

l'analyse institutionnelle

un modèle opérationnel de base

Au cours des dernières années, il nous a été donné de collaborer à plusieurs chantiers d'analyse institutionnelle et de mener sur ces opérations une réflexion critique systématique. De cette action et de cette réflexion sont sortis quelques instruments et modèles se rapportant à des champs particuliers de préoccupations et d'interventions et dont il ne nous a pas paru utile de reprendre ici le contenu. Il nous a cependant paru opportun de dégager de cette diversité une façon de faire pour ainsi dire commune, une sorte de modèle opérationnel de base, dont la compréhension pourrait elle-même refluer sur les instruments déjà produits ou à venir.

En somme, nous avons essayé de nous placer dans la position d'un observateur qui, en examinant nos publications, nos expériences sur le terrain, nos travaux en séminaire et nos échanges avec le milieu, entreprendrait de répondre à la question suivante : globalement parlant, comment le C.A.D.R.E. procède-t-il ou suggère-t-il de procéder en analyse institutionnelle ? ou quelles sont les principales caractéristiques de ses manières de faire en analyse institutionnelle ?

Nous consignerons donc ici *dix règles opérationnelles de base*, qui constituent autant d'aspects du modèle opérationnel du C.A.D.R.E. en analyse institutionnelle. Chacune de ces règles est le résultat du même type d'évolution que celui qu'ont connu les positions théoriques et dont nous avons déjà fait état dans la première partie de ce rapport : des hypothèses de départ qui, à la lumière des enseignements tirés de l'expérience, se sont ajustées et reformulées en conclusions elles-mêmes provisoires. Mais, même en respectant ce caractère évolutif de la recherche, on peut prendre acte d'une cohérence déjà assez nette pour être proposée aux praticiens de l'analyse institutionnelle.

1. L'adaptation aux situations

Le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. ne propose pas de démarche unique ou uniformément applicable. Il consiste plutôt essentiellement en une approche adaptable et, pour ainsi dire, sur mesure. En ce sens, dans son esprit et dans ses principes techniques de mise en oeuvre, c'est un modèle de type situationnel.

Cette première caractéristique est assurément cohérente par rapport à la problématique institutionnelle qui a nourri notre projet. En effet, dans la mesure où l'analyse institutionnelle a été conçue pour être pratiquée à ces niveaux de la vie institutionnelle où l'institution locale jouit d'une autonomie significative et peut décider de ses orientations, il est normal qu'on ne s'oriente pas vers la mise au point d'un processus uniforme. *Il appartient à chaque institution de déterminer elle-même les visées et le contenu de sa démarche d'analyse institutionnelle.*

En fait, ce que traduit cette règle fondamentale, c'est le défi pour chaque institution de bâtir sa propre démarche, à même les matériaux qui sont mis à sa disposition. Les instruments élaborés au cours du projet nécessitent d'ailleurs tous un travail local de sélection et de mise au point. Ainsi, par exemple, l'instrument d'identification des buts institutionnels¹ n'impose pas une liste uniforme d'énoncés; il propose plutôt une banque d'énoncés, parmi lesquels l'institution fait le choix qui lui convient. Même chose pour le guide de mise en route² et le guide d'analyse des programmes de formation³: l'un et l'autre suggèrent des procédés pour construire localement les démarches et les contenus pertinents.

Cette règle opérationnelle est ainsi le résultat sans cesse confirmé de l'expérience des dernières années. Ceux qui ont suivi d'un peu près les chantiers d'analyse institutionnelle sont unanimes à noter que la demande des institutions n'est pas allée vers des instruments tout faits: on aurait même plutôt tendance à vouloir tout réinventer localement. Entre l'uniformisation totale et le constant recommencement « au déluge », le C.A.D.R.E. a opté pour une voie moyenne

pouvant tenir compte du respect des situations locales inédites tout autant que d'une certaine mise à profit de l'expérience acquise dans des situations apparentées. C'est ce qu'ont cherché à réaliser les instruments proposés et qui est exprimé dans cette première règle opérationnelle.

Le souci de la généralisation dont le C.A.D.R.E. avait accepté de relever le défi a ainsi pris une voie qui n'apparaissait pas d'abord avec une parfaite netteté, mais qui s'est ensuite avérée la mieux accordée à la pratique de l'analyse institutionnelle: élaborer des instruments qui sont précis quant à leurs rouages et à leurs principes formels, mais très souples quant à leurs contenus et à leurs accents.

