ce celles de l'évaluation proprement dite ou même de l'auto-évaluation. En dépit de certaines hésitations terminologiques propres à tout concept en voie de gestation, l'émergence des termes « analyse institutionnelle » est des plus significatives ; elle indique une préoccupation fondamentale, celle d'une *lecture rigoureuse* de l'activité institutionnelle.

À cet égard, l'étude sémantique des deux mots choisis (analyse et institution) permet de confirmer la portée de ce choix et son pouvoir d'évocation. Dans son acception la plus fondamentale. « analyser » signifie : dé-faire, dé-construire une entité en ses éléments ou composantes, aller du complexe au simple. Que l'on soit en analyse chimique ou logique, en géométrie ou en philosophie analytiques, en psychanalyse ou en analyse spectrale, « analyser » signifie toujours cette activité par laquelle l'esprit dé-compose pour comprendre, pour diagnostiquer et, éventuellement, pour savoir comment intervenir pour modifier ou améliorer. L'analyse institutionnelle est exactement cela : *une saisie systématique des divers facteurs systémiques, en vue de les comprendre et d'en diagnostiquer l'état pour y intervenir éventuellement*. Quant au mot « institution » qui entre dans la composition de l'expression « analyse institutionnelle », il est à forte saveur nord-américaine. Alors que, en français, « institution » désigne d'abord l'action d'instituer ou d'établir, ou un ensemble de formes d'organisation sociale, et secondairement, voire archaïquement, un établissement (ordinairement privé) d'éducation (d'où le mot instituteur), le terme anglo-saxon, en plus de signifier l'acte d'instituer et les pratiques structurées d'un groupe, désigne d'emblée une organisation ou une corporation établie, tels une école, un collège, une université, etc. C'est d'abord ce sens anglo-saxon qui a découpé le concept d'« institution » impliqué dans « analyse institutionnelle » ; c'est d'ailleurs le sens généralement privilégié au Québec. L'institution dont parle *L'analyse institutionnelle* est une institution d'enseignement¹¹, un établissement¹² ; c'est un centre

d'enseignement, qui a « son environnement et ses besoins, ses objectifs, ses opérations et ses ressources, enfin, ses résultats¹³ ». L'institution dont parle l'analyse institutionnelle, c'est donc concrètement d'abord le collège (ou l'école), centre de ressources, de programmes et d'activités de formation ; le concept a ici une signification d'abord locale et, pour ainsi dire, concrète, par opposition aux connotations formelles du concept d'institution. Mais il garde aussi quelque chose de ces connotations formelles, plus propres au mot français, en ce qu'il privilégie ce qui, dans l'institution, est proprement institutionnel, c'est-à-dire ce qui, dans l'institution, appartient à l'institution comme telle, considérée dans son ensemble et dans sa cohérence propre. Par ce biais, il rejoint les dimensions systémiques que connote le terme français.

Ainsi donc, le choix des mots « analyse institutionnelle » révèle une option consciente, celle de promouvoir *une étude rigoureuse — neutre, en quelque sorte — de la réalité institutionnelle, sans préjuger du contexte stratégique dans lequel une telle étude peut s'inscrire*. Et cette analyse est dite institutionnelle, au double sens du terme. D'abord, parce qu'elle est prise en charge et réalisée dans et par l'institution (institution-établissement : sens américain) et selon les perspectives jugées opportunes. Et aussi, parce qu'elle porte sur ce qui concerne l'institution comme telle (institution-système : sens français). Bref, l'analyse institutionnelle c'est de l'analyse qui a l'institution ou une partie de l'institution comme sujet et comme objet. Que le choix des termes « analyse institutionnelle » puisse, surtout en milieu français, susciter quelques équivoques avec l'analyse institutionnelle de l'école de Lourau, cela est indéniable¹⁴. Mais, ce que nous avons dit et le contexte nord-américain dans lequel œuvre le C.A.D.R.E. devraient suffire à lever les ambiguïtés.

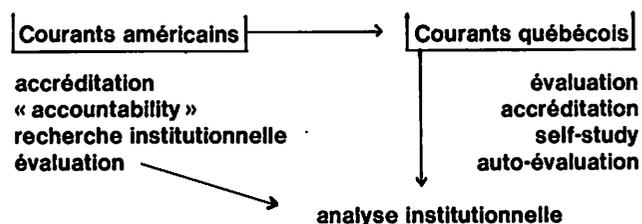
2. Une certaine « neutralisation » du concept

Après avoir rappelé, en parcourant les écrits du C.A.D.R.E, la genèse du concept et l'émergence de la terminologie, il est utile de reconsidérer cette évolution — réflexivement, cette fois — pour en dégager le sens. Et aussi, éventuellement, pour lever certains malaises que le lecteur aurait pu éprouver à la lecture de ces écrits ou même des pages qui précèdent : qu'est-ce donc que l'analyse institutionnelle, si on la rapproche et la distingue tout à la fois de l'évaluation, de l'auto-évaluation, de l'accréditation, de l'« accountability » et de la recherche institutionnelle?

Pour comprendre correctement le concept d'« analyse institutionnelle » et surmonter les difficultés qui naîtraient d'une lecture trop rigide de la pensée du C.A.D.R.E., il faut faire appel à une lecture historique basée sur une logique plus générative que formelle.

