

TICE, en attendant le livre noir...

À l'issue de la Conférence nationale qui s'est tenue le 11 septembre 2018, la perspective d'un Livre noir du numérique a été évoquée. Rassembler témoignages, questionnements, et autres absurdités qui sont le lot quotidien des équipes de direction permettrait de mettre en lumière une bonne fois pour toute ce que dénonce le SNPDEN depuis des années.

Le présent dossier amorce ce livre à venir. Ainsi, ce que nous vous proposons, ici, c'est un retour sur 10 ans de questionnement et de réflexion sur l'impact des problématiques numériques sur le métier de personnel de direction.

François Ségurel, retraité débutant revient sur 20 ans de direction et de numérique et démontre comment des incohérences, des limites et des contradictions des politiques publiques du numérique à l'école, est sortie une nouvelle professionnalité pour les chefs d'établissement et leurs adjoints.

Les témoignages d'élèves et de collègues publiés en 2010 et 2012 permettent de dessiner le contour d'enjeux qui nous sont devenus si familiers.

Enfin, pour conclure, nous reproduisons un éditorial Philippe Tournier (paru en 2010), et une analyse lumineuse de Joël Lamoise qui dialectise la relation bureautique/bureaucratie autour de laquelle se noue le vécu des personnels de direction.

Un dossier qui assume donc l'hétérogénéité des voix qu'il donne à entendre, et qui les institue en archives du temps présent. Une relecture qui permettra à la fois de mesurer les progrès indéniablement accomplis en quelques années, mais également de mettre le doigt sur les paradoxes du numériques à l'école: il est autant porteur d'une formidable promesse de progrès, que chargé de ses continuelles et regrettables pesanteurs d'exécution.

Une carrière en TICE

Sollicité pour partager un regard relatif aux technologies de l'information au cours de ma vie professionnelle, je réalise qu'à mes débuts elles étaient inexistantes, désormais présentes à chaque moment et pour tous les acteurs.

J'ai ainsi vu l'évolution d'un phénomène semblant ne concerner il y a quatre décennies que quelques addicts, souvent considérés avec amusement ou circonspection, dorénavant réglant notre vie entre obligations, interdictions, et parfois risques non négligeables.

Je situerai l'entrée de ce qu'on appelait « les nouvelles technologies » à l'école à peine une dizaine d'années après le début de ma carrière: en 1985 le plan Fabius consacrait un investissement de 275 millions d'euros pour équiper écoles, collèges et lycées. Les établissements du premier et du second degré ont eu à s'organiser, à libérer et adapter des locaux, les personnels à se former en quelques semaines et... les résultats ont été bien modestes. Fin des années quatre-vingt, le matériel était entreposé et inutilisé dans la plupart des établissements.

C'est au milieu des années quatre-vingt-dix dans le second degré que des chefs d'établissements et des adjoints ont commencé à utiliser les ressources des calculateurs pour gagner en temps et en efficacité pour la production de l'emploi du temps; et celles des projections de graphiques divers pour l'animation des conseils de classes, qui en avaient bien besoin.

Durant les quelques années qui terminaient le précédent millénaire une profusion de logiciels, la plupart libres de droit et gratuits, s'échangeaient entre

les collègues désireux de se faciliter la tâche et d'optimiser leur action en gagnant en efficacité.

Le début des années 2000 me semble avoir représenté un bel espace d'innovation et de créativité. Nous expliquions à nos tutelles tous les gains que permettait l'intégration de l'informatique à l'efficacité de l'école.

Ainsi, mon premier EDT a été réalisé avec un ordinateur portable qui m'a accompagné tout au long de l'été 2002. J'étais fasciné par l'optimisation automatique relancée chaque soir après un moment de vérification et de recadrage. On ne souligne jamais assez la confiance accordée à un adjoint débutant lorsque la distribution des cours est harmonieuse, et respecte autant les impératifs pédagogiques que les conditions de travail des personnels. Dans un LP où une dizaine de spécialités cohabitaient, et où de surcroît il fallait fusionner l'EDT avec celui du LGT, sans les ressources numériques il m'aurait été impossible de réaliser correctement cette organisation. Elle m'a valu la reconnaissance dans la fonction de la part de mes collaborateurs. Je



François SÉGUREL
commission métier

n'utilisais pas un logiciel libre mais celui commercialisé par l'un des principaux éditeurs. Il venait d'être complété par une suite « vie scolaire » qui devait changer totalement la vie de l'établissement.

En effet, il est une vérité incontournable: pour réussir à l'école il faut aller à l'école. C'est si simple, mais il y a deux décennies c'était loin d'être aussi évident. La possibilité pour la direction de visualiser heure par heure les taux d'absence, d'identifier les absentéistes, de visualiser les heures de cours évitées par les élèves a permis un pilotage plus précis, une organisation des enseignements plus pertinente, et une avancée qui s'est traduite par un net progrès, mesuré par un bond dans la réussite aux examens et dans la baisse du décrochage.

Si le logiciel nous permettait d'identifier clairement les moments et les sources potentielles d'absentéisme, l'arrivée des SMS a sans conteste généré un autre

progrès essentiel. Je me souviens encore du regard stupéfait et rageur de ce grand absentéiste ramené au lycée par ses parents. Ils avaient reçu un message 15 minutes après le début des cours.

Bien sûr, il a fallu faire avec les résistances. Le principal syndicat enseignant de ce LP recommandait de ne saisir qu'une note par trimestre pour que la direction ne puisse pas utiliser la saisie des notes comme contrôle de leur activité. Il tentait aussi de s'opposer à la saisie des bulletins et notes au format numérique prenant pour motif « la déshumanisation ». Mais la grande majorité des enseignants y voyait un gain d'efficacité et surtout de temps. L'utilisation des ressources numériques pour la gestion de la scolarité est devenue partagée par tous et irréversible.

Les tutelles ont rapidement compris l'intérêt de la chose et s'en sont saisies. Fin des années quatre-vingt-dix, la mise en place du courrier électronique dans les EPLE me paraît avoir été la première mesure générale, efficace et durable. Pourtant deux types de réaction vont freiner le mouvement et les progrès que l'on pourrait attendre de l'outil numérique.

