

# GUIDE pratique d'analyse des programmes de formation

---

par SYLVIO LEBRUN

conseiller pédagogique  
Cégep de Sherbrooke

---

L'analyse des programmes est une préoccupation de la Direction des programmes pédagogiques du Collège de Sherbrooke depuis 1977. Plusieurs subventions de recherche ont été obtenues au fil des ans du Service de la recherche et du développement de la DGEC dans le cadre de l'analyse institutionnelle et plus particulièrement dans le volet de l'analyse locale des programmes de formation.

C'est ainsi que ce guide *De l'analyse à la prise de décision : un guide pratique d'analyse des programmes de formation à l'usage des administrateurs pédagogiques*, réalisé en 1981-82 et expérimenté en 1982-83, s'insère dans la série d'instruments conçus au cours de ces dernières années afin de favoriser, dans chaque collège, une analyse locale des programmes de formation, soit un *Guide d'analyse locale des programmes en milieu collégial québécois* (voir *Biblio - 1*) et un modèle de *Session de sensibilisation à l'analyse locale des programmes de formation (modèle)* (voir *Biblio - 2*) c'est-à-dire deux outils destinés principalement au personnel enseignant.

Ce guide d'analyse des programmes présentant des visées d'ordre plutôt pédagogique fut conçu à l'intention des professeurs, ce qui laissait les administrateurs sur leur appétit car ils ne pouvaient pas se servir de cet instrument, sauf dans une optique de sensibilisation et d'animation. Nous avons alors eu l'idée d'élaborer un guide spécifique pour les administrateurs. Ce projet s'est concrétisé et nous vous présentons aujourd'hui le résultat de cette recherche\* ainsi que la façon dont ce guide fut dans un premier temps validé, et dans un deuxième temps expérimenté.

\* Cette recherche a été réalisée au Collège de Sherbrooke par Sylvio Lebrun et Roger Frot grâce au support financier du Service de la recherche et du développement de la Direction générale de l'Enseignement collégial.

## Ce qu'est le guide

Le guide pratique d'analyse des programmes de formation à l'usage des administrateurs pédagogiques se veut un instrument concret, susceptible d'aider les administrateurs(trices) des différents collèges du réseau dans leur démarche d'analyse des programmes de formation au sein de leur collège respectif. (*Un cartable bleu contenant ce document a été expédié à tous les Directeurs généraux et Directeurs des services pédagogiques des collèges publics et privés du Québec, grâce à une subvention du Service de la recherche et du développement de la Direction générale de l'Enseignement collégial.*)

Ce guide a l'avantage d'être d'une utilisation aisée pour l'analyste qui souhaite repérer instantanément le cheminement des concepteurs en même temps que l'objet de ses propres préoccupations dans une première partie théorique qui comporte :

- quelques définitions ;
- la problématique de l'analyse locale de programme ;
- un modèle théorique de l'analyse locale de programme ;
- une procédure de l'analyse locale de programme ;
- des techniques pour obtenir les informations ;
- les dimensions d'analyse ;
- les niveaux de prise de décision ;
- la justification des instances décisionnelles ;
- la bibliographie.

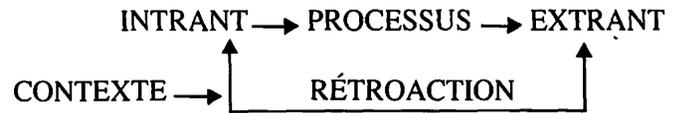
Quant à la partie pratique, la partie la plus substantielle du guide, elle a l'avantage d'être autonome, s'adaptant ainsi à des utilisations variées. Cette partie se compose :

- d'une introduction afin de faciliter l'utilisation du guide ;
- d'une suggestion de répartition des items parmi les différentes instances concernées par l'analyse du programme ;
- de fiches du guide proprement dit servant à l'analyse.

Une troisième partie consacrée aux appendices, présente différents instruments qui ont été utilisés lors de l'expérimentation du guide, soit : questionnaires destinés aux employeurs et aux étudiants pour connaître leur satisfaction, questionnaires de relance, lettres, etc.