2. Une démarche locale préalable

C'est justement en raison de sa nécessaire adaptation aux situations institutionnelles particulières que le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. suppose toujours une démarche locale de réflexion, de choix et de mise en oeuvre. C'est à l'institution elle-même qu'il appartient de procéder à une première lecture de sa situation, d'établir sa problématique, de cerner les objectifs de son entreprise et de sa stratégie, de choisir son modèle de cheminement et ses instruments de mesure, de fixer son calendrier d'opérations.

Cette seconde règle opérationnelle est également le fruit de l'expérience. Il est apparu de plus en plus clairement que la pertinence et l'efficacité d'une analyse institutionnelle tiennent à la manière dont on réussit à bien cerner une situation institutionnelle particulière. Sous peine d'obtenir — des résultats inutilisables ou peu pertinents, en recourant tête baissée à telle ou telle batterie de mesures de la réalité — il faut pouvoir identifier correctement « la manière de prendre les problèmes » et le cheminement le plus fécond dans ce cas précis. Alors seulement le choix de techniques particulières peut se faire avec d'excellentes chances d'aboutir à des résultats valables et utiles.

C'est en voyant surgir ce type de questionnement chaque fois que des groupes décidaient d'entreprendre des opérations d'ana-

lyse institutionnelle que l'équipe du C.A.D.R.E. a perçu la nécessité, non seulement de préconiser une telle démarche préalable de réflexion et d'orientation, mais aussi de dégager un processus susceptible d'en faciliter le déroulement et d'en maximiser les chances de succès. L'essentiel de cette démarche initiale a été proposé et développé dans le *Guide de mise en route de l'analyse institutionnelle*⁴. On y distingue sept (7) étapes, dont la visée commune est de favoriser une mise en marche structurée et raisonnée de l'analyse institutionnelle : l'identification d'une problématique, la détermination des objectifs, le choix d'une approche pertinente, le choix d'un modèle de cheminement, le choix de techniques et d'instruments de mesure, la confection d'un calendrier d'opérations, la préparation d'un devis opérationnel. Mais, conformément à la première règle précédemment formulée, ces étapes sont proposées avec le souci de respecter scrupuleusement la responsabilité qu'a l'institution de déterminer la substance de sa démarche.

3. La prise en charge par l'institution

Susceptible de surgir de plusieurs instances de la vie institutionnelle, l'analyse institutionnelle est conçue pour être vécue et portée par l'institution elle-même. Cela ne signifie évidemment pas que des conseillers externes ne puissent pas être mis à contribution. Cela signifie plutôt que, dans ses principes et dans ses techniques, l'analyse institutionnelle ne saurait être menée par de seuls analystes de l'extérieur qui se substitueraient à l'initiative des membres de l'institution. *L'analyse institutionnelle est destinée à être prise en charge par l'institution elle-même.*

En fait, cette troisième règle du modèle opérationnel du C.A.D.R.E. a une double portée. Elle indique *d'abord* que, dans l'initiative de sa mise en route comme dans ses objectifs et ses opérations, l'analyse institutionnelle est conçue pour être l'affaire de l'institution. C'est en ce sens et sans préjuger de quelque stratégie particulière que le modèle du C.A.D.R.E. se rattache au champ de l'auto-évaluation et en adopte certains éléments sémantiques. Cela veut dire que, lors même qu'on déciderait par elle de rendre des

comptes à la collectivité, l'analyse institutionnelle devrait demeurer la responsabilité de l'institution.

Mais l'affirmation de la prise en charge de l'analyse par l'institution comporte un *second* volet de signification : en raison de son objet et de ses enjeux, une entreprise d'analyse institutionnelle ne saurait être une simple « affaire privée ». Autrement dit, quelle que soit la manière dont elle a surgi, elle devrait pouvoir engager l'institution comme telle. Cela peut se réaliser de bien des façons et rien n'oblige à songer immédiatement à quelque procédé officiel de nomination ou de délégation. Sans exclure que certains mandats puissent être publiquement confiés ou que puissent être impliqués les mécanismes de répartition des tâches, on pense d'abord ici à ces engagements institutionnels plus ou moins formalisés que constituent les gestes des unités de services, des départements ou de certains groupes de travail. Si l'on voulait se référer à l'image du corps vivant, on pourrait dire que ce n'est pas seulement par la tête qu'un corps vivant agit ou engage l'ensemble. Ce qu'il importe d'assurer, c'est que l'entreprise jouisse d'un certain ancrage institutionnel et ne devienne pas une autre de ces tentatives éphémères trop liées à la présence d'une personne en particulier.