Notre tutelle Éducation nationale, essentiellement dans son aspect décentralisé, s'est rapidement illustrée par une volonté de pouvoir et de contrôle reposant sur un concept capillotracté : un logiciel acquis avec des deniers publics auprès d'un éditeur par un rectorat, le ministère, ou encore une région est réputé être un logiciel public. Un logiciel acquis avec des deniers publics par un EPLE auprès d'un éditeur serait un logiciel privé. Nous devons comprendre et conclure : le public c'est bien/le privé c'est mal. Cette argumentation a eu un effet fort limité.

En effet, cette différence créée de toute pièce et, à mon avis, abusive, a permis à quelques baronnies académiques de tenter de populariser et de remplacer par des produits inefficaces les logiciels que nous utilisons quasi tous parce qu'ils sont opérationnels. Le coût de ces tentatives reste à estimer : achat de logiciels inadaptés, formation de formateurs, frais de déplacement pour réunion de formation, mise en place de labels censés évaluer l'intégration d'un EPLE dans le numérique mais mesurant seulement

sa capacité à utiliser des outils inopérants etc.

Le temps passé, et perdu, pour nous inciter à utiliser des services contre-productifs représente pour notre institution une perte considérable d'énergie, de temps, de moyens. La dernière tendance consiste à nous dire que nous sommes les seuls ou les derniers à ne pas utiliser tel service ou tel logiciel. C'est le cas pour la télé-inscription, mais l'enquête de rentrée 2018 menée par notre syndicat a montré très clairement qu'une minorité seulement d'EPLE la met en place avec l'outil national.

Cette volonté de maîtrise et de contrôle des EPLE de l'extérieur par le biais de l'outil numérique est inefficace, inappropriée et contre-productive.

Une autre dérive pèse sur les progrès que nous serions en droit d'attendre de technologies destinées à nous faire gagner en efficacité : celle liée au prestige du payeur.

Ainsi lorsque je faisais fonction en 1999-2000 dans un collège perpignanais, j'ai découvert une magnifique salle informatique. Trente tables intégraient un écran protégé par une épaisse vitre, clavier rétractable, siège ergonomique, porte sécurisée. La salle était si bien sécurisée qu'elle n'était presque jamais utilisée. Mais la collectivité qui en avait fait l'acquisition ne manquait pas de rappeler périodiquement cet investissement lourd au bénéfice de l'éducation.

Plus tard, nommé en 2005 à la tête d'un collège nîmois, j'ai trouvé dans le même état de protection un magnifique vidéo projecteur interactif qui avait coûté la bagatelle de 15 000 €. Il m'a fallu convaincre pour qu'il soit installé dans une salle de classe et utilisé quotidiennement. Et que dire de tous ces laboratoires de langue inutilisés ?

Cette tendance est loin d'être terminée. En 2017-2018, j'ai reçu 500 tablettes pour mes élèves de 5^e et 4^e. Malgré l'implication des enseignants il est rapidement apparu qu'il était impossible de les connecter toutes, même au réseau interne, avant la fin de l'heure de cours.

En revanche, un souci de sécurité alarmant m'a conduit à interpellé les deux

tutelles. En salle d'étude, deux élèves ont été repérées l'une conversant avec un adulte, l'autre admirant une image à caractère pornographique. La réponse rectorale a été simple : « Le pare-feu ne protège pas à 100 %. Dès qu'une connexion inappropriée est signalée elle est bloquée ». Je demeure sceptique. En effet, constater deux connexions inappropriées dans le même lieu, au même moment, passant par le WIFI du collège protégé par la passerelle AMON, relève à mon avis d'une probabilité plus que marginale. La tutelle territoriale s'en est remise quant à elle... à la responsabilité du chef d'établissement. Nous avons réagi en modifiant le RI et autorisé l'utilisation uniquement à la demande et sous la surveillance d'un professeur.

Quelques temps plus tard, lors d'une réunion bilan relative à l'utilisation des tablettes dans les collèges des Pyrénées Orientales, il est apparu que, dans la quasi-totalité des établissements concernés, les tablettes... restaient au domicile des élèves. Toutefois l'investissement en tablettes renouvelé, pour le moment chaque année pour un niveau, est équivalent à la DGF de l'établissement. Au final, les collectivités ne manquent jamais une occasion de communiquer lors de la remise des tablettes ou d'ordinateurs aux élèves, c'est le cas sur tout le territoire national. Pourtant, le bilan exact de leur utilisation dans le cadre de leur scolarité reste à établir. L'expérience que j'ai pu en avoir dans mon établissement ou en échangeant avec des collègues de collèges ou de lycées montre à quel point cet investissement est peu rentable ou rentabilisé.

Cette expérience récente et les précédentes mettent encore et encore en exergue le gouffre abyssal en matière d'éducation de nos élèves. Ils sont tous, dès l'école primaire, en possession d'un smartphone plus puissant que les PC que nous utilisons il y a 10 ans. Malgré cela, ce qui est proposé aux enseignants est souvent techniquement inadapté et en conséquence pratiquement inutilisable. Si le passage par le numérique est parfois mis au service des disciplines, il n'y a pas de structure éducative pensée et organisée dans le cursus scolaire pour la maîtrise de ces technologies. Elles ne sont pourtant pas sans danger, de la propagation de fausses nouvelles au harcèlement.

Au demeurant, c'est un regard assez désabusé que je porterai sur près de quatre décennies d'informatique à l'école. Les décisions verticales n'ont jamais atteint leur objectif à l'instar de la première: le plan Fabius. La fable sans cesse rejouée des « Habits Neufs du Roi » auprès des tutelles ou de la hiérarchie est consternante pour tous ses acteurs. Il semblerait que les expériences réussies sur le terrain ne génèrent que des idées destinées à les contrôler et à les maîtriser.

C'est néanmoins sur une note optimiste que je terminerai.