L'ensemble se présente dans un cartable à anneaux permettant l'ajout de notes pertinentes par l'analyste et une mise à jour éventuelle de l'ouvrage.

Essentiellement, cette conception de l'analyse de programme est basée sur un modèle cybernétique, et particulièrement celui de Stufflebeam (*voir Biblio - 7*) qui peut être illustré d'une façon fort simple :



Lors de l'opération analyse d'un programme, il s'agit d'obtenir des données provenant :

- de *l'intrant* (conception des moyens) qui est constitué des ressources humaines, matérielles et financières ;
- du *processus* (réalisation du programme) qui indique les activités de transformation du système (opérationnalisation des activités) ;
- de *l'extrant* (résultats) qui réside dans les résultats produits par le système ;
- de la *rétroaction* (feedback des usagers) qui indique un effet de retour basé sur l'extrant et le contexte ;
- du *contexte*, toute cette opération se déroulant dans un environnement et il faut tenir compte des divers besoins.

Fort succinctement, voici les dimensions et les sous-dimensions de l'analyse qui sont développées dans le guide :

1. *CONTEXTE : Élaboration des objectifs (planification)*
  - 1.1 Analyse de l'environnement.
  - 1.2 Objectifs généraux, spécifiques et orientations.
2. *INTRANTS : Conception des moyens (structuration ou programmation)*
  - 2.1 Liste des cours (grille).
  - 2.2 Chacun des cours.
  - 2.3 Prévisions des ressources.
  - 2.4 Organisation du programme.

### 3. *PROCESSUS* : Réalisation du programme (mise en œuvre)

- 3.1 Opérationnalisation du programme.
- 3.2 Cours-enseignement.

### 4. *EXTRANTS* : Résultats

- 4.1 Réalisation des objectifs.
- 4.2 Coût du programme.
- 4.3 Réussite des élèves.
- 4.4 Efficacité du placement.
- 4.5 Relations avec le milieu.

### 5. *RÉTROACTION* : Feedback des usagers (internes et externes)

- 5.1 Satisfaction des élèves.
- 5.2 Satisfaction des employeurs à l'égard des diplômés.

## Les objectifs de la recherche

À partir du guide d'analyse de programmes dont nous venons de broser rapidement les principales dimensions, le but de notre recherche, son *objectif général*, consistait à valider cet instrument. Jusqu'à ce moment, la démarche avait été empirique et nous nous proposons d'utiliser l'instrument et d'étudier quelques-unes de ses caractéristiques dans l'optique de le rendre exportable sur le plan provincial.

D'une façon plus particulière, cette recherche poursuivait les *objectifs spécifiques* suivants :

**Qualité de la langue.** Vérifier le niveau de compréhension de la langue dans la formulation des questions qui constituent la partie pratique du guide.

**Contenu du guide.** Examiner chacune des dimensions, des sous-dimensions et des items du guide pratique dans le but de constater s'ils couvrent l'analyse du programme d'une façon exhaustive et faire des ajouts ou retraites s'il y a lieu.

**Niveau décisionnel.** Vérifier l'exactitude des instances décisionnelles qui étaient déjà indiquées dans le guide, ce qui a pour but de clarifier le niveau de prise de décision.

**Expérimentation du guide.** Expérimenter le guide d'analyse dans deux programmes d'études, un du secteur général, l'autre du secteur professionnel.

## Activités de recherche et principaux résultats

Au cours de l'année 1982-1983, nous nous sommes attardés à la réalisation de ces quatre objectifs et nous vous présentons sommairement la méthodologie développée ainsi qu'un aperçu sommaire des résultats.

### LA QUALITÉ DE LA LANGUE

Pour réaliser cet objectif, nous nous proposons de contacter cinquante professeurs et dix administrateurs ou professionnels. À cette fin nous avons élaboré une grille d'analyse qui se proposait d'identifier les lacunes du guide en ce qui a trait à l'orthographe, la sémantique, la syntaxe, les accords grammaticaux et la pertinence de la phrase. Dans un premier temps, cette grille fut distribuée à une trentaine de personnes et dix-sept d'entre elles la complétèrent. Un certain nombre de répondants étaient du Collège de Sherbrooke alors que les autres étaient issus de gros collèges en régions urbaines, de moyens ou petits collèges en régions semi-urbaines, d'une personne d'un centre de recherche en éducation, d'une autre de la DGEC et d'un pigiste œuvrant dans le domaine de l'éducation.