Dans les faits, c'est souvent par un mandat du Conseil d'administration, de la Direction générale ou de la Commission pédagogique — parfois aussi de plus d'une instance à la fois — que s'est traduite cette prise en charge institutionnelle. On a ainsi pu entendre certains critiques déclarer que l'analyse institutionnelle est une entreprise de la direction et des « boss ». Tout ce qu'on peut dire ici, c'est que le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. n'implique pas qu'il n'y ait qu'un seul instigateur possible — ni même idéal — de l'analyse institutionnelle⁵. Il affirme même plutôt que tout dépend de la situation et de la dynamique de l'institution et que tout groupe ou toute personne responsables de ou impliqués dans une dimension de l'activité institutionnelle peut valablement prendre l'initiative d'une analyse systématique de cette dimension. À proprement parler, il n'y a même pas de règles pour déterminer de quelle instance devrait venir

l'initiative de l'entreprise. Ceci étant dit, il reste que, pour devenir vraiment institutionnelle, cette initiative doit, d'une manière ou d'une autre, être assumée par l'institution elle-même ou par l'une ou l'autre de ses composantes.

4. La distinction entre analyse et stratégie d'analyse

Le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. met résolument l'accent sur la fonction proprement analytique de la pratique institutionnelle. À cette fin, il s'articule autour de ce qui peut permettre une lecture rigoureuse du vécu institutionnel, en deça de toute stratégie particulière d'évaluation proprement dite, d'« accountability », de prise de décision, d'intervention socianalytique ou de quelque autre visée spécifique. Il invite ainsi à relever les défis propres à l'analyse : dé-faire pour comprendre, mettre en relation pour saisir le sens des phénomènes. En distinguant le moment analytique — le « se rendre compte de » — des stratégies particulières dans lesquelles s'intègre ce moment analytique, on attire l'attention sur des exigences qui sont d'abord de l'ordre du comprendre, avec tout ce que cela comporte de recherche d'objectivité et de neutralité.

Quand nous parlons ici de stratégie, nous pensons évidemment à des stratégies d'analyse proprement dite : fera-t-on de l'analyse dans une perspective d'évaluation ? ou en vue de prendre telle ou telle décision d'importance ? ou en vue de relancer la vie institutionnelle à partir de nouveaux consensus ? ou pour rendre possibles des rapports plus transparents avec la communauté régionale ou avec le public en général ? ou pour faire apparaître au grand jour certains conflits qui mineraient la vie institutionnelle ? Il ne faut donc pas confondre ces diverses stratégies d'analyse avec quelque « manipulation » ou « utilisation » plus ou moins occultes du processus d'analyse. Les stratégies dont il est ici question constituent des options à portée méthodologique, dont la teneur est destinée à être discutée au grand jour et à faire l'objet de certains consensus préalables.

L'expérience nous semble avoir confirmé l'utilité et la fécondité de cette distinction

entre analyse et stratégie d'analyse. En s'en inspirant, des institutions ont pu identifier des approches adaptées à leurs besoins, tout en respectant les exigences d'une lecture systématiquement pratiquée. Ainsi, l'exercice même du regard rigoureux a pu épouser les impératifs locaux qui avaient servi de motifs à l'amorce d'un processus d'analyse institutionnelle. En privilégiant la fonction analytique, elle-même, le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. élargit considérablement la portée et l'adaptabilité de l'entreprise. Au lieu de lier l'analyse à telle ou telle stratégie particulière, il permet d'en ouvrir les horizons et d'accroître ainsi les chances de répondre adéquatement aux situations particulières.

5. L'analyse comme processus

Le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. présente l'analyse institutionnelle comme *une entreprise qui se déploie sous le mode d'un processus*. L'analyse institutionnelle ne tient donc pas en une opération purement ponctuelle, comme ce serait le cas s'il s'agissait de l'administration d'un questionnaire standardisé ou d'une enquête de type « Gallup », dont les résultats iraient nourrir les manchettes des media ou quelque mémoire de Maîtrise. Même quand il suggère une technique aussi précise que celle qui concerne l'identification des buts institutionnels, le C.A.D.R.E. préconise une démarche qui a la forme d'une *séquence d'opérations* : il suppose que l'instrument particulier sera intégré au moment opportun dans la trame d'une démarche où la réflexion et l'action collectives s'articulent selon un avant — l'émergence d'une certaine problématique institutionnelle — et un après — des prises de décision et des relances — et se greffent sur le déroulement de la vie institutionnelle elle-même.