La liberté et l'indépendance qui nous sont offertes par une utilisation éthique et raisonnée des nouveaux moyens de communication, la possibilité d'obtenir des informations ou des objets culturels extrêmement difficiles à trouver auparavant, génèrent un enthousiasme sans cesse renouvelé.

L'expérience nous apprend aussi que la bonne idée, celle qui va tout changer, vient au moment où on ne s'y attend pas, et là où on l'attend le moins. La perspective de voir arriver dans les jours, les mois ou les années à venir, une nouveauté qui va nous projeter un peu plus loin est assez fascinante.

Enfin, s'agissant de notre vie professionnelle, l'EPL est une structure qui permet aussi bien à des cités scolaires de 4000 élèves de fonctionner, qu'à des collèges de 80 élèves. C'est bien son autonomie pédagogique et financière qui a permis à la très grande majorité des établissements scolaires du second degré de résister aux injonctions régressives pour son fonctionnement interne, mais surtout d'être le lieu de l'innovation et le terreau de la créativité. Notre syndicat y est très attaché et le défend sans relâche. □

Ce que pensent nos élèves du numérique scolaire

Direction 202, p. 52/53, octobre/novembre 2012

Ils étudient dans des salles équipées en informatique, avec des tableaux numériques interactifs ou des vidéoprojecteurs. On leur parle d'ENT et de logiciels de notes et d'absences. Mais sait-on vraiment ce que pensent nos élèves du numérique scolaire et de l'usage qui en est fait ?

Louis, 13 ans et Victor, 21 ans, ont bien voulu se prêter à notre jeu de questions réponses.

L'informatique (ordinateur, TNI, Internet...) est depuis plusieurs années présente dans les collèges et les lycées. Pouvez-vous nous indiquer si elle vous semble pleinement utilisée ?

Louis : Dans mon collège, quelques professeurs seulement utilisent le tableau numérique et les vidéos projecteurs, les autres rien. Je trouve le cours plus vivant avec l'utilisation de l'informatique (utilisation de vidéos pour illustrer le cours par exemple).

Victor : Si l'on fait un retour sur mes années « collège-lycée », ces outils étaient relativement peu utilisés. Au collège, nous utilisons l'informatique uniquement en cours de technologie. Lorsque je suis entré au lycée, les premiers tableaux numériques faisaient leur apparition. Seul mon professeur de math-spé utilisait pleinement ces tableaux, notamment pour la géométrie dans l'espace. Il m'est aussi arrivé d'utiliser des ordinateurs lors de certains cours de langue pour faire des compréhensions orales audio et des exercices sur internet.

On lit souvent qu'Internet favorise la recherche rapide d'informations pour un devoir ou un exercice à faire à la maison, voire de solutions à un problème. Qu'en est-il vraiment ?

Louis : Internet m'aide lorsque j'ai un exposé à faire, ce qui n'arrive vraiment pas très souvent. Pour le reste, c'est plus un moyen de divertissement. Les professeurs ne nous incitent que rarement à faire des recherches sur Internet et, à part en technologie, on n'utilise pas Internet au collège.

Victor : En ce qui concerne le travail de recherche, cela dépend. Bien entendu, je le fais majoritairement sur Internet. J'ai souvent une page Wikipédia ouverte. Je suis en école de commerce et nous avons à notre disposition des bases de données de travaux de recherche que j'utilise lorsque que j'ai un dossier important à rendre. Lorsque qu'il l'est moins, j'utilise plutôt Wikipédia (et d'autres moteurs de recherches). Dans tous les cas, je ne vais jamais rien chercher dans les livres (et personne de mon entourage ne le fait).

L'école m'a apporté de bonnes bases en informatique... lors de ma première année de BTS (commerce international) en cours d'informatique commerciale. Mais c'était bien trop tard ! Je maîtrisais déjà relativement bien les logiciels de bases de l'ordinateur grâce à mon utilisation personnelle. Mais certains avaient beaucoup plus de mal. Lorsqu'on voit la mise en page de la plupart des documents sur le net, on se dit que beaucoup auraient gagné à avoir de vrais cours d'informatique au collège ou au lycée !

Combien de temps passez-vous, en moyenne, devant un écran informatique ? Pouvez-vous quantifier ce temps passé à jouer, à communiquer, à travailler... ?

Louis : Ça dépend si ce sont les vacances ou en temps scolaire. Pendant les vacances, cela peut aller jusqu'à 4-5 heures. Le reste du temps, ça varie entre 0 et 2 heures.

Victor : Je ne joue qu'en période de vacances. Le reste de l'année, je passe la majorité de mon temps à communiquer (mail, Facebook) et à travailler. Tous mes cours sont informatisés ; je prends mes notes directement sur mon ordinateur, fais mes exercices, monte mes dossiers, mes présentations sur l'ordinateur. En parallèle, je fais de la création graphique (*Illustrator*, *Photoshop*), ce qui prend énormément de temps (environ 2 à 3 heures pour faire un visuel). Je pense être à un haut taux de dépendance vis-à-vis de mon ordinateur ; je ne peux rien faire sans. La seule semaine de l'année où je n'y ai pas du tout touché est quand je suis parti en vacances à l'étranger ! Ma consommation informatique est de l'ordre de 10 heures par jour en moyenne décomposée en 60 % de temps travail, 20 % de création graphique et 20 % de détente.

Une question pour Victor : les sociologues vous appellent la « génération Y » qu'ils qualifient comme plus à l'aise avec les technologies de l'information. Le confirmez-vous ?

Victor : Nous sommes sans doute plus à l'aise avec les technologies de l'information car nous avons grandi avec. Nous n'avons pas eu à nous adapter, c'est quasiment inné. Après, cela dépend de chacun : je pense faire partie de ceux qui ont une maîtrise de l'informatique supérieure à la moyenne pour la simple raison que j'y ai passé énormément de temps ! Notre génération est certes à l'aise avec l'utilisation des ordinateurs, Smartphones, logiciels tels que Skype, Facebook et a, surtout, il me semble, une forte capacité à passer rapidement d'un appareil à un autre. Mais, sur le plan technique (utilisation efficace des logiciels), je pense qu'elle a des lacunes en la matière. □

Les personnels de direction et les TICE : témoignages

Direction 177 – p. 42 à 49 - avril 2010

Alain GILLE,
principal Collège J.-B. de la Quintinye
de Noisy-le-Roi, académie de Versailles

TICE : Attention à ne laisser personne à la traîne...