Une analyse sommaire des résultats nous a permis de constater d'une part, que l'ensemble des questions étaient couvertes par les répondants et que d'autre part, les mêmes commentaires se répétaient à plusieurs endroits, de sorte qu'il ne nous a pas paru opportun de tenter d'atteindre le nombre de personnes préalablement fixé.

Une compilation exhaustive des commentaires et suggestions est consignée dans le rapport (*voir Biblio - 5*) de recherche soumis à la DGEC ainsi que la grille qui a servi à la cueillette de l'information. La presque totalité des répondants n'ont pas utilisé les catégories que prévoyaient la grille, soit les erreurs d'orthographe, de sémantique, de syntaxe, etc. et ont indiqué leurs commentaires directement sur le texte contenant les dimensions ou sous-dimensions présentées.

Il ressort des commentaires des répondants qu'il faudrait préciser plusieurs items qui utilisent le terme « comment », car ce terme est centré sur le processus et appelle de laborieux développements qu'il sera

ensuite fort difficile à schématiser lors de l'étape du traitement des données. Un autre commentaire fort pertinent concerne l'ambiguïté de questions qui comportaient plus d'une dimension. La majorité des autres commentaires concernaient des termes ou des expressions à modifier, quelques anglicismes et parfois une reformulation complète de la question est suggérée.

Certains répondants sont allés au-delà de ce qui leur était demandé en suggérant de nouveaux items à considérer et en faisant observer que quelques items n'étaient pas situés au bon endroit, conformément à notre cadre théorique de référence (Stufflebeam). Toutes ces observations ont été considérées lors de l'étape de la révision de la partie pratique de la grille.

#### LE CONTENU DU GUIDE

Pour cerner cet aspect, un document d'appoint fut élaboré dans le but de colliger l'information. Ce document fut complété à l'interne par les professeurs des deux programmes de formation du collège qui participèrent à l'expérimentation et à l'externe, par douze personnes provenant d'un certain nombre d'institutions représentatives du milieu.

Nous ne voudrions en quelques lignes, et à larges traits, que dresser les points majeurs concernant cet aspect du guide :

- le guide est cohérent : 92%
- le guide paraît utile : 100%
- le guide est relativement complet : 67%
- le guide peut susciter des réactions négatives chez le personnel enseignant : 59%  
chez les administrateurs : 42%  
et chez le personnel non enseignant : 25%
- les questions du guide sont bien regroupées : 83%
- les questions du guide présentent des difficultés de compréhension : 50%
- le guide n'est pas trop élaboré : 75%
- le guide n'est pas trop long à remplir : 75%

En somme, l'analyse des commentaires libres révèle que le guide est un bon instrument pour tracer le profil d'un programme. Les deux lacunes majeures qui furent soulignées concernent une attention spéciale à porter au respect du modèle théorique de Stufflebeam dans la répartition des items et la possibilité de rendre la description de la situation quantifiable dans le but de faciliter le traitement des données. Ces

deux lacunes furent corrigées et, dans sa version finale, presque la totalité des questions du guide sont quantifiables.

#### LE NIVEAU DÉCISIONNEL

Nous avons demandé à une quinzaine d'administrateurs de collèges de réagir par écrit aux instances décisionnelles qui étaient déjà indiquées sur chacune des feuilles du guide. Précisons immédiatement que ces instances décisionnelles avaient été préalablement fixées par les membres d'un comité spécialement constitué à cet effet. Les instances décisionnelles identifiées sont : le Ministère, la DGEC, l'administration locale, le département, les professeurs, les élèves et l'environnement. Un triangle noir placé sous l'instance indique le pouvoir de décider alors qu'un triangle clair indique une recommandation incitative ou prioritaire.

Malgré les nombreux rappels que nous avons effectués, nous n'avons reçu que six réponses de la quinzaine de personnes que nous avons contactées. De plus, nous avons ramené notre critère de modification de 75% à 50% et malgré cela, les consensus furent rares car les réponses furent très diversifiées.