Cette règle opérationnelle ne signifie aucunement que toute opération d'analyse institutionnelle doit devenir « une grosse affaire », une opération longue et lourde qui mettrait « tout en branle » et dont on ne verrait jamais le terme. Elle signifie plutôt que, même lorsqu'elle s'articule autour d'une opération d'allure ponctuelle, l'analyse institutionnelle est conçue pour s'insérer organiquement dans la vie institutionnelle : elle s'y

rattache comme un maillon à une chaîne et elle engendre elle-même ses propres conséquences, conséquences dont on ne peut pas toujours prévoir la nature et la portée. De ce fait, la décision de faire de l'analyse institutionnelle constitue pratiquement toujours l'acceptation d'amorcer ou de poursuivre un processus qui, comme tout processus, n'est jamais tout à fait terminé — ... même quand il est terminé !

L'expérience des trois années du projet a abondamment confirmé l'à-propos de cet aspect du modèle opérationnel du C.A.D.R.E. On a ainsi pu constater que les institutions qui se sont adonnées à l'analyse institutionnelle ont le plus souvent inauguré des démarches qui ont influencé le cours de leur vie institutionnelle ou qui, à tout le moins, ont débordé les limites d'une simple opération ponctuelle. Tout se passe comme si la dynamique même de l'analyse institutionnelle exigeait tôt ou tard qu'on l'inscrive comme une dimension même de la vie institutionnelle.

6. Une approche dimensionnelle ou sectorielle

L'approche que promeut le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. est résolument plus dimensionnelle et sectorielle que globaliste. Elle ne recommande pas d'entreprendre de tout analyser à la fois. Elle préconise plutôt de procéder à l'étude d'une dimension — v.g. les buts institutionnels, le service à la collectivité, etc. — ou d'un secteur — v.g. tel programme de formation, tel service, etc. — de la vie institutionnelle.

À propos de cette règle opérationnelle, dont il faudrait sans doute faire une sorte de « règle d'or », il importe de souligner que l'expérience nous a invités à lui donner de plus en plus de poids. Sans doute pour deux raisons principales. La première tient au fait que, là où on a voulu beaucoup ou trop embrasser, d'énormes difficultés techniques et socio-émotives n'ont pas tardé à surgir. Par contre, là où on s'est appliqué à bien délimiter une aire d'analyse et à aborder réalistement et modestement les problèmes de ressources et de mise en oeuvre, des résultats positifs ont souvent été obtenus et

l'avenir même de l'analyse est demeuré ouvert. La seconde raison est davantage liée au propre cheminement de l'équipe. Certaines gaucheries dans les formulations issues des premiers mois du projet ont pu laisser croire que l'analyse institutionnelle devait être une opération portant sur l'ensemble de la pratique institutionnelle et se caractériser ainsi « par une certaine ampleur de dimensions⁶ ». Du même souffle et dans le même développement, on avait pourtant formulé l'avertissement suivant : « Si la visée finale de l'analyse institutionnelle suggère ce vaste horizon, il reste qu'il serait présomptueux, voire risqué ou inopportun, de vouloir tout entreprendre en même temps. Cela n'est même pas à conseiller : qui trop embrasse mal étreint ! Il apparaît plus efficace de procéder selon des coupes qui correspondent aux besoins particuliers de l'institution⁷ ». Quoi qu'il en soit, une image est une image et même les formulations les plus explicites ne sont pas nécessairement celles qui frappent le plus ou celles qui demeurent. D'où cette nécessité de plus en plus perçue par l'équipe d'insister sur l'aspect dimensionnel ou sectoriel de l'analyse institutionnelle.

Concrètement, et dans la foulée de cela même qui était suggéré dès les premiers mois du projet⁸, le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. a été expérimenté principalement dans les quatre points d'ancrage suivants : l'identification des buts et priorités institutionnels, l'analyse d'un (ou de quelques) programme(s) de formation, l'analyse de l'enseignement ou de certaines de ses formes, l'analyse d'un service de soutien à la formation (v.g. les services de ressources didactiques ou d'autres services analogues). Cet éventail est loin d'être exhaustif et d'épuiser les champs d'application de l'analyse institutionnelle. Mais, même ainsi limité, c'est un éventail instructif.

