

# Recommandations pour le développement des TIC en éducation

## *Quelques recommandations pour le développement des TIC en éducation*

L'analyse des résultats issus de multiples études et recherches conduites sur le thème des TIC en éducation invitent à quelques recommandations pour le développement des pratiques au sein d'une institution éducative.

Les recommandations sont organisées en deux catégories, d'une part celles qui relèvent de l'institution et d'autre part celles qui concernent plus directement la formation des enseignants. le développement des pratiques au sein d'une institution éducative.

### **1ère mesure : négocier avec les différents partenaires la mise en place d'un plan d'action de développement des pratiques au sein d'une institution éducative.**

L'accompagnement d'un tel projet nécessite non pas une décision *top-down* de la part du donneur d'ordre, mais au contraire d'une négociation raisonnée qui prend en compte les positions et les motivations de tous les acteurs. Ce travail en amont du plan d'action vise à identifier les points bloquant éventuels et à améliorer la qualité du projet. Pour prendre les avis des différents acteurs, le commanditaire devra consulter :

- les représentants des syndicats enseignants et du personnel,
- les représentants des parents d'élèves,
- les représentants des élèves,
- les directeurs des établissements et responsables matériels,
- les responsables politiques locaux et régionaux;
- des experts du domaine de l'innovation,
- des représentants du monde de l'entreprise.

Ces rencontres devront aboutir à un appel d'offre dont les contours auront été négociés avec ces différents acteurs.

### **2ème mesure: Lancer un appel d'offre pour choisir le porteur du projet**

Afin de trouver le meilleur porteur du projet possible, il sera procédé à un appel d'offre interne et externe. Entreprise privée française ou étrangères et institutions publiques pourront répondre à cette offre, de même que les services interne du commanditaire. L'appel d'offre sera défini par le résultat de la négociation avec les différents partenaires sociaux et institutionnels.

Les propositions des candidats seront auditionnées par le commanditaire du projet qui prendra la décision finale. L'appel d'offre sera réglée dans un délai de deux à trois mois.

### **3ème mesure: établir un plan d'action établissant les objectifs, les responsabilités, les moyens à disposition, la stratégie de déploiement, etc.**

L'établissement du plan d'action est une étape clé dans la réussite du projet. S'il est mal réalisé, le risque qu'il échoue ou qu'il soit mal appliqué est important. C'est pourquoi il importe d'avoir une stratégie de réduction des risques inhérents à tous les projets. Pour ce faire, le commanditaire du projet devra définir, en concertation avec les partenaires sociaux et institutionnels:

- le porteur du projet,
- le chef de projet,
- les objectifs du projet,
- le périmètre du projet,
- les moyens mis à disposition pour atteindre ces objectifs,
- les étapes d'études, d'expérimentation et de diffusion,
- les responsabilités et rôle des différents acteurs,
- la stratégie de communication à mettre en oeuvre,
- le budget prévisionnel comprenant les ressources financières et humaines à mettre en oeuvre,
- la réalisation du rapport qui constituera le retour sur expérience de cette mission.

Le chef de projet aura l'autorité opérationnel sur le projet et sera responsable en dernier lieu de la réussite de celui-ci. Il pourra choisir la constitution de son équipe. Il bénéficiera des moyens nécessaires à la réalisation de sa mission (budget de fonctionnement). Il sera chargé de coordonner les différents acteurs impliqués dans le projet.

#### **4ème mesure: Concevoir et réaliser une expérimentation**

Afin de mettre en place un dispositif efficace de développement des pratiques au sein d'une institution éducative, il devra d'opérer une expérimentation à petite échelle du dispositif envisagé. Ce prototype sera réalisé après une étude technique portant sur les différents aspects du projet.

Ce prototype servira à valider la méthodologie de déploiement et à vérifier les contraintes inhérents au projet (résistances au changement, mode de réponse de l'administration, circuits de décision et d'aide, etc.).

Il sera mis en place dans un établissement dans lequel le chef d'établissement a marqué son accord. Autant que possible, il devra représenter la majorité des établissements qui seront impactés par le déploiement futur du plan d'action.