L'analyse des suggestions des répondants nous a conduits à quelques modifications au guide mais au-delà de ces changements, somme toute mineurs, il a fallu procéder systématiquement à la révision de toutes les instances, en ayant en tête que l'instance décisionnelle doit être celle qui a le pouvoir de modifier un aspect ou l'autre d'un programme. En effet, une partie du titre du guide n'est-elle pas « de l'analyse à la prise de décision » ? Dans sa version originale, l'ambiguïté provenait du fait que l'instance décisionnelle n'avait pas le même sens partout ; parfois elle signifiait qui peut répondre à la question ou encore qui a effectivement pris la décision. Il a fallu procéder à la révision des instances décisionnelles en se rappelant qu'elles signifient qui a le pouvoir de prendre une décision pour modifier la situation.

#### L'EXPÉRIMENTATION DU GUIDE

Notre guide fut expérimenté au secteur professionnel en techniques de l'informatique et au secteur général dans la concentration sciences humaines et plus particulièrement en sciences de l'administration.

Après un certain nombre de démarches, nous avons réussi à mettre sur pied un comité de travail dans chacun des programmes. Il faut cependant souligner que l'approche fut très différente selon le programme. En informatique, il nous fut relativement facile de nous faire inviter à une réunion départementale pour expliquer notre projet de recherche et préciser aux professeurs ce que l'on attendait d'eux. Le département est un lieu naturel d'appartenance et une réunion hebdomadaire est prévue. Ces interlocuteurs, facilement identifiables, ont acquiescé à notre demande et un comité *ad hoc* fut formé dans le but d'y donner suite.

Du côté des sciences humaines et plus spécifiquement des sciences administratives, il n'y a pas d'interlocuteurs privilégiés, de sorte que pour provoquer une rencontre, nous avons dû contacter individuellement les professeurs qui enseignaient une partie de leur tâche à l'un ou l'autre des trois groupes d'élèves de cette concentration. Après une première réunion d'information, il fut convenu que ce comité de travail se réunirait à nouveau pour disposer des items qui étaient spécifiquement adressés aux professeurs et au département ou à la concentration.

Notre projet de recherche mentionnait que nous voulions vérifier l'utilité du guide dans des situations où il n'y a pas de noyaux formels d'encadrement, comme c'est précisément le cas en sciences administratives. L'expérience nous a permis de constater qu'il était possible de le faire. Nous nous sommes cependant rendu compte que les professeurs se sentaient moins impliqués et présentaient moins de leadership du fait qu'ils n'enseignaient pas toujours et uniquement aux mêmes groupes d'élèves, contrairement aux professeurs des spécialités professionnelles et aussi parce qu'une concentration n'est pas un lieu d'appartenance car chacun se réfère au département de sa discipline d'enseignement.

Nous mentionnions également dans notre projet de recherche qu'un rapport distinct serait produit pour chacun des programmes. Nous avons à ce moment-là, présente à l'esprit la préoccupation d'accumuler des données d'analyse sur chacun des programmes. Nous nous sommes cependant aperçus, à ce stade de la recherche, qu'il était plus pertinent et opportun de nous attarder sur la compréhension et la validité de l'instrument plutôt que sur le contenu. Nous avons alors opté pour ce changement d'orientation.

En ce qui regarde globalement la participation des professeurs, nous avons obtenu une réponse positive et favorable à la démarche proposée. Aucune réticence ne fut formulée quant à l'instrument qui permet la recherche du contenu. Par contre, en raison d'une grève en janvier-février, le personnel enseignant qui avait accepté spontanément de collaborer à la première session, nous a manifesté une certaine réticence à collaborer en tant que groupe à la démarche, tout en démontrant la possibilité de poursuivre mais d'une façon individuelle.