Le premier point d'ancrage — l'identification des buts et priorités institutionnels — concerne l'ensemble de l'institution, mais à un niveau spécifique, celui des orientations d'ensemble. L'expérience a montré que cette entreprise pouvait tenir dans un laps de temps relativement court⁹ et que, en dépit des dimensions de son objet, elle pouvait se révéler une opération modeste et technique-

ment bien maîtrisable. On a surtout pu constater qu'elle était singulièrement favorable à l'établissement de diagnostics généraux, à une saisie articulée des diverses tendances institutionnelles et à des prolongements féconds dans des entreprises d'analyse plus sectorielles.

Les *trois* autres points d'ancrage privilégiés appartiennent justement à ces aires sectorielles et sont tous axés sur les activités de formation. Dans un cas, il s'agit des programmes eux-mêmes et son point de surgissement est le plus souvent le département ou son équivalent. Dans le deuxième cas, il s'agit de l'enseignement lui-même — notamment, des pratiques pédagogiques — cette composante essentielle du programme de formation; son analyse, dont le point de surgissement est ordinairement le même que celui de l'analyse de programmes, constitue un coup de sonde plus circonscrit dans la réalité du programme de formation. Dans le dernier cas, ce sont les services de soutien à la formation qui sont concernés. Leur analyse, qui gagne souvent à se faire en liaison avec l'analyse de l'un ou l'autre des deux autres secteurs, permet de se faire une idée précise de ce secteur qui, avec les programmes de formation et les activités d'enseignement qui les sous-tendent, représentent le cœur même de la vie des institutions d'enseignement.

Les liens qui relient entre eux ces divers points d'ancrage sont apparus de plus en plus nettement comme des liens organiques et féconds. Chacun de ces points d'ancrage renvoie aux autres, comme à autant d'aspects indissociables de la vie institutionnelle.

7. Des objets de portée institutionnelle

Qu'il s'agisse d'une dimension couvrant l'ensemble de la vie institutionnelle ou d'un secteur particulier d'activités, on suppose que *l'objet d'analyse choisi est de portée institutionnelle* — au sens français du mot « institution », avec ce que celui-ci connote de formel et de permanent.

En effet, pour qu'on puisse vraiment parler d'analyse institutionnelle, il faut que l'objet analysé déborde le seul niveau de l'épisode

particulier et ait des incidences proprement institutionnelles. Cela n'a pas d'implications directes quant à la « taille » de l'objet¹⁰, mais bien quant à ce que cet objet, fût-il de dimensions aussi modestes qu'un cours particulier, signifie pour la pratique institutionnelle elle-même.

Il n'y a sans doute pas de normes uniformes et infaillibles pour décider de l'application de cette septième règle du modèle opérationnel du C.A.D.R.E. Ainsi, on ne saurait guère énoncer de critères parfaitement limpides pour pouvoir détecter rapidement ce qui est de portée institutionnelle et ce qui ne l'est pas. Cependant, ce qu'on peut dire de manière globale, c'est que tout dans l'institution n'est pas de niveau institutionnel : il y a, en effet, bien des pratiques ou des activités qui sont davantage de nature anecdotique ou individuelle et qui ne reflètent pas l'institution comme telle. Par contre, dès qu'une pratique ou une activité est susceptible de refléter l'institution et d'avoir ainsi une signification proprement institutionnelle, on peut en faire valablement un objet d'analyse institutionnelle : ce peut être le cas d'un cours ou d'une pratique pédagogique, l'un et l'autre très circonscrits, dans la mesure où s'y traduit une manière de faire correspondant à une « politique » institutionnelle, et non une initiative purement individuelle¹¹.