Cette lecture peut tenir en quelques lignes. L'apparition du concept d'« analyse institutionnelle » exprime la recherche *d'une lecture systématique et rigoureuse de la pratique institutionnelle, faite principalement à l'aide de modèles et d'instruments scientifiquement valides*. Cette analyse se distingue de la recherche institutionnelle, de l'« accountability », de l'accréditation, de l'évaluation et même de l'auto-évaluation, en ce qu'elle s'intéresse aux modèles et instruments de lecture eux-mêmes et en ce qu'elle met entre parenthèses les visées stratégiques particulières de ces courants et de ces pratiques. Cependant, même dans les textes de l'automne 1975, ainsi que nous l'avons noté¹⁵, le vocabulaire de l'évaluation et de l'auto-évaluation est abondamment utilisé pour définir l'analyse institutionnelle. Une lecture historique de ce fait permet de comprendre qu'il n'y a rien d'étonnant à ce que le contexte sémantique et terminologique de l'analyse institutionnelle soit celui de l'évaluation et de l'auto-évaluation. Car, c'est dans cet univers de recherche et de pratique que la préoccupation d'analyse est historiquement née ici. Mais, par-delà une certaine permanence sémantique et terminologique, des accents nouveaux se manifestent qui marquent un affranchissement progressif de l'analyse par rapport à l'auto-évaluation et à l'évaluation proprement dites et une certaine neutralisation de la fonction analytique elle-même. Du coup, cette évolution vers l'analyse permettait de rejoindre ce qui, dans les quatre courants déjà cités et par-delà leurs stratégies particulières, exige ce même type de lecture de l'activité institutionnelle.

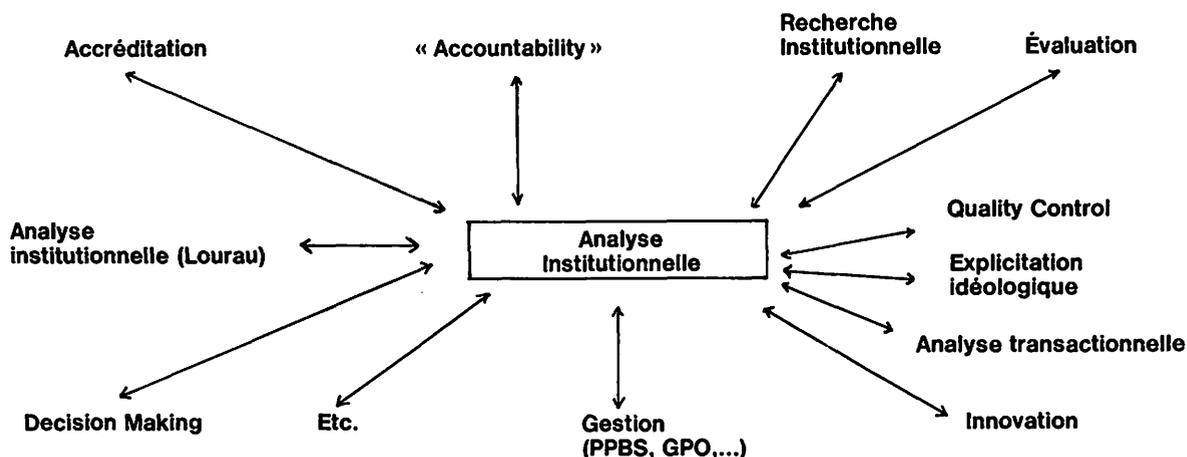
On aurait donc le schéma I d'évolution de préoccupations et de terminologie :



En fait, ce mouvement de neutralisation a permis d'ouvrir à nouveau le concept « d'analyse institutionnelle » à de multiples visées stratégiques, plus nombreuses même que celles dont il a progressivement émergé. En se détachant des courants qui lui ont donné naissance et en donnant un nom à leur moment commun de « lecture » institutionnelle, l'analyse institutionnelle, par un mouvement en retour fréquent dans l'histoire des concepts, atteint un niveau de plus grande universalité et s'ouvre à d'autres courants qui ont aussi l'institution scolaire pour objet et qui comportent eux aussi un moment proprement analytique. De sorte que, dès après la première année d'opérations¹⁶, il apparaissait de plus en plus nettement que l'analyse institutionnelle est *spécifiquement de l'analyse*, c'est-à-dire une entreprise de *lecture systématique*. Les modèles et les instruments de lecture, l'analyse institutionnelle peut les trouver dans ou les partager avec ceux qu'on met en œuvre dans le moment proprement analytique de multiples courants de lecture institutionnelle aux visées stratégiques tout aussi multiples, qu'il s'agisse des quatre courants explicitement reconnus à l'origine ou d'autres aussi, comme l'analyse institutionnelle (au sens de Lourau), le « Quality Control », le « Decision Making », l'analyse des idéologies, l'analyse transactionnelle, etc. Ainsi, le primat accordé à la fonction proprement analytique, tout en obligeant à une certaine distanciation par rapport à des visées stratégiques particulières, a permis en retour une ouverture à des visées stratégiques plus variées. On aurait alors le schéma II.

Cette distanciation et cette ouverture progressives nécessitent aussi des articulations opérationnelles. Car, s'il est vrai que l'analyse institutionnelle représente un moment proprement analytique — ceci soit dit sans pétition de principe! — qui ne préjuge pas des visées stratégiques particulières, s'il est vrai aussi que *le projet du C.A.D.R.E. se situe au niveau de ce moment analytique proprement dit*, il reste que, sur le terrain et dans une opération réelle, *l'analyse institutionnelle n'est jamais neutre* et s'inscrit d'emblée, à tout le moins implicitement, sinon explicitement, dans les visées stratégiques particulières des institutions. Bien plus, ces visées stratégiques particulières informent à ce point l'analyse que les instruments eux-mêmes peuvent être objets d'ajustements méthodologiques appropriés, ajustements rendus nécessaires par les perspectives de telle ou telle stratégie d'analyse. On ne saurait fabriquer des outils d'analyse d'une lecture qui se

SCHÉMA II



veut neutre, sans se soucier aussi des perspectives stratégiques particulières qui, sur le terrain, peuvent commander l'utilisation et l'adaptation de ces outils.