Enfin, une partie très importante du guide est destinée aux administrateurs du collège, surtout ceux des services pédagogiques. Après une rencontre d'information et de sensibilisation avec ces derniers, les items qui concernaient chacun d'eux leur furent distribués. Les réponses furent très inégales. Dans certains cas, les fiches furent complétées avec diligence et fournirent un contenu intéressant, alors que dans d'autres cas, il nous a fallu solliciter des réactions qui furent parfois très parcimonieuses. L'objection majeure de certains cadres pédagogiques reposait sur le fait que la description de la situation exigeait des développements trop considérables. Il a donc fallu modifier cette situation à l'étape de la révision finale de l'instrument, en présentant les items sous une forme quantitative (échelle d'appréciation) et tenir compte aussi des remarques fort pertinentes qui furent formulées par les professeurs.

### **De nouvelles pistes de recherche**

Au terme de cette recherche, qu'il nous soit permis de formuler quelques réflexions qui sont le fruit de nos travaux.

Premièrement, nous nous sommes d'abord rendu compte que les cadres administratifs ou pédagogiques, de même que les professeurs, manifestent généralement non pas de la réticence mais plutôt un manque de motivation à s'engager dans une entreprise d'analyse. Cette opération dérange les habitudes, occasionne un surcroît de travail et oblige parfois à des prises de conscience qui devraient avoir une certaine incidence sur l'action. Face à cette situation, *il faut prévoir une période de sensibilisation bien rodée et une stratégie d'implantation qui tient compte de la clientèle visée.*

Deuxièmement, même si cette recherche ne fut pas orientée sur le contenu, l'analyse des réponses nous permet d'affirmer que l'instrument est utile pour recueillir des données. Cependant, dès cette étape, il faut prévoir l'interprétation de ces informations, de sorte que nous avons quantifié nos items à l'aide d'une échelle d'appréciation dans le but de faciliter le traitement des données.

Troisièmement, l'expérimentation du guide nous a permis de constater véritablement la grande différence qui existe entre les programmes du secteur général et ceux du secteur professionnel. Le guide est utilisable avec ces deux types de programme mais l'instrument s'adapte mieux à une situation où un lien d'appartenance permet aux personnes de se concerter avant de formuler une opinion. C'est surtout les items qui concernent les réactions de l'assemblée départementale qui créent des problèmes, car, au secteur général, les professeurs qui n'enseignent qu'une partie de leur tâche dans un programme ne se sentent pas l'interlocuteur pour fournir une réaction. Comme il ne nous apparaît pas possible dans l'immédiat de modifier les structures pour créer des programmes intégrés de formation au secteur général, il faudra tenir compte de cette contrainte lorsque l'on procédera à une analyse de programme au secteur général.

Enfin, cette expérimentation nous a rendus conscients d'avoir achevé une œuvre, d'avoir franchi un pas important en considérant l'analyse comme un moment de l'évaluation et en nous orientant résolument vers cette ligne de pensée. C'est ainsi que nous croyons qu'il faut dépasser le stade de l'analyse et nous acheminer carrément dans le domaine de l'évaluation. Une structure organisationnelle devra fournir du support à l'analyste qui pourra utiliser le guide pour délimiter les paramètres qu'il souhaite évaluer.

## BIBLIOGRAPHIE

1. BOUDRIAS, Gilles *et al.*, *Analyse des programmes de formation en milieu scolaire québécois*, Collège de Sherbrooke, 1979, 48 p.
2. BOUDRIAS, G. et LACROIX, M.-J., *Analyse des programmes de formation : session de sensibilisation à l'analyse locale des programmes de formation (modèle)*, Collège de Sherbrooke, Septembre 1980, 24 p.
3. CHENÉ, Louise, « À la recherche... de la recherche au collégial », *Prospectives*, Vol. 20, nos 1-2, Février-avril 1984, pp. 55-59.
4. CLICHE, Yvan, « La recherche au collège : un potentiel prometteur », *Cégepropos*, no 91, Décembre 1984.
5. LEBRUN, S. et FROT, R., *Analyse des programmes de formation*, Rapport no 5, Direction des programmes, Collège de Sherbrooke, Juin 1983.
6. LÉON, A., CAMBRON, J. *et al.*, *Manuel de psychopédagogie expérimentale*, Paris, P.U.F., 1977.
7. STUFFLEBEAM, Daniel, I. (1974) *L'évaluation en éducation et la prise de décision*, traduit par Jules Dumas, Éditions N.H.P., 1980, 414 p.