8. Une approche de type systémique

Dans sa structure et ses diverses composantes, le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. est *de type essentiellement systémique*. Qu'il s'agisse d'une analyse à mener sur une dimension concernant l'ensemble de l'institution ou dans l'un des secteurs de la vie institutionnelle, les démarches proposées privilégient nettement une séquence opérationnelle dont les pôles majeurs sont substantiellement les suivants : besoins, objectifs, ressources, activités, indicateurs de performance, résultats. Dans chaque cas, il s'agit de lire systématiquement la pratique institutionnelle en examinant successivement chacun des pôles et les différents niveaux de leurs liens réciproques. Cette séquence repose sur la conviction que, dans sa globalité comme dans chacune de ses dimensions ou dans chacun de ses secteurs, l'institution

fonctionne comme un tout organique dans lequel les moyens sont ordonnés aux objectifs et les objectifs particuliers, ordonnés aux objectifs généraux et aux finalités de l'ensemble. On peut entrer dans la chaîne par l'un ou l'autre de ses maillons; mais ordinairement pour passer d'un maillon à un autre. Ce sont là des traits fondamentaux qui rangent d'emblée l'analyse institutionnelle dans la mouvance de la pensée systémique.

La rationalité qui sous-tend la pensée systémique est complexe et comporte plusieurs niveaux. Même si, comme nous l'avons déjà noté¹², le modèle du C.A.D.R.E. s'est d'abord et surtout nourri aux aspects organisationnels et administratifs de cette rationalité, il demeure que l'adoption d'une approche de type systémique rendait possibles certains enrichissements, ceux-là mêmes dont nous avons dit¹³ qu'ils nous avaient assez tôt sollicités : l'analyse des champs de forces qui dynamisent les systèmes institutionnels. En adoptant l'esprit et les éléments majeurs de la pensée systémique, on laissait la porte ouverte à des traitements qui ne se limiteraient pas aux seules dimensions structurelles des systèmes institutionnels. Sans doute de manière peu consciente au départ, mais non moins réellement, on se disposait ainsi à pouvoir prendre en considération les dimensions « biologiques », socio-émotives ou même éthiques des systèmes, celles-là mêmes qui échappent à une rationalité trop exclusivement administrative. Cela étant dit moins pour fournir quelque justification a posteriori que pour déployer les virtualités du modèle opérationnel du C.A.D.R.E. Parce qu'il s'inspire fondamentalement de l'analyse systémique, ce modèle est apte à appuyer une lecture polyvalente de la séquence « besoins-objectifs-ressources-activités - indicateurs-résultats », c'est-à-dire une lecture qui prenne en compte la logique du désir aussi bien que celle de l'ordre, de l'efficacité et de la responsabilité sociale. Car les « systèmes » sont ainsi faits qu'ils sont la résultante en équilibre de multiples liens d'influence et d'interdépendance. Aborder systématiquement les choses, c'est accepter de tenir compte de tout cela.

9. Des effets d'entraînement à prévoir

Le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. *rend possibles et même favorise des effets d'entraînement*. Quel que soit le point d'ancrage choisi — dimensionnel ou sectoriel —, le caractère systémique des démarches proposées ouvre la voie à des prolongements touchant d'autres dimensions ou d'autres secteurs de la vie institutionnelle, comme aussi à une certaine permanence du processus d'analyse. C'est alors à l'institution de décider si de telles suites sont souhaitables chez elle; en tout cas, le modèle du C.A.D.R.E. les permet.

Ce trait de notre modèle opérationnel n'est pas une simple vue de l'esprit, non plus qu'une affirmation déduite sur la base de la logique du modèle lui-même. C'est plutôt l'expérience qui, pour ainsi dire, est venue à la rencontre des virtualités du modèle. En effet, on a plusieurs exemples d'institutions qui, ayant amorcé un processus d'analyse dans une aire institutionnelle particulière, ont ensuite vu l'entreprise se communiquer de proche en proche et englober progressivement plusieurs aires institutionnelles connexes. Pensons ici, par exemple, à ce collège où une équipe de professionnels des services de moyens didactiques a entrepris d'analyser son secteur pour l'améliorer, le développer et l'ajuster plus adéquatement aux pratiques pédagogiques. De fil en aiguille, ce sont des enseignants, puis des départements, puis des services pédagogiques qui ont ainsi été amenés à s'interroger sur leur utilisation des moyens didactiques et, au bout du compte, sur les problèmes pédagogiques majeurs du collège. Le cas n'est d'ailleurs pas isolé. Il illustre seulement le type d'effets d'entraînement que le modèle proposé peut aisément susciter. Et c'est à ce titre que nous le consignons ici comme neuvième règle opérationnelle, car on doit en tenir compte dans la planification de toute entreprise d'analyse institutionnelle.