« Chaque progrès donne un nouvel espoir, suspendu à la solution d'une nouvelle difficulté. Le dossier n'est jamais clos », disait Claude Lévi-Strauss.

L'informatique au cœur des établissements scolaires est un formidable progrès pour tous : pour notre hiérarchie, un meilleur traitement de l'affectation, une meilleure gestion des examens, une meilleure gestion des personnels... Pour nous chefs d'établissements, de meilleurs emplois du temps, une meilleure communication... un mail, un fichier joint, un clic et voilà ! Finis la papeterie, les photocopies, les frais d'affranchissement. C'est direct, rapide, économique, écologique. Tout le monde reçoit l'information, enfin presque. On reçoit même celle qui ne nous concerne pas. Il est tellement facile de tout envoyer à tout le monde. À charge à chacun de lire, trier, supprimer.

Je me suis aussi lancé dans cette transmission de l'information par mail vers les enseignants jusqu'à ce que je me rende compte que chacun imprimait au collègue sa propre copie papier, ce qui revient plus cher que la photocopie initiale. Maintenant, j'utilise les deux, le mail et la copie papier, car il faut tenir compte de

ceux qui n'ont pas d'adresse électronique ou qui n'ouvrent jamais leur boîte mail.

Un questionnement au quotidien

Vivons-nous tous sereinement cette mainmise de l'informatique ? Les TICE sont-elles vraiment devenues un élément facilitateur de notre travail quotidien ? Nous permettent-elles de gagner du temps sur les tâches dites administratives, pour nous consacrer davantage aux tâches de management et d'animation pédagogique ? Plus généralement, nos conditions de travail se sont-elles améliorées depuis leur apparition ? Pas si sûr à écouter les préoccupations de certains de nos collègues...

Sur le plan de nos conditions de travail, je m'interroge. Comment a évolué mon emploi du temps journalier durant cette dernière décennie ? Ces trois ou quatre

```
googleapis.com/ajax/li
.bootstrapcdn.com/boot
f="http://maxcdn.boots
ood.com/css/nstyle.css
s"></script></head><bo
uid">
der">
" class="navbar-toggle
bar"></span>
```

heures dorénavant passées par jour devant mon écran sont-elles optimisées ?

Ces TICE ne contribuent-elles pas à augmenter consciemment ou inconsciemment notre stress ? Qui n'a pas eu son ordinateur bloqué par un virus, le jour où il en avait le plus besoin ? Qui n'a pas été victime d'une panne de disque dur, en ayant omis d'en faire la copie sur un disque externe ? Qui n'est pas tombé en panne de réseau administratif ou en panne de connexion Internet alors que c'est le dernier jour d'une saisie ? Qui n'a jamais eu de problème avec le logiciel de notes la veille d'un conseil de classe ? Qui n'a pas craint un bug sur le logiciel d'emploi du temps, la veille de la rentrée ? Qui n'a pas été perturbé parce qu'il ne connaît pas ou plus tel identifiant ou mot de passe ? C'est un peu cela notre quotidien.

Des exemples concrets

Parlons des remplacements de courte durée, puisque qu'ils reviennent à l'actualité. Je ne sais si c'est le cas partout, mais la lourdeur de notre procédure de saisie sur SCONET est telle qu'elle a de quoi décourager le plus motivé d'entre nous.

Il semble aussi que nous ne soyons pas tous égaux devant les TICE. Derrière l'embellie de certaines situations, d'autres sont plus délicates. Certains ne disposent ni de personnes ressources, ni de moyens financiers permettant de faire appel à des sociétés extérieures. On dit aux candidats à la fonction de direction que les compétences informatiques ne sont pas indispensables : c'est à voir !

Bien entendu, la hiérarchie met à notre disposition de l'assistance pour l'informatique administrative et propose une

formation aux nouvelles applications. Dans l'académie de Versailles, le service d'assistance intervient avec disponibilité et efficacité et nous rend de grands services. Mais les pannes arrivent toujours au mauvais moment, quand on est dans l'urgence. Ces services de maintenance se retrouvent vite débordés dès lors que nous sommes nombreux à les solliciter en même temps. Concernant la formation, l'entrée en service d'une nouvelle application s'accompagne de séances d'information. Chacun d'entre nous a aussi la possibilité de s'inscrire dans le cadre du plan académique de formation.

Peut-on faire mieux ou autrement ?

N'avance-t-on pas de façon désordonnée ou peu cohérente ? Le B2I a été créé en 2000. La maîtrise des TICE fait partie du socle commun des connaissances en 2005. Luc Chatel annonce son plan numérique pour l'école en 2009... Qu'en est-il sur le terrain aujourd'hui ? Combien d'enseignants valident le B2I ou sont compétents pour les valider ? Combien utilisent le cahier de texte numérique ? Combien travaillent avec un ordinateur en classe ? Combien vont en salle d'informatique ? Dispose-t-on d'un bilan quantitatif et qualitatif ?

Notre rôle pédagogique de personnel de direction impose que nous nous intéressions à cet autre aspect des TICE, celui relatif aux difficultés des enseignants. Il me semble que l'objectif numéro un serait de généraliser l'usage des TICE à un maximum d'enseignants car ils sont au cœur du dispositif. Comment envisager de continuer à avancer sur les ENT, par exemple, avec un petit pourcentage de professeurs compétents ou concernés ?

J'ai l'impression qu'un gouffre se creuse entre les enseignants à jour des nouvelles technologies et les autres. Attention à ne laisser personne à la traîne !

Il faudrait favoriser l'acquisition d'un ordinateur portable pour chaque professeur, par dotation ou incitation fiscale. Chacun sait que la meilleure formation consiste en une pratique quotidienne et répétée, qui donne confiance. On ne l'acquiert pas avec trois ou quatre postes pour l'ensemble des enseignants. En outre, au moment où l'on tend à comparer les avantages du public avec le privé, n'y a-t-il pas là une aberration ?