Les résultats de l'expérimentation seront ensuite compilés sous la forme d'un rapport. Il ne sera diffusé qu'auprès du commanditaire.

#### **5ème mesure : réaliser un plan de communication**

La communication est un élément vital dans le cadre d'un plan d'action. Il appartiendra au chef de projet de définir quel est le type de communication le plus adapté au public cible.

Cependant, les grandes lignes peuvent déjà être esquissées: le plan de communication s'appuiera sur une diffusion par flyer et par brochures de présentation ainsi que sur un site web et sur les techniques de la communication virale qui permettent à bas coûts de toucher très largement un public d'adolescent (facebook, sms, etc.).

De point de vue des médias, il serait souhaitable de réaliser des clips ou des films qui viseront une diffusion la plus large possible. Ces films pourront être réalisés par une agence de communication ou/et par les participants au programme de modification des pratiques.

L'organisation d'événements sera au coeur de la stratégie de communication. Ils seront tournés vers le public cible afin de toucher dans un temps limité le plus de personnes possibles. L'organisation de ces événements est du ressort du chef de projet, en relation avec les chefs d'établissements.

### **6ème mesure : établir le plan de formation**

La modification des pratiques peut passer par la mise en place de formation ad hoc. En ce cas, le chef de projet devra mettre en place un plan de formation. Il devra établir quel est le public cible de la formation, la durée de celle-ci, son étalement -ou non- dans le temps, et les objectifs de celle-ci. Plusieurs publics différents nécessiteront des plans de formation variables selon le public :

- public d'enseignant,
- public d'élèves,
- public du personnel d'administration/ technique,
- public de parents d'élèves.

La formation en elle-même peut être assurée par une institution ou une entreprise tierce, après un appel d'offre public.

### **7ème mesure : Veiller à l'ouverture vers le monde extérieur.**

Il appartient au chef de projet de créer les partenariats les plus vivaces possibles non seulement entre les établissements concernés par les projets, mais avec les partenaires socio-économique. Les différentes innovations doivent être tournées le plus possible vers le monde extérieur afin d'éviter deux écueils classiques qui mène à une innovation limitée.

-Seul un établissement évolue, mais pas les autres. Les bonnes pratiques ne sont pas transmises et l'expérimentation reste lettre morte, sans modifier en profondeur les pratiques dans les autres établissements.

-Les établissements évoluent, mais ils restent isolés de la société civile et utilisent des systèmes ou des méthodes qui ne sont pas compatibles avec les autres. L'interopérabilité n'est pas acquise. Les bonnes pratiques d'autres secteurs ne sont pas acquises. (ex: des sites web ne sont pas accessibles depuis l'établissement, le matériel est dépassé, les méthodes de travail non fonctionnelles). Les établissements doivent notamment prendre en compte les demandes du secteur privé et adapter leurs pratiques à leurs demandes (maîtrise de certains types de logiciels et d'outils, de méthodologie, etc).

-Les établissements innovent, mais les pratiques sont ignorées de la société civile. Cette situation peut provoquer des effets pervers lorsqu'il y a une distorsion entre des établissements innovants et une image très négative reliée à une ancienne situation. Un effort de communication doit alors être déployé. Les établissements doivent s'ouvrir dans ce cas d'avantage à la société civile, notamment par le biais d'organisation d'événements (porte ouverte, démonstration, projets, etc.).

-Le monde du travail doit notamment avoir une entrée dans ces établissements afin de soutenir par différentes actions les innovations réalisées par ceux-ci (supports financiers, organisations de cérémonies de remise de récompense, aide logistique, technique ou de

conseil).

-Les établissements ne sont pas connectés avec des institutions étrangères. Le respect des normes internationales en terme d'interopérabilité est vital. Le maintien ou la création de partenariats avec des établissements à l'étranger ainsi que la création de projets qui dynamisent les échanges et créent une émulation constructive est vitale pour maintenir la dynamique d'innovation.