10. L'appel à la participation

Le modèle opérationnel du C.A.D.R.E. insiste beaucoup *sur la participation et l'implication des personnes et des groupes qui forment l'institution*. Les démarches pro-

posées comportent toujours des opérations de sensibilisation, d'information et d'incitation auprès de l'ensemble des personnes et des groupes concernés. Tout le contraire d'un modèle autoritaire ou oligarchique; bien plutôt une approche qui table sur certains consensus ou opinions majoritaires, que l'on favorise au mieux par la transparence des opérations et la diffusion de l'information, voire par certaines techniques « ad hoc » — comme la technique Delphi qui inspire l'instrument d'identification des buts institutionnels.

Ce trait du modèle opérationnel était présent dès le début des travaux de l'équipe de recherche. « L'idéal, écrivait-on en 1976, serait que les personnes et groupes concernés soient associés à la gestation même du projet. Il y va le plus souvent du succès même de l'entreprise — à moins que l'on veuille analyser et évaluer envers et contre tous¹⁴ ! » L'opportunité et même la nécessité de la participation communautaire aux opérations d'analyse institutionnelle s'est constamment et abondamment confirmée au cours des mois et des années, encore qu'on en ait perçu de plus en plus nettement les difficultés et les enjeux — pour ne pas dire les risques ! Il est sûr que l'intéressement et l'implication des groupes institutionnels sont des opérations dont il n'est guère possible de maîtriser entièrement l'évolution et les résultats. Aussi, en même temps qu'on n'hésite pas à en affirmer la nécessité, il faut signaler la difficulté et l'imprévisibilité de son développement: en effet, l'expérience a montré qu'un milieu sensibilisé vit souvent des explicitations dérangeantes qui peuvent déborder tout ce que les agents de sensibilisation avaient pu prévoir. Ce peut être le prix à payer pour cette véritable prise en charge de l'analyse par l'institution, dont nous parlions plus haut¹⁵.

En somme, si l'on considère l'ensemble de ses chantiers et de ses instruments d'analyse, on constate que le C.A.D.R.E. a développé un modèle opérationnel de base dont on peut dire qu'il est :

- *résolument institutionnel* — au sens nord-américain (règles 1, 2 et 3) et français (règle 7) du terme;

- prioritairement et formellement *analytique* (règle 4);
- structurellement *séquentiel* à la manière d'un processus (règle 5);
- *dimensionnel et sectoriel* dans ses objets d'application (règle 6) ;
- d'inspiration *systémique* (règle 8) ;
- *développemental* dans son schéma d'implantation (règle 9);
- *participatif* dans ses modalités de mise en œuvre (règles 3 et 10).

L'ensemble de ces traits nous semble former une cohérence qui définit une identité originale par rapport aux autres modèles disponibles. Une identité qui, comme c'est souvent le cas au Québec, consiste en un alliage de perspectives américaines et européennes, assez conforme à ce que nous sommes comme collectivité-charnière.

Par dessus tout, une contribution à une gestation collective bien d'ici, dont on peut seulement espérer qu'elle corresponde à nos besoins et à nos priorités.

¹. Cf. C. Fortier et M. Girard, *Les buts institutionnels : instrument d'identification*. Montréal, C.A.D.R.E., 1977. Fascicules I, II, III.

². Cf. P. Lucier, *Guide pour la mise en route de l'analyse institutionnelle*. Montréal, C.A.D.R.E., 1976.

³. Cf. G. Aubin, *L'analyse locale des programmes de formation*. Montréal, C.A.D.R.E., 1977.

⁴. Cf. P. Lucier, *Guide pour la mise en route...*, pp. 25 ss.

⁵. *Ibid.*, p. 12.

⁶. *Ibid.*, p. 10.

⁷. *Ibid.*, p. 7.

⁸. *Ibid.*, pp. 8 ss.

⁹. Cf. C. Fortier et M. Girard, *Les buts institutionnels...*, Fascicule I, pp. 24-25.

¹⁰. C'est sans doute sur ce point précis que portaient les gaucheries de nos formulations. Cf., ci-haut, note 6.

¹². Cf. chapitre 4^e (rapport final).

¹³. Cf. chapitre 2^e, chapitre 3^e, chapitre 4^e (rapport final).

¹⁴. Cf. P. Lucier, *Guide pour la mise en route...*, p. 13.

¹⁵. Cf. ci-haut.

¹¹. Cf. A. et G. Aubin, *Évaluation et Reformulation d'un module d'enseignement*. Texte ronéo, discuté lors de la 24^e séance du séminaire de recherche, le 21 avril 1977.