C'est pour tenir compte à la fois de la neutralité de l'analyse institutionnelle considérée en elle-même et de la diversité des contextes stratégiques concrets dans lesquels elle s'inscrit nécessairement, que les membres de l'équipe du C.A.D.R.E., en plus de travailler à la construction d'instruments d'analyse, ont étudié différentes perspectives stratégiques selon lesquelles ces instruments peuvent être utilisés¹⁷. Ainsi, la neutralisation progressive du concept d'analyse institutionnelle risque moins de prétendre à une neutralité toujours impossible au plan opérationnel. Mais, en même temps, cette neutralisation invite à refuser d'inféoder l'analyse institutionnelle à une perspective stratégique particulière, fût-ce celle de l'évaluation (et de l'auto-évaluation).

Bien sûr, cette neutralisation du concept n'a pas empêché le C.A.D.R.E. de nourrir ses propres préférences pour certaines stratégies plutôt que pour d'autres. Ainsi, dans les chantiers dans lesquels, à un titre ou à un autre, il s'est lui-même engagé, le C.A.D.R.E. a toujours présenté l'analyse institutionnelle comme une *entreprise interne d'analyse et de critique* — sorte de miroir que l'institution se donne à elle-même pour mieux assurer son activité et son progrès — et comme une démarche dont l'institution assume elle-même le bien-fondé et les techniques et qu'elle intègre organiquement à son cheminement et à sa vie. Et il continue de soutenir qu'un tel acte de confiance aux institutions d'enseignement est la meilleure garantie de toutes les

améliorations. Mais, cela étant dit, rien n'oblige une institution à opter pour telle stratégie d'analyse en particulier. Le mouvement de neutralisation du concept que nous avons décrit ici a permis de voir la possibilité d'une telle diversification des stratégies, comme il a aussi permis de voir qu'on pourrait même faire de l'analyse un instrument d'examen externe. Il y a là des utilisations, voire des récupérations, toujours possibles de la rationalité. Toutes les entreprises à visées scientifiques connaissent d'ailleurs ce type de conflits et de déchirements et la rationalité de l'analyse institutionnelle n'y échappe pas. Les membres de l'équipe en sont bien conscients et, autant ils ont accepté et promu cette neutralisation du concept et les énormes avantages qu'elle comporte, autant ils ont réaffirmé par leurs engagements mêmes l'opportunité pour les institutions de garder le contrôle de leurs propres opérations d'analyse.

3. Un triple déploiement amorcé

Ainsi que nous l'avons noté plus haut, c'est au cours de la première année du projet que s'est explicité ce mouvement de neutralisation du concept d'« analyse institutionnelle ». Cependant, en dehors de distinctions plus nettes entre l'analyse elle-même et les diverses stratégies possibles selon lesquelles l'analyse peut être pratiquée, on ne voyait guère précisément alors comment cette neutralisation du regard allait se traduire dans la fonction analytique elle-même. Bien sûr, on soupçonnait bien que les travaux entrepris finiraient par révéler des avenues plus nettes : certains propos échangés évoquaient

même déjà quelque chose de ce qui se dessinerait ensuite de manière plus accentuée. Mais, au début de 1977, aucun document public de l'équipe n'envisageait vraiment le type de déploiement qui marquerait bientôt l'évolution du concept.

En fait, c'est d'un triple déploiement qu'il faut parler ici. Et son lieu privilégié de gestation semble bien avoir été l'ensemble d'opérations sur l'identification des buts institutionnels¹⁸, opérations sur lesquelles l'équipe du séminaire de recherche a méthodiquement et régulièrement réfléchi et qui ont servi de point de convergence à plusieurs autres travaux de l'équipe. Les trois volets complémentaires de ce déploiement sont les suivants : a) le traitement systématique des perceptions et opinions des personnes et des groupes composant les institutions ; b) l'identification de données factuelles, éventuellement regroupées sous forme d'indicateurs ; c) l'élaboration de grilles de lecture aptes à faire saisir les phénomènes sociaux, culturels et politiques qui travaillent la vie institutionnelle. Quelle que soit la stratégie particulière adoptée, faire de l'analyse institutionnelle, ce serait donc se livrer à la lecture d'un ensemble de pratiques dont l'aire serait délimitée par ces trois pôles : perceptions, données factuelles, champs de forces.

3.1 Le traitement des données perceptuelles. Le premier outil d'analyse que le C.A.D.R.E. a expérimenté dans le prolongement des travaux amorcés à la Fédération des cégeps, c'est l'instrument *d'identification des buts institutionnels*. Ce n'est évidemment pas le lieu ici d'en présenter le contenu et le modèle de fonctionnement. Qu'il suffise, pour le propos que nous poursuivons, de rappeler que cet instrument est bâti autour d'énoncés de buts institutionnels possibles et que les répondants sont invités à dire jusqu'à quel point ces buts sont effectivement réalisés dans l'institution et jusqu'à quel point il est ou serait souhaitable qu'ils le soient.

Ce que l'instrument permet de recueillir, c'est donc essentiellement un ensemble de données perceptuelles : comment chaque groupe dans l'institution apprécie la désirabilité et la réalisation de certaines dimensions de la vie institutionnelle. Une des interrogations que soulève tout naturellement une telle technique de cueillette, c'est de savoir si l'analyse institutionnelle peut tenir dans un compendium d'opinions et de perceptions, voire d'impressions. La seule multiplication des sources de jugements intuitifs, quelque éclairés qu'ils puissent être, suffirait-elle à transformer une approche impressionniste en analyse systématique et rigoureuse?

