

bilan des opérations « Portables »

PROPOS DE BILAN... À PROPOS D'ORDINA 13

Dominique Liautard

MC GERSIC EA 3240 LABORATOIRE MEDI@SIC EJCM UNIVERSITÉ AIX-MARSEILLE

Les objectifs poursuivis par le conseil général des Bouches-du-Rhône en lançant le dispositif Ordina 13 ont été, dans un certain sens, assez ambitieux pour que le chercheur considère avec prudence la notion même de bilan.

Dès la rentrée 2003, le conseil général des Bouches-du-Rhône lançait une opération sans précédent au niveau européen et international, Ordina 13, soit la possibilité pour chaque élève des classes de quatrième puis de troisième de disposer, dans le cadre d'un prêt, d'un ordinateur portable personnel utilisable en classe avec les professeurs ainsi qu'à domicile.

Un ordinateur portable pour chaque élève de quatrième !

Adoptée dès la première année par 90% des établissements publics et privés du département, l'opération recouvre un parc de 60 000 ordinateurs, mis en réseau, connectés à Internet haut débit et bénéficiant des technologies sans fil. En plus de la connexion illimitée haut débit disponible en classe pour des besoins pédagogiques, les utilisateurs disposent d'un abonnement personnel gratuit de dix heures à Internet tous les mois. Les enseignants des classes de quatrième et troisième, les principaux de collèges, les gestionnaires et conseillers d'éducation sont également dotés de machines. Des logiciels communs à tous les portables (suite bureautique, encyclopédie et logiciels libres de droits) sont installés. Une contribution financière est apportée par la collectivité pour l'achat de logiciels choisis par les enseignants. Des équipements périphériques complètent la dotation pour les établissements (une imprimante pour 15 ordinateurs et 2 vidéoprojecteurs). Des casiers de rangement dédiés sont construits. Et enfin 149 postes d'accompagnateurs techniques informatiques (ATI), en appui sur 8 coordonnateurs de bassin dans les collèges publics, sont créés et financés, nouveau métier dans les établissements, interface entre les services d'assistance technique et les utilisateurs. Pour l'année scolaire 2006-2007, les collèges publics

bénéficient d'une nouvelle aide à l'acquisition de matériels périphériques et le conseil général à partir de cette rentrée fait le choix de laisser les élèves de troisième et quatrième, au terme de l'année scolaire, conserver leur ordinateur pour un usage éducatif à la maison.

Le bilan et le chercheur

Il va sans dire qu'Ordina 13, par son envergure, les investissements consentis, la logistique développée, la multiplicité des acteurs concernés et les responsabilités de chacun d'entre eux, fait l'objet de bilan(s) de la part de ceux qui en assurent le pilotage ou la gestion. La décision d'en communiquer les contenus leur appartient. Par ailleurs, une demande de bilan, plus globale, d'ordre informatif, émane d'observateurs extérieurs concernés par le développement des usages des TIC/TICE et de ce fait intéressés par les retombées d'une telle opération au plan éducatif, pédagogique, socio-économique, etc., ou par ses modalités de mise en œuvre : à titre de curiosité ou à des fins d'exploitation et de transfert pour leur propre compte.

Considérons maintenant cet extrait de l'« *appel à contribution Ordina 13* » lancé en mai 2005 par le conseil général des Bouches-du-Rhône¹ en direction des laboratoires de l'académie d'Aix-Marseille.

« *L'opération Ordina 13, initiée par le conseil général des Bouches-du-Rhône, est une des plus importantes opérations TICE menée par une collectivité publique. Les questions qu'elle soulève ont déjà donné lieu à un certain nombre de réflexions dans des équipes de recherche du département. C'est pourquoi, le conseil général a décidé d'associer au dispositif mis en place les universités et les laboratoires de recherche en leur permettant de développer leurs travaux sur les thématiques afférentes à cette opération autour de quatre champs prioritaires : Applications, usages génériques, usages émergents, usages détournés en dehors du cadre scolaire ; Exploration des dimensions communicationnelles/cibles prioritaires du dispositif ; Articulation outils/contenus ; Articulation outils/structures pédagogiques.* »

En tant que chercheur, membre d'une équipe associée à cette opération, ni les objectifs généraux énoncés dans l'appel, ni les objectifs spécifiques des travaux réalisés, ne m'autorisent à inscrire mes propos dans la catégorie *bilan*.