Quel personnel du privé serait contraint d'acheter son outil de travail ?

Le rôle des collectivités territoriales

Les collectivités territoriales sont notre principale source de financement. Nous avons l'avantage, dans le département des Yvelines, de disposer de moyens conséquents. Nous sommes particulièrement accompagnés dans nos investissements informatiques. Nous en sommes reconnaissants au nom de nos élèves. Cependant, peut-on raisonnablement aller plus loin avec une, voire deux salles d'informatique pour une cinquantaine d'enseignants, ceci pour valider les compétences du B2i, alors que les ENT se mettent en place ?

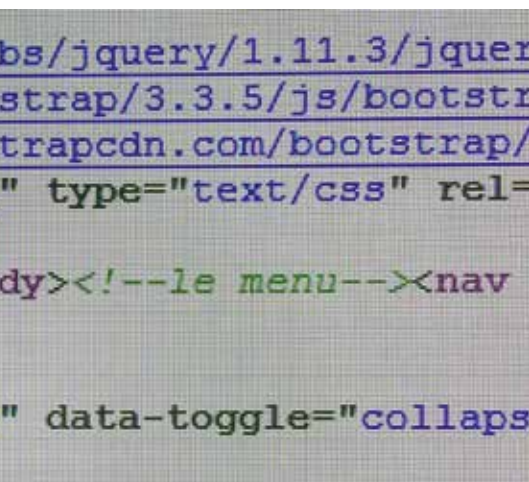
Le projet de l'académie de Versailles vise à impulser l'utilisation de tableaux numériques interactifs. C'est aussi le projet du département des Yvelines, ce qui est tout à fait cohérent. J'ai donc pu équiper trois classes d'ensemble TNI-ordinateur-vidéo-projecteurs et former une quinzaine de professeurs. Deux ans après, trois d'entre eux les utilisent, ceux qui l'ont dans leur classe. Les autres ne se souviennent plus de la formation puisqu'ils ne pratiquent pas. Ce matériel est difficile à déplacer, long à régler, nous dit-on.

Pour un budget équivalent, j'aurais préféré permettre à une dizaine de professeurs qui le demandent, de disposer d'un ordinateur avec vidéoprojecteur sans TNI. C'était une bonne étape d'une diversification pédagogique dynamique, accessible à davantage d'enseignants.

Pouvoir disposer de matériel en nombre suffisant et performant pose un autre problème, celui de la maintenance des équipements pédagogiques, pour lesquels les services rectoraux n'interviennent pas. Ceux-ci ont un coût, en contrats d'assistance de logiciels, en consommables, en réparations. Il n'est pas forcément pris en compte dans le calcul des dotations, surtout dans le contexte économique actuel.

Quelques remarques au sujet des élèves et des enseignants

Leur besoin en TICE n'est bien évidemment plus les mêmes aujourd'hui qu'en 2000. Le B2i, lui, n'a pas changé. Les adolescents ont-ils encore besoin de nous – ont-ils eu un jour besoin de nous – pour valider des compétences telles



que « Je sais envoyer ou publier un message avec un fichier joint » ? Ne faut-il pas en revoir le contenu, le rendre plus lisible et plus adapté aux adolescents d'aujourd'hui, ainsi qu'aux professeurs ?

Attention à ce que le déploiement des TICE ne devienne pas non plus une source de nouvelles tensions. Dans mon ancien établissement, un collègue difficile de Seine-Saint-Denis, les professeurs refusaient de valider le B2I niveau 2 sous prétexte que le niveau 1, en primaire, n'était pas validé, faute d'équipements informatiques, notamment. Je ne suis pas sûr que cela ait beaucoup changé 8 ans après. Dans mon collège, moins de 15 % des professeurs valident le B2I, malgré les efforts que nous déployons.

Les TICE et l'administration

Les TICE sont en revanche bien utilisées à des fins statistiques. Pour l'application RIDDO, nous consacrons une bonne partie de notre temps, ma secrétaire et moi, à saisir les intentions d'orientation, les décisions du conseil de classe, par niveau, pour les garçons, pour les filles. Ne crée-t-on pas là des besoins qui ne sont pas forcément fondamentaux mais qui, multipliés, ajoutent des contraintes ?

Nous aimerions, lorsque nous effectuons un signalement pour absentéisme ou maltraitance, par exemple, savoir quelle suite a été donnée. Ce n'est jamais le cas puisque là encore, il ne s'agit que d'outils statistiques.

L'informatique a déshumanisé le système. C'est vrai aussi pour les procédures d'affectation. Les notes prédominent sur les qualités humaines de l'élève, ses progrès, son investissement. C'est dommage.

Je dois néanmoins positiver en précisant que la mise en place de SCONET est un vrai progrès que nous apprécions au quotidien, eu égard aux difficultés que nous rencontrions précédemment avec l'archaïque GEP. Des voix pointent les difficultés relatives au traitement AFFELNET, APB ou autres... C'est oublier que les systèmes précédents n'étaient pas forcément plus performants.

Il me reste une dernière remarque : il fut un temps où nous disposions de contrats aidés, aussi bien pour assister nos secrétaires dans la saisie informatique administrative, que pour une aide pédagogique. Cela permettait notamment aux enseignants novices d'être accompagnés pour les TICE et prendre confiance dans leur utilisation. Il semble que ces embauches deviennent à nouveau possibles. On ne peut que s'en réjouir, même si c'est à dose homéopathique et pour de trop courtes durées.

Je conclurai ces quelques réflexions au sujet des TICE et des personnels de direction en citant Philippe Meyer : « Le progrès a encore des progrès à faire ».

*Grégory ABBAL, principal adjoint
Cité scolaire Stendhal, académie
de Bordeaux*

Mon niveau en informatique avant de devenir personnel de direction

Ancien salarié d'une société de services en informatique puis enseignant d'économie-gestion, l'utilisation des principaux outils bureautiques ne m'a, personnellement, jamais vraiment posé de problèmes.