Posée en ces termes, la question est longtemps apparue insoluble. Il fallut une assez longue expérimentation pour distinguer le contenu de ce type de cueillette — forcément, un ensemble d'opinions de personnes — et le traitement qu'on peut en faire. Ce que l'on découvrait sur les terrains d'opérations, c'est que les perceptions des personnes constituent elles-mêmes des données dont on peut faire l'analyse systématique et que leur examen minutieux est particulièrement instructif pour quiconque veut saisir de manière un peu rigoureuse ce qui se passe dans l'institution.

L'instrument d'identification des buts institutionnels s'est ainsi progressivement transformé en un véritable instrument de traitement polyvalent des jugements que les gens portent sur l'institution à laquelle ils sont liés. Il permet maintenant de savoir, chiffres et courbes à l'appui, les points de convergence et de divergence entre les différentes composantes de l'institution, les points souhaités de manière prioritaire par les différents groupes ou par l'ensemble des groupes composant une institution. Bien plus, il est actuellement en train de déboucher sur une pondération de la « faisabilité » des tendances prioritaires qui se dégagent de la cueillette et de devenir ainsi un instrument d'aide à la prise de décision. Du coup, se dessine avec plus de netteté une convergence profonde entre cet instrument et d'autres travaux de l'équipe, notamment sur la prise de décision¹⁹ et sur la détermination des objectifs de programmes²⁰.

Ce qu'ont progressivement révélé l'expérimentation et le rodage de cet instrument d'identification des buts institutionnels, c'est donc d'abord le bien-fondé et l'à-propos d'une cueillette d'opinions pour une entreprise d'analyse institutionnelle ; pour qu'une telle cueillette soit vraiment une entreprise d'analyse, il suffit que soit réalisé un traitement systématique et rigoureux de ces données perceptuelles. De fait, dans la plupart des cas où il a été expérimenté, l'instrument a fait la preuve qu'il pouvait beaucoup aider à refléter la situation institutionnelle globale et à établir les consensus minimaux nécessaires à toute décision sur les buts institutionnels. La cueillette et le traitement des données perceptuelles représentaient donc vraiment un aspect essentiel de l'analyse institutionnelle définie comme une démarche prise en charge par l'institution elle-même. Mais, en même temps que se confirmait la justesse de l'intuition de départ sur la fécondité d'un instrument d'identification des buts institutionnels fondée sur le relevé des opinions,

se précisait aussi la nécessité de deux autres types de prolongement dont les orientations allaient à leur tour marquer le concept même d'analyse institutionnelle et qu'il faut maintenant exposer brièvement.

3.2 La cueillette et la mesure des données factuelles. C'est à plusieurs titres que les opérations « Buts institutionnels » ont été l'occasion de mieux percevoir la nécessité pour l'analyse institutionnelle de données factuelles mesurables et éventuellement groupées sous la forme d'indicateurs²¹.

Premièrement, le caractère perceptuel lui-même des données recueillies par l'instrument d'identification des buts institutionnels appelle un autre type de données. Bien sûr, on a vu que de telles données perceptuelles étaient irremplaçables ; on a même trouvé des méthodes rigoureuses — et pas du tout basées sur la simple perception! — pour traiter ces données. Mais il apparaissait de plus en plus clairement qu'il faudrait éventuellement parvenir à saisir la réalité institutionnelle par des biais plus « objectifs » auxquels pourraient être confrontées les perceptions elles-mêmes. Par-delà ce que les gens disent et pensent, qu'en est-il véritablement de ce qui se passe dans l'institution? Pour répondre à une telle question, aussi persistante au sein de l'équipe que difficile à résoudre fonctionnellement, il faudrait disposer de données factuelles mesurables, regroupées de manière significative pour « indiquer » où va l'institution. Le monde économique a formulé, lui, de tels « indicateurs de performance », auxquels sont ultimement confrontés tous les sondages d'opinions qu'on juge bon de faire. En fait, il ne s'agit pas de choisir entre les deux types de mesures : on n'évolue guère en tenant exclusivement compte des tendances d'opinions ou des variations d'indicateurs de performances. Il y a là deux aspects indissociables d'une conduite éclairée.

Une *deuxième* incitation, plus intrinsèque celle-là, allait aussi souligner l'importance d'indicateurs pour l'analyse. Elle tient essentiellement à la logique de cette chaîne conceptuelle²² qui va du « besoin » à l'« indicateur », en passant par le « but » et l'« objectif ». En effet, c'est pour répondre à des besoins que l'institution scolaire formule et poursuit des buts, qu'elle traduit opérationnellement dans des objectifs. « L'indicateur s'inscrit alors dans ce processus comme le signe, la donnée significative, l'élément descriptif qui fait voir où l'on en est dans la réalisation de l'objectif. D'ordinaire, l'indicateur sera une valeur numérique, une donnée quantifiable,

comparable à un standard ou à une information de départ et qui périodiquement dira où l'on en est dans la réalisation d'un objectif²³ ». Les travaux sur les buts institutionnels contenaient ainsi en germe une éventuelle référence à des indicateurs, seuls capables de suivre avec un peu de précision la marche d'une institution vers l'atteinte de ses buts et de ses objectifs. Par un processus de développement tout à fait organique, le concept d'« analyse institutionnelle » s'est donc sensiblement rapproché de celui d'« indicateur ».