Le chef de projet doit donc effectuer ces missions en partenariat avec les acteurs concernés. Il mettra en place une cellule de veille qui sera destinée à fonctionner durant toute la durée du projet et de son déroulement afin de ne pas avoir des effets *stop and go* avec des cycles néfastes : un moment d'innovation puis de coup d'arrêt à ceux-ci. Il faut maintenir en permanence les innovations.

Cette cellule devra, par le biais de mails, informer les acteurs du processus de changements vis à vis d'informations liées au projet.

### **8ème mesure : identifier les leaders du changements et les *key users***

Le chef de projet devra prêter une attention toute particulière aux leaders du changements. Ces personnes, de par l'enthousiasme qu'elles peuvent dégager au contact d'une innovation et/ou par leur statut d'autorité, peuvent entraîner leurs pairs à modifier à leur tour leurs comportements. Ils doivent faire l'objets d'une politique de communication à leur égard qui sera différenciée par rapports aux autres personnes. Ainsi, ils pourront avoir accès à une rétribution symbolique ou financière pour leur action pour les motiver. Viser ce public cible permet d'éviter la dispersion des moyens sur une population trop large et de diluer l'efficacité de la communication. Il peut être judicieux de leur donner des responsabilités importantes de gestion du changement plutôt qu'aux acteurs institutionnels qui sont parfois décrédibilisés auprès du public cible (ex: pour une innovation de pratique au collège touchant les élèves, il vaut mieux cibler les élèves qui sont populaires au sein des classes, plutôt que les professeurs).

Les *key users* sont les agents qui auront des responsabilités importantes lors du déploiement des nouvelles pratiques. Il peut s'agir des responsables du services techniques pour le déploiement d'un parc informatiques ou des responsables réseaux pour la mise en place d'un réseau informatique, jusqu'aux professeurs chargés de mettre en place une nouvelle méthode. Pour accomplir leurs missions, ils doivent bénéficier de prérogatives particulières que le chef de projet doit définir.

### **9ème mesure : favoriser le *bottom-up* plutôt que le *top-down***

La mise en place de projet de modification des pratiques induit aussi bien souvent une volonté politique ou stratégique qui vient de la hiérarchie et qui s'applique aux agents composant l'organisation, sans que leurs desideratas ou que leurs propositions ne soient prises en compte.

Pour éviter cette situation, le chef de projet sera chargé de favoriser les innovations venants du bas.

- Il mettra en place des moyens de recueil de l'expérience des agents du terrain,
- Il diffusera les informations recueillies,
- Il proposera des projets d'envergure limités pour favoriser l'innovation locale,
- Il financera ou rétribuera des projets d'établissements ou inter établissement

reposant sur la contribution des agents de base (élèves, professeurs, etc).

-Il organisera des prix pour les meilleurs innovations.

### **10ème mesure : préparer un dispositif de résolution de problèmes**

La mise en place de dispositif d'innovation et de changement des pratiques entraîne forcément des tensions, des résistances et des difficultés. Dans certains cas, ces problèmes peuvent aller jusqu'à l'abandon de l'innovation de par la résistance des membres.

Ces problèmes peuvent être en partie évité par une bonne stratégie de communication, par un plan de formation cohérent et par un politique judicieuse vers les leaders de changements, mais cela ne saurait suffire.

Le chef de projet doit donc préparer un dispositif de résolution des problèmes. Celui-ci peut prendre la forme d'un contact mail, d'une hotline ou d'une FAQ sur un site web. Il vise à régler les problèmes et à répondre aux questions.

### **11ème mesure : créer une communauté de pratique**

La communauté de pratique est un objectif prioritaire du chef de projet. Il sera jugé sur sa capacité à créer une communauté de pratique qui est capable de faire circuler l'information et de continuer à innover une fois que le projet principale a été arrêté. Cette communauté peut aussi fonctionner comme une assemblée d'experts qui peuvent résoudre des problèmes (ex: la mise en place d'une plate-forme Moodle dans un établissement peut s'appuyer sur une communauté très active). Cette communauté favorise la diffusion des bonnes pratiques.