Les TICE au quotidien

Adjoint depuis trois années, j'ai pu observer que la maîtrise de ces outils était nécessaire pour l'adjoint dont les tâches sont souvent de l'organisation et du traitement de l'information (emploi du temps, rencontres parents-professeurs, journal interne, mise à jour du site web...).

Outre la maîtrise essentielle du logiciel d'emploi du temps, je pense qu'une utilisation pertinente des logiciels bureautiques permet un travail plus efficace (gain de temps, analyse des données, construction d'outils de pilotage...).

Au-delà de l'utilisation des TICE pour mon travail personnel, la grosse difficulté que je rencontre est de convaincre les enseignants de les intégrer dans leurs pratiques de classe et de valider le B2I. Je constate que l'outil informatique effraie encore quelques enseignants.

Je tiens enfin à souligner le fait que nous sommes très bien accompagnés par le

service Informatique du rectorat qui, via GL contact, nous répond rapidement pour résoudre les difficultés liées aux logiciels qu'ils nous proposent (Sconet, STS...).

Les équipements fournis

Je dispose d'un ordinateur de bureau et d'une imprimante laser noir et blanc. Cet équipement est vieillissant mais permet tout de même de travailler correctement.

Une bonne formation pour les personnels de direction, à affiner

Dans mon académie, la formation initiale et continue des personnels de direction permet de se former de façon très satisfaisante à l'utilisation des logiciels d'emploi du temps. Par exemple, pour les perdus stagiaires, deux journées sont proposées avant la prise de fonction puis trois jours en fin de 1^{re} année. En revanche, l'apprentissage avancé des tableurs et bases de données mériterait d'être abordé durant la formation initiale.

Par ailleurs, il me semble que la formation doit mettre l'accent sur l'infrastructure informatique et la sécurité des réseaux. En effet, le parc informatique des établissements s'accroît ; les réseaux deviennent de plus en plus complexes (interconnexions, multiplication des serveurs...). Étant donné que le chef d'établissement est responsable de tout (et donc du système informatique de l'établissement), il n'est pas inutile d'avoir une connaissance précise de son infrastructure et des risques informatiques (virus, intrusions...).

L'avenir des TICE dans les EPLE

Les TICE vont continuer à se développer dans les établissements. Je pense qu'il faudra que nous gagnions tous en rigueur (l'ensemble des utilisateurs de l'établissement, rectorat et collectivités territoriales). Ce que je veux dire par « rigueur », c'est, par exemple :

- une programmation pluriannuelle des investissements en matériels et logiciels avec un cahier des charges technique précis (et non des dotations découlant de projets ponctuels et sans cohérence avec les équipements existants) ;
- une maintenance planifiée et effectuée par du personnel compétent ;
- des procédures rigoureuses pour l'utilisation, en ayant pour souci la sécurisation de l'accès aux données ;

- une rationalisation de l'infrastructure des réseaux: éviter d'avoir des données hébergées un peu partout sur des serveurs pas toujours sécurisés (chez OMT, Index éducation, CDDP, Free...).

Brigitte CHEVALET, proviseure Lycée d'Alembert Cuir, académie de Paris

Personnel de direction depuis septembre 2001, j'ai assisté à l'invasion des TICE dans le bureau des chefs d'établissements. J'ai été d'autant plus sensible à ce phénomène que « l'ordinateur » me faisait peur. J'étais au niveau zéro des TICE.

Bien sûr, en tant qu'enseignante, j'avais eu une formation sous « l'ère Chevènement » et, en tant que stagiaire perdur, je m'étais familiarisée avec les logiciels d'emploi du temps. Mais mon niveau restait insuffisant.

Depuis, j'ai apprivoisé la technique et j'ai fait des progrès; j'ai surtout fait en sorte d'équiper le mieux possible les établissements dans lesquels j'ai travaillé (mise en place du réseau – acquisition de matériel et de logiciel – communication par mail pour tous et formation des personnels du secrétariat).

L'intérêt est indéniable (gain de temps, de place, rapidité, clarté) et c'est devenu un incontournable de l'équipe de direction et de son quotidien (lecture et réponse des mails – enquêtes diverses et variées – courriers – PowerPoint – logiciel SCONET – ASIE, etc.).

Finalement, les TICE sont partout et pour longtemps et, même s'il reste très peu de dinosaures dans mon genre, je reste convaincue que mes formateurs avaient raison lorsqu'ils désarmaient mes angoisses devant « l'engin » en me disant que l'essentiel de notre métier était ailleurs.

D'autant plus que, si l'état fait un effort de formation et de budget, la maintenance est loin d'être parfaite et, après les affres de l'apprentissage, nous connaissons tous le gouffre de la panne. □

Systèmes d'information de l'Éducation nationale : centralisme soupçonneux et ambition impécunieuse

Direction 177 – p. 6 et 7 - avril 2010 – édito de Philippe Tournier

Peut-être connaissez-vous cette photographie (pour les plus anciens, elle illustre l'article « Italie » de l'encyclopédie Universalis à l'époque du papier): dans la Rome des années trente, la façade d'un palais est camouflée par un gigantesque panneau constellé de « SI » comme « oui » en italien (c'était pour un plébiscite où il n'était d'ailleurs sans doute pas prévu qu'on votât « non »); mais « SI », c'est aussi « systèmes d'information » dans la France d'aujourd'hui. Vous me voyez venir et trouvez le parallèle peut-être un peu lourd mais « lourd », n'est-ce point le qualificatif qui convient aux systèmes d'information de l'Éducation nationale? Lourd comme quelque chose qui pèse, lourd comme une plaisanterie déplacée qui dure trop longtemps.