À ces deux points de contact, s'en est ajouté un *troisième*, d'ordre plus stratégique celui-là. Il tient à ce qu'on ne saurait multiplier dans une institution les cueillettes d'opinions du genre de ce que suppose la technique d'identification des buts institutionnels. Non pas que l'opération soit très lourde — la technique est rodée et ne demande que quelques semaines. C'est plutôt que de telles opérations mobilisent inévitablement beaucoup d'énergies et peuvent parfois provoquer des brassages institutionnels socio-émotivement assez chargés. On n'en conclut évidemment pas qu'il faille éviter de telles entreprises ; au contraire, elles sont saines et généralement fécondes. Mais il est clair qu'on ne saurait les lancer chaque fois qu'on souhaite analyser un aspect ou l'autre de la vie institutionnelle. Il faut donc songer à d'autres mesures de la réalité, techniquement moins dépendantes des sondages : un milieu se sature vite des sondages. À cet égard, le recours à la mesure périodique de certains indicateurs constitue une opération relativement légère qui, en dehors de quelques moments privilégiés — et voulus comme tels — de démarches proprement collectives, convient souvent mieux à la vie quotidienne d'une institution.

Par ces trois avenues convergentes et à la faveur d'une expérimentation soutenue de l'instrument d'identification des buts institutionnels, le concept d'« analyse institutionnelle » s'est donc progressivement articulé à celui d'« indicateur », complétant ainsi un volet présent dès le départ, celui de la cueillette des données perceptuelles. Parler d'analyse institutionnelle, c'est donc parler d'un recours à des données factuelles, regroupées en faisceaux significatifs. On doit cependant dire que cela ne constitue pas une acquisition conceptuelle tout à fait nouvelle, puisque, dès le rapport de 1973, le C.A.D.R.E. préconisait une systématisation de la cueillette de l'information²⁴ et en reformulait le souhait en 1975²⁵. C'est dire qu'il y avait là une intuition présente dans la gestation même du projet :

l'analyse institutionnelle s'établit sur des données « objectives ». Toutefois, ce n'est que dans la seconde moitié du projet triennal que se sont précisées les articulations que l'on vient d'exposer et qu'a émergé le concept spécifique d'« indicateur ».

3.3 L'analyse des champs de forces. Dans la foulée de ces dernières considérations sur l'impact socio-émotif des opérations de sondages, il faut faire état d'un troisième axe de développement récent du concept d'« analyse institutionnelle » : celui d'une ouverture progressive à la nécessité de construire des grilles de lecture aptes à prendre en compte les phénomènes collectifs qui dynamisent la vie institutionnelle.

Au C.A.D.R.E., on n'a jamais adhéré à une approche interventionniste de l'analyse institutionnelle ; à cet égard, les parentés avec l'école de l'analyse institutionnelle de Lapassade²⁶ et de Lourau²⁷ sont plutôt nominales. Mais, sans s'engager dans cette voie thérapeutique somme toute assez agressive, il y a une nécessaire attention aux phénomènes collectifs que n'arrivent guère à cerner des démarches basées sur la cueillette des perceptions ou sur la mesure de certains indicateurs de performances. Cela, on l'avait assez tôt perçu et formulé au cours des séances du séminaire de recherche²⁸ ; on l'a surtout très concrètement expérimenté lors d'opérations dans des institutions²⁹. Tout se passe comme si l'analyse institutionnelle, sous peine de devenir finalement abstraite, se devait de dépasser des perspectives qui seraient trop exclusivement liées au rogorisme ou, à l'opposé, à la rationalité administrative. Les faits invitent plutôt à penser que les champs de forces qui dynamisent la vie institutionnelle doivent faire eux-mêmes l'objet d'analyses rigoureuses. En tout cas, on voit mal comment on pourrait considérer qu'une analyse institutionnelle puisse vraiment mériter son nom, si elle n'est pas aussi analyse de *cela*. Car, par-delà — ou mieux : à travers et sous — les opinions ou les indicateurs de performances, il y a des réseaux énergétiques des courants et des tendances qui polarisent et orientent la pratique institutionnelle quotidienne — y compris les démarches mêmes d'analyse institutionnelle — et qu'il faut aussi pouvoir lire de manière rigoureuse et systématique.

À la vérité, ce troisième déploiement du concept d'« analyse institutionnelle » a été jusqu'ici plus souhaité que vraiment réalisé ou exploité. L'équipe du C.A.D.R.E. a bien intégré ces perspectives dans ses préoccupations et a souvent dû en tenir compte

sur le terrain, en particulier au plan de la sensibilisation du milieu. On a même constitué un dossier³⁰ sur une approche possible de l'analyse institutionnelle, inspirée de grilles d'analyse idéologique et politique, mais les circonstances — peut-être aussi un peu l'extrême difficulté de la matière — ont jusqu'ici empêché d'en mener la publication à terme.

Quoi qu'il en soit, il est sûr qu'il y a là une dimension fondamentale de l'analyse institutionnelle complémentaire par rapport au traitement de données perceptuelles et à la mesure d'indicateurs. Faire de l'analyse institutionnelle, c'est aussi lire systématiquement les champs énergétiques sur et selon lesquels se construisent les pratiques institutionnelles.

*
* *

Ainsi donc, suite à un premier mouvement de neutralisation et d'affranchissement par rapport à des stratégies particulières d'analyse — nommé par rapport à l'auto-évaluation — le concept d'« analyse institutionnelle » s'est déployé selon les trois axes majeurs complémentaires mentionnés. Faire de l'analyse institutionnelle, quelle que soit la stratégie adoptée, ce serait donc s'engager dans un processus de lecture rigoureuse qui puisse tenir compte à la fois des courants d'opinions, des performances objectivement mesurées et des champs de forces qui constituent le lieu même de la vie institutionnelle. Le concept d'« analyse institutionnelle » est ainsi en passe d'intégrer des perspectives qui ressortissent aussi bien à l'analyse idéologique et politique qu'à des préoccupations d'analyse socio-institutionnelle et de rationalité administrative.

4. Les principales composantes actuelles du concept

L'étude forcément rapide de ce cheminement proprement conceptuel nous conduit tout naturellement à essayer de cerner les composantes majeures du concept d'analyse institutionnelle, telles qu'elles se découpent actuellement au terme de ces trois années de travail d'équipe.

- L'analyse institutionnelle désigne et promeut résolument et formellement une *entreprise d'analyse*, c'est-à-dire une entreprise par laquelle l'activité institutionnelle est étudiée systématiquement, décomposée en ses éléments et saisie dans sa dynamique interne. Il y a, dans l'analyse institutionnelle, un propos de neutralité qui ne préjuge pas des stratégies diverses dans lesquelles

elle peut s'insérer, non plus que de l'utilisation qui peut être faite des résultats. Même si des formulations encore tâtonnantes ont pu être véhiculées, on doit noter que l'analyse institutionnelle ne s'identifie pas, de soi, à l'évaluation ou à l'auto-évaluation institutionnelles : l'émergence des termes indique même une intention de distinguer l'analyse de l'évaluation.

- Au-delà de l'inévitable subjectivité de toute lecture du réel, l'analyse ici promue entend satisfaire aux exigences de la rationalité. *L'analyse institutionnelle* multiplie l'emploi d'épithètes comme scientifique³¹, rationnel³², méthodique³³, rigoureux³⁴, pour qualifier le genre de démarche préconisée. À l'opposé d'évaluations de type amateur ou artisanal, ou faisant trop aisément confiance au seul « bon sens » ou au jugement d'experts ou de témoins, on insiste pour que soient développés des procédés plus « scientifiques » d'analyse, des procédés dont l'objectivité pourrait garantir les résultats et évacuer le plus possible la part du « goût » et de l'arbitraire. Ces procédés rigoureux prendront corps autour d'*instruments d'analyse*³⁵, tant sous la forme d'*instruments-questionnaires* que sous celle de *modèles de cheminement*. La rigueur et la validité de l'analyse tiendraient essentiellement à la rigueur et à la validité de tels instruments.
- Comme entreprise d'analyse rationnellement menée, l'analyse institutionnelle peut s'inscrire dans *des démarches et des stratégies diverses*. Selon les objectifs que l'on poursuit en s'y engageant, selon les impératifs particuliers de telle ou telle situation, l'analyse institutionnelle adoptera des approches et des modèles de cheminement différents. Mais, tout au moins à ce moment-ci de la recherche, l'analyse institutionnelle ne s'est identifiée à aucune de ces approches et à aucun de ces modèles. Nous pensons plutôt que l'analyse institutionnelle est, de soi, polyvalente et toujours circonstanciée. Ses visées sont des visées de lecture systématique et rien n'interdit de faire cette lecture en poursuivant des stratégies spécifiques et différentes. Le C.A.D.R.E. laisse aux usagers de déterminer eux-mêmes le contexte stratégique de l'analyse. En tout cas, rien, dans le concept d'analyse institutionnelle, n'inscrit d'emblée l'analyse institutionnelle dans les perspectives particulières de l'évaluation (ou de l'auto-évaluation), du « Quality Control », de l'analyse institutionnelle (au sens de Lourau), de l'« accountability », du

« Decision Making », de la gestion, de l'innovation, de la critique idéologique, etc. Aucune de ces approches particulières n'épuise le contenu du concept d'analyse institutionnelle ; aucune n'en est théoriquement exclue non plus. Considérée en elle-même, l'analyse veut analyser ; rien de plus. Le reste est affaire de circonstances particulières. Ainsi définie, la polyvalence de l'analyse institutionnelle est celle d'une entreprise rationnelle susceptible de s'inscrire dans plusieurs démarches possibles.

On s'est efforcé de montrer la spécificité de la fonction analytique par rapport aux approches et aux stratégies particulières ; on a aussi montré comment ces approches et ces stratégies particulières impliquent des organisations spécifiques de l'analyse. Mais cela ne saurait justifier aucune annexion induite par un type de préoccupations. Du reste, toutes ces approches particulières supposent un moment proprement analytique, et c'est cela qui concerne directement l'analyse institutionnelle³⁶.

- Ce moment proprement analytique se déploie actuellement selon trois *axes majeurs d'insistance*. Les niveaux de lecture auxquels il se situe se rattachent à la cueillette et au traitement des tendances d'opinions, à l'identification et à la mesure de données factuelles, à la saisie des polarisations et des champs de forces qui travaillent la vie institutionnelle.

Cette polyvalence du regard analytique ne préjuge évidemment ni de la stratégie dans laquelle il s'inscrit ni des objets sur lesquels il s'exerce. Elle traduit cependant de manière quasi opérationnelle la définition même de l'analyse institutionnelle.