UN SYSTÈME OÙ LES ÉTABLISSEMENTS N'EXISTENT PAS

C'est peu dire que le déploiement de système d'informations dans notre institution n'est pas un succès: l'insatisfaction et le mécontentement sont la dominante depuis maintenant vingt ans, et pas seulement dans les établissements. La raison semble simple: l'architecture idéologique qui les sous-tend relève plus de la vision des rapports hiérarchiques des années trente que d'un système en réseau basé sur la confiance dans ceux auxquels on demande de collaborer. Les concepteurs de ces systèmes d'information ont réussi le tour de force de transformer de « nouvelles technologies de l'information et de communication » en conservatoire de formes archaïques de l'organisation. En fait, ils n'en finissent pas de

réaliser le rêve des technocrates des années soixante: débusquer les « fantômes » et connaître immédiatement le nombre exact d'élèves. Rappelez-vous: c'était l'époque de l'enquête n° 16 (dite « lourde »: encore!) dont on remplissait en rouge les cahiers verdâtres pleins de chausse-trappes car il était entendu que les établissements se trompaient ou cherchaient à tromper. Voilà les présupposés persistants des systèmes d'information à l'Éducation nationale. Exagération? Il y a pourtant des détails constants, troublants et « signifiants » comme disent les psychiatres: système sachant débusquer les doublons mais incapable de déceler les sorties sans qualification, système où il faut valider sans cesse (mais c'est normal: nous sommes si distraits), système où il est entendu que les établissements saisissent mais font tout à la main (c'est bien la conception de la base élèves de SCO-

NET ou D’AFFELNET). Ainsi, nos interlocuteurs eurent l’air surpris quand, lors du lancement de SCONET en 2006, le SNPDEN s’étonnat que l’on n’ait pas songé à la possibilité que les élèves puissent s’inscrire ou se réinscrire en ligne. C’est pourquoi le point 9 de la *Charte des pratiques de pilotage* signée le 24 janvier 2007 stipulait expressément: « Le principe de télé-inscription des élèves, comportant le recueil de tous les renseignements personnels, sera mis en pratique dans les deux ans ». Pas besoin d’un serveur ultra-puissant pour calculer que 2007 + 2, cela fait 2009. Or, trois ans plus tard, l’engagement n’est toujours pas respecté. On nous parle bien d’expérimentations à venir; on nous explique que c’est très compliqué, on nous murmure qu’il y a des problèmes de sécurité particulièrement ardu (ah, bon: nos « bases élèves » sont des données stratégiques plus sensibles que des comptes bancaires ou des déclarations fiscales?). Bref: on nous « promène ». Qui nous fera croire que d’insurmontables difficultés technologiques sont la cause d’une telle lenteur alors que le ministère trouve le temps de développer des produits aux finalités douteuses (SCONET Absences) ou trébuchant dès leurs premiers pas (comme Sconet Notes, logiciel qui ne peut pas être « basculé » dans admission-postbac contrairement aux autres, ce qui a valu à ceux qui l’ont choisi de tout ressaisir à la main: à nouveau, il faut déconseiller l’utilisation de ces produits, si gratuits soient-ils). Et, pendant ce temps, l’ASSR revient au papier (sans explication, évidemment)!

IL FAUT DIRE NON À DE NOUVEAUX PRODUITS DANS CES CONDITIONS

En lisant ces lignes, sans doute avez-vous envie de rajouter la vôtre. Depuis vingt ans, ce sont les mêmes errements inlassablement répétés, la même superbe inoxydable qu’aucune avanie ne semble en mesure d’altérer. Et pourtant, après un fiasco comme celui de SCONET en 2006, n’importe quelle organisation un peu inquiète de son crédit, vaguement soucieuse de « l’image de soi » (sans parler de ses usagers), aurait retiré un produit à ce point défaillant, en aurait changé l’apparence et le nom. Mais là, non, on avance, im-

perturbable. Et pas que pour SCONET: c’est aussi PROGRÉ qui empoisonne la vie des GRETA, c’est GFC, c’est GOSPEL qui valut à quelques milliers d’agents de se retrouver sans paye. Sans compter tous les produits que mène cet Alien sans maître. Ainsi, voilà que s’annonce SCONET-SDO, conçu pour repérer les décrocheurs (ah, enfin!) qu’on envisage d’imposer aux établissements comme « un système normal des inscriptions de l’ensemble des élèves ». Tremblons! Le scénario est connu d’avance, impitoyable, répétitif: c’est l’assurance de se demander, en octobre ou en novembre, qui peut bien s’être inscrit en juillet sans très bien savoir qui a décroché. C’est pour cela que le SNPDEN a dit non: plus de développement de produits dans ces conditions. Après vingt ans d’errements autosatisfaits, cela suffit.

LES SYSTÈMES D’INFORMATION SONT DEVENUS L’ADMINISTRATION ELLE-MÊME

Pourtant, dans l’entrelacs des comités et des décideurs où se secrètent ces projets, ce ne sont ni les compétences, ni les bonnes volontés qui manquent. La décision politique et la gouvernance, elles, sont remarquablement absentes. C’est la première des faiblesses des systèmes d’information de l’Éducation nationale: ni les ministres, ni leurs cabinets ne se sont intéressés à cette question (c’est un peu moins vrai aujourd’hui: peut-être effet générationnel). Considérés comme médiocrement techniques et donc abandonnés aux lois des techniciens et aux méandres des bureaux, on n’a pas voulu voir que les systèmes d’information ne remplacent pas simplement le papier: ils sont devenus l’armature administrative elle-même. Par exemple, regardez comment le TRMD, simple outil de gestion, s’est imposé dans les années 1990 en lieu et place de la répartition de la DHG, décision « politique », au point de s’y substituer dans nos esprits.