- Polyvalente, l'analyse institutionnelle l'est aussi quant à ses *champs d'application*. tous les secteurs de l'activité institutionnelle peuvent faire l'objet de l'analyse institutionnelle : les buts et objectifs institutionnels, les programmes de formation, l'enseignement, les ressources didactiques, les services de soutien, les services au milieu, la clientèle, etc. Même si on a dû se limiter à quelques coups de sonde particuliers ayant une valeur exemplaire, il reste que le concept d'analyse institutionnelle n'a rien de limitatif. Tout ce qui concerne l'un ou l'autre aspect de l'activité institutionnelle entre dans sa compréhension.
- Par définition, l'analyse institutionnelle concerne *une approche proprement institutionnelle*. Elle

ne s'oppose pas à une étude faite à partir de standards nationaux et régionaux, ni à une analyse qui appliquerait localement des outils de lecture construits pour des grands ensembles, mais elle favorise leur intégration dans une approche franchement locale. Cela suppose, d'abord et avant tout, que l'on s'applique à cerner la problématique particulière de tel ou tel établissement, que l'on détermine les objectifs locaux de l'analyse et que l'on choisisse en conséquence l'approche, le modèle et les outils d'analyse qui conviennent à cette situation institutionnelle en particulier. La polyvalence contextuelle et stratégique, dont nous parlions plus haut, va de pair avec le caractère local de l'analyse institutionnelle. Cela ne signifie pas qu'on ne pourrait pas mettre localement à profit des démarches et des instruments, voire des données, ayant servi ailleurs ou même au plan national. Cela signifie plutôt que de tels emprunts devraient être intégrés à la démarche qui conviendrait à telle institution en particulier. L'analyse institutionnelle est conçue comme devant s'inscrire organiquement dans une activité institutionnelle qui se donne les moyens d'être systématiquement réfléchie et critiquée.

- Globalement considérée, et quoi qu'il en soit de la polyvalence des approches stratégiques possibles, l'analyse institutionnelle veut être une « recherche pour l'action³⁷ ». Elle ne vise pas des résultats généraux du genre de ceux que privilégierait la recherche proprement dite. Au contraire, elle est plutôt articulée à la vie institutionnelle concrète ; elle entend établir l'information en fonction des *décisions* à prendre³⁸ et, par ce biais, veut être un outil d'amélioration³⁹ et de développement⁴⁰ des institutions. Cette orientation proprement praxéologique de l'analyse institutionnelle ne constitue pas une inféodation à une approche de « Decision Making » formellement considérée⁴¹. Le « Decision Making », comme on sait, est une stratégie spécifique qui concerne le processus même de la prise de décision, en vue de laquelle on recueille l'information et conduit l'analyse. Le « Decision Making » ainsi formellement considéré n'est pas à confondre avec le *lien à la décision* qui constitue une composante du concept d'analyse institutionnelle. Celle-ci indique plutôt une perspective fondamentale selon laquelle l'analyse institutionnelle comporte un essentiel souci de rejoindre les impératifs concrets de l'activité institutionnelle et d'en soutenir le progrès, même si elle se fait selon une approche

autre que celle du « Decision Making ». Elle marque aussi une différence par rapport à des recherches d'un type plus distancié et plus intemporel.

- L'analyse institutionnelle n'est pas simplement une opération ponctuelle, après laquelle l'institution « passerait à autre chose ». C'est une *dimension de la vie même de l'institution* qui est ici visée, une sorte de processus permanent et intégré à la pratique quotidienne par lequel l'ensemble de l'entreprise éducative serait réfléchi à l'aide d'instruments d'analyse. Une institution qui aurait adhéré aux principes de l'analyse institutionnelle serait une institution où les activités importantes feraient périodiquement — de manière, pour ainsi dire, continue — l'objet d'une analyse systématique. Ce qui ne signifie pas que l'institution serait continuellement nolisée dans des opérations d'envergure. L'idéal serait plutôt, du moins à long terme, que chaque composante de l'institution intègre dans ses activités une sorte d'habitude ou de routine d'analyse institutionnelle, quitte à ce que l'ensemble de l'institution, pour répondre à des besoins déterminés, soit occasionnellement engagée dans un processus plus global. Ce genre de développement intégré n'est évidemment pas réalisable à court terme et il ne doit surtout pas trop hanter l'esprit de ceux qui s'engagent dans des opérations d'analyse. Il correspond plutôt à une certaine logique du concept même d'analyse institutionnelle qu'on ne devrait pas s'interdire d'envisager.

* * *

Tel est donc le contenu du concept d'analyse institutionnelle, après ces trois années de recherche et d'expérimentation. S'il fallait opter pour une analogie capable de l'illustrer de manière privilégiée, sans doute faudrait-il aller du côté des modèles de l'*action médicale*. Celle-ci, en effet, par-delà tous les modèles issus du monde de la productivité industrielle, met en lumière l'encadrement réfléchi et permanent des dynamismes vitaux, la prévention et le suivi aussi bien que la thérapie elle-même, l'étude des processus et des effets secondaires aussi bien que l'analyse des résultats directs, sans oublier les prolongements écologiques de toute entreprise d'hygiène. L'analyse institutionnelle a quelque chose de cette prise en charge réfléchie de la vie institutionnelle. Elle représente, par rapport à l'institution d'enseignement, ce que de plus en plus de gens souhaitent pour le soutien de la vie tout court : un regard systématique et permanent sur l'action et

sur la vie exercé en vue d'un meilleur épanouissement, d'ajustements et d'orientations qui assurent progrès et développement.