Un second point nous interroge: si la prise d’informations est légitime, comment a-t-on pu imaginer un système où, pour avoir un numéro de téléphone de parents en cas d’accident d’élève, il

faut qu’un serveur rectoral ne soit pas en maintenance? C’est la démonstration de la conception erronée sur laquelle se sont construits les systèmes d’informations: non, ceux des EPLE ne sont pas qu’une suite de terminaux des systèmes centraux. Outre la culture tenace du centralisme soupçonneux, c’est qu’on a voulu importer une organisation dite « en nuages » (*cloud computing*) pour laquelle, effectivement, les géants d’internet sont en mesure de dé penser des milliards (car cette « dématérialisation » est très matérielle) mais notre impécunieuse institution n’avait, n’a et n’aura pas les ressources nécessaires. On le voit bien: malgré d’inégaux mais indéniables efforts, ça ne fonctionne toujours pas correctement et il est douteux qu’il en aille autrement dans l’avenir. Cette construction hasardeuse aura toujours « un train de retard » mais nous ne devons travailler que sur la base élèves de SCONET et cela nécessite souvent quatre à huit fois plus de temps que la même opération sur un format du genre *Excel*! C’est pour cela qu’un système de « prise d’informations » permettant aisément exportations et importations sous des formats courants serait plus adéquat (cela se fait d’ailleurs déjà en partie pour STS-Web ou pour Admission-postbac: pourquoi pas pour la base élèves ou la notation des professeurs?).

Les systèmes d’information impactent aujourd’hui trop la vie de nos établissements pour que nous puissions continuer à accepter le traitement auquel nous sommes soumis. Il est possible que nous soyons écoutés. Il est aussi possible que nous ne soyons pas entendus: il faudra alors peut-être rappeler que les systèmes d’information, tels qu’ils sont conçus, ne sont finalement d’aucune utilité pour nos établissements qui pourraient s’en priver, eux, sans dommage... □

La bureaucratie : l'informatisation de l'administration passe-t-elle par une bureaucratisation de l'informatique ?

Direction 199 p. 23/24 - juin 2012 – Joël Lamoise

Avec l'arrivée et le développement rapide d'outils et d'applications informatiques, une nouvelle forme de gouvernance s'est installée dans notre ministère. Les contraintes méthodologiques du traitement automatisé de l'information et une forte capacité d'autodéfense de la structure, qui l'empêche d'évoluer, ont favorisé l'émergence de la « bureaucratie ».

LA BUREAUCRATIE

Apparu au début du XVI^e siècle, le mot « bureaucratie » a tout d'abord désigné un organisme fournissant des prestations d'intérêt général, chargé de concevoir, de préparer ou d'administrer. C'est au XVIII^e siècle que cette forme de pouvoir, sous-tendue par le seul désir de gouverner pour gouverner et de perpétuer l'existence des privilèges des professionnels en charge de ces tâches administratives, d'organisation et de contrôle, s'est constituée comme organisation fonctionnant pour elle-même, envoyant et recevant des informations pour son propre fonctionnement. Au sens webérien du concept de « bureaucratie », cette organisation du travail s'appuie sur des règles juridiques, permet de meilleures prévisions et repose sur un savoir précis.

La bureaucratie s'observe principalement par sa structure pyramidale hiérarchisée, indissociable d'une division des tâches définies selon les capacités des personnes, recrutées par concours. La plupart des règles formulées par ce modèle peuvent paralyser l'ensemble du système en se fondant, par exemple, sur l'impersonnalité du fonctionnaire ou la multiplication des règles de contrôle, mais également sur la fragmentation de la structure en sous-organisations bureaucratiques, ce qui aboutit au repli de ses sous-groupes sur ses objec-

tifs propres, au détriment de ceux de l'organisation. Chacun y reconnaîtra les « 30 ministères de l'Éducation nationale ».

Les critiques de la bureaucratie ne visent d'ailleurs pas un effacement de celle-ci mais une simplification de ses procédures, vue comme facteur d'efficacité. Dans le cadre de la réforme de l'État, de timides efforts sont faits dans ce sens : guichet unique ou e-administration se développent.

LES APPLICATIONS INFORMATIQUES

Les progrès réalisés ces dernières années en matière informatique ont permis un développement important des systèmes d'information. S'ils en constituent aujourd'hui le cœur, ils s'appuient également sur un grand nombre de contrôles informatiques, comme la validation des données saisies. Mais, pour être assuré de leur fiabilité, on en attendrait aussi le contrôle des bases de données existantes, le contrôle des traitements, le contrôle des éditions ou des consultations.

Outils de gestion, outils de contrôle, outils de pilotage, les applications informatiques doivent permettre de disposer des bonnes informations au bon moment afin de prendre les bonnes décisions. L'ob-

jectif de la mise en place de procédures, respectant les lois et les règlements, est essentiel pour améliorer l'efficacité d'ensemble. Mais perfectionner le fonctionnement des systèmes d'information suffit-il à maîtriser leur pilotage ? Certes non !

Il apparaît ainsi évident que la focalisation sur les seuls éléments techniques d'un projet concernant les systèmes d'information permet de donner l'illusion d'un contrôle des résultats par son aspect tangible et moderne. Il apparaît évident qu'il est plus difficile pour une organisation de modifier les habitudes de travail que de changer les outils techniques. Accepter cela revient, de fait, à minimiser l'importance du management du changement.

LA BUREAUCRATIQUE

On s'en rend bien compte. Si la bureaucratie n'est pas un simple pouvoir de bureaux – cela serait simpliste de la considérer ainsi – l'informatique constitue depuis plusieurs années son squelette et les applications informatiques sa partie visible.

La mise en place accélérée des outils informatiques nationaux ou académiques fait plus qu'affirmer le caractère bureaucratique de l'organisation. En effet, l'informatique, qui permet une approche plus transversale des problèmes impactant l'ensemble des services, est rappelée à l'ordre : il existe une ligne hiérarchique ; l'information est « verticale ». L'informatique est donc technique ; l'informatique est, et demeure, donc un outil. Certes, de-ci de-là, on peut observer de rares changements dans les organigrammes des services centraux et décentralisés. Mais, dans la grande majorité des cas, la bureaucratie, qui s'est impatientement emparée de l'outil informatique, est devenue la « bureaucratie ».

La bureaucratie utilise donc l'informatique puisque, par nature, elle n'est pas une menace pour elle : la technique permet même de la renforcer puisqu'elle permet le contrôle ! La rapidité des échanges d'informations réduit la notion de temps et la demande « du haut » prévaut toujours sur les contraintes locales.

Il reste cependant à craindre que la bureaucratie ne se caractérise, entre autre, par un excès d'informations conduisant à l'irrationalité, à l'indécision ou à l'urgence ou aux trois à la fois. □