1. Cf., par exemple, *L'analyse institutionnelle : s'évaluer pour évoluer* (p. 48), où il est dit qu'un des objectifs de recherche du C.A.D.R.E. est de « poursuivre l'étude du concept de l'analyse institutionnelle ».
2. Nous reprenons ici librement certains passages de P. Lucier, « Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle? », *Prospectives XII/4* (déc. 1976) pp. 1977 ss.
3. Cf. P.-E. Gingras et M. Girard, *L'analyse institutionnelle : s'évaluer pour évoluer*, Montréal, C.A.D.R.E., automne 1975, pp. 10-19.
4. *Ibid.*, p. 10.
5. *Ibid.*, p. 10.
6. Cf. P.-E. Gingras et M. Girard, *S'évaluer pour évoluer*, Montréal, C.A.D.R.E., mai 1975.
7. Cf. P.-E. Gingras et autres, *Rapport d'une étude... sur l'évaluation des collèges*, Montréal, C.A.D.R.E., 1973.
8. Cf. *L'analyse institutionnelle : s'évaluer pour évoluer*, v.g. pp. 2, 5, 7, 8, 14, 23.
9. *Ibid.*, v.g. pp. 2, 5, 8, 10, 12.
10. *Ibid.*, pp. 5, 8.
11. *Ibid.*, v.g. pp. 2, 5, 11, 15, 52.
12. *Ibid.*, v.g. pp. 2, 5, 10.
13. *Ibid.*, p. 23. Cf. aussi pp. 3, 5, 6, 7, 11, 12, 23, 26, 48, 52.
14. *Ibid.*, p. 5 où il est explicitement fait état de cette confusion possible.
15. *Ibid.*, p. 5 : « L'expression « analyse institutionnelle » est ici utilisée dans son sens nord-américain d'auto-évaluation, d'auto-critique des établissements ("institutional analysis"). »
16. Cf., par exemple : *Premier rapport d'étape*, novembre 1976, pp. 14 ss., 20.
17. Cf. par exemple : P. Lucier, *Analyse institutionnelle et « Accountability »*. Montréal, C.A.D.R.E., 1977 ; *Analyse institutionnelle et prise de décision*. Montréal, C.A.D.R.E., 1977.
18. Cf. C. Fortier et M. Girard, *Les buts institutionnels : instrument d'identification*. Montréal, C.A.D.R.E., 1977. Fascicules 1, 2 et 3 ; C. Fortier, « Les buts institutionnels », dans *Prospectives XIII/4* (déc. 1977) pp. 221-229.
19. Cf. P. Lucier, *Analyse institutionnelle et prise de décision*. Montréal, C.A.D.R.E., 1977.
20. Cf. les travaux de G. Aubin : *L'analyse locale des programmes de formation*. Montréal, C.A.D.R.E., 1977 ; « Les objectifs généraux de la formation professionnelle : résultats d'un sondage », dans *Prospectives XIII/4* (déc. 1977), pp. 189-196 : *La technique du groupe nominal appliquée à l'analyse locale des programmes de formation*. Montréal, C.A.D.R.E., 1979.
21. Cf. P.-E. Gingras, *Le concept d'« indicateur » appliqué à l'éducation*. Montréal, C.A.D.R.E., 1977 ; « L'éducation à la recherche d'indicateurs », dans *Prospectives XIII/3* (oct. 1977) pp. 169-173 ; « Vers un éduco-indicateur? », dans *Cepepropos*, n° 50 (avril 1977), p. 39.
22. Cela est très bien mis en lumière dans : P.-E. Gingras, « L'éducation à la recherche d'indicateurs », *loc. cit.*, p. 171.
23. *Ibid.*, p. 171.
24. Cf. *Rapport d'une étude...*, 1973, pp. 58-61.
25. Cf. *S'évaluer pour évoluer*, mai 1975, pp. 139-140 ; *L'analyse institutionnelle : s'évaluer pour évoluer*, automne 1975, pp. 48-49.
26. Cf., par exemple : G. Lapassade, « Analyse institutionnelle et socianalyse », dans *Connexions*, n° 6 (1973) pp. 35-37 ; *L'arpenteur*. Paris, Epi, 1971 ; *Socianalyse et potentiel humain*. Paris, Gauthier-Villars, 1975.
27. Cf., par exemple : R. Lourau, *L'analyse institutionnelle*, Paris, Minuit, 1970 ; *L'instituant contre l'institué*. Paris, Anthropos, 1969.
28. Cf., par exemple : P. Lucier, « Le concept d'analyse institutionnelle : quelques explorations », pp. 5-15. Texte ronéo préparé pour une séance du séminaire de recherche. Janvier 1976.
29. Cf. C. Fortier, dans « Les buts institutionnels », *Prospectives XIII/4* (déc. 1977) pp. 221-229.
30. Le 2^e rapport d'étape (novembre 1977) fait état d'un dossier en préparation sur la « critique idéologique » (p. 59). Même note déjà dans « Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle? », *Prospectives XII/4* (déc. 1976) p. 208.
31. Cf. P.-E. Gingras et M. Girard, *L'analyse institutionnelle : s'évaluer pour évoluer*. Montréal C.A.D.R.E., 1975, pp. 10, 13, 14, 16, 18, 19, 23, 44, 52.
32. *Ibid.*, v.g. pp. 18, 19, 20.
33. *Ibid.*, v.g. p. 13.
34. *Ibid.*, p. 19.
35. *Ibid.*, v.g. pp. 44-46.
36. Les rapports de 1973 (p. 27) et de mai 1975 (p. 31) privilégient la dimension « information ». Ce dernier parle d'une information « appropriée, importante, objective, consistante, digne de foi, opportune ».
37. Cf. *Rapport d'une étude...*, 1973, p. 12.
38. *Ibid.*, pp. 27-28. Cf. aussi *S'évaluer pour évoluer*, mai 1975, pp. 31, 68.
39. Cf. *S'évaluer pour évoluer*, mai 1975, pp. 24, 31, 68, 108, 109, 110.
40. Cf. *Rapport d'une étude...*, p. 13 ; *S'évaluer pour évoluer*, pp. 22, 43.
41. Nous nous sommes abondamment expliqués là-dessus dans *Analyse institutionnelle et prise de décision*. Montréal, C.A.D.R.E., 1977, pp. 6-7 ; 43-47.

**samson.
BÉLAIR
& ASSOCIÉS**

Comptables agréés

Montréal
Québec
Rimouski
Sherbrooke
Trois-Rivières
Ottawa
Sept-Îles
Saint-Hyacinthe
Coaticook
Matane