1. Cf. la composition des équipes dans « Compléments d'information » à la fin de cet article.



Un portable avec le professeur, et au domicile.

Qui plus est, au-delà de cette impossibilité, tout en ne contestant aucunement le bien-fondé de la demande, je saisisrai l'occasion pour questionner la pertinence de la notion même de bilan, appliquée à un dispositif tel qu'Ordina 13, en particulier à des fins d'information générale. Je m'appuierai sur deux catégories de raisons : les unes intrinsèques à la notion de bilan, les autres liées aux caractéristiques de l'opération.

Déficit d'usages des TIC(E) ou difficulté de mise en bilan des usages ?

Le sens premier du terme bilan s'apparente au domaine économique : terme de banque désignant un inventaire financier, « *balance entre l'actif et le passif d'une entreprise* ». Le vocable est employé dans un sens équivalent dans d'autres domaines : à titre d'exemple, les sciences biologiques – « *bilan alimentaire* » – ou l'environnement – « *bilan énergétique* » –, etc. Dans tous les cas, il s'agit d'équilibre entre apports et pertes d'éléments, mesurés en valeur, à l'instant *t*. Autrement dit, un bilan donne l'estimation de stocks de valeurs à un temps donné. Rapporté à Ordina 13, il est incontestable que certaines dimensions du dispositif répondent à ces critères, telles que le nombre d'ordinateurs personnels distribués, le nombre d'ordinateurs fixes par nombre d'élèves installés en complément, le taux de retour des ordinateurs portables avant l'été, ou le nombre de vols et le pourcentage de dégâts du parc de machines, ou encore le montant de la participation de la collectivité à l'achat de ressources éducatives, le câblage des établissements, etc., toutes données évidemment importantes au plan des investissements consentis, de la mise en œuvre et de la gestion du dispositif. Cependant, le retour aux fondements de l'opération, « *répondre à un besoin des collégiens qui évoluent dans un monde nécessitant la maîtrise de l'outil informatique... offrir à chaque enfant la même opportunité de s'approprier l'outil informatique... engendrer de nouvelles pratiques au plan scolaire et au sein du foyer car beaucoup de familles sont encore exclues de cet environnement numérique* », met en évidence la position centrale des usages dans les finalités de l'opération. Dans ce cas, sauf si l'on s'en tient au nombre de connexions exigées de l'élève au serveur de son établissement (au moins une fois par mois au risque sinon de

voir l'ordinateur se mettre hors d'état de fonctionnement) – mais la portée de l'indicateur est bien limitée par rapport aux ambitions poursuivies ! –, il convient de s'interroger sur le recours à la notion de bilan, et à sa logique comptable, pour mesurer les effets de l'opération.

Les sociologues des organisations ont montré que l'appropriation de nouveaux outils, l'apparition de nouvelles pratiques associées, l'innovation, relèvent plus souvent « *d'un changement ordinaire et continu* » que d'un changement brutal radical immédiatement identifiable. Les usages des TIC dans le système éducatif n'échappent pas à cette règle. En effet, « *avant que ne soit acquis un certain état de l'ensemble interdépendant des modèles pédagogiques, structure des savoirs, poids des disciplines, organisation administrative, etc. – aucune innovation n'est durablement adoptée... En revanche, lorsque cet ensemble s'engage sur la voie de la stabilisation, alors le système fait appel aux outils et médias conformes à ses orientations* [1] ». Aussi est-il plus judicieux, pour apprécier l'introduction des TIC à des fins éducatives, de « *prendre en considération la multitude de signes dont il est possible de vérifier la réalité par des visites sur le terrain, des entretiens avec les enseignants, les élèves, les chefs d'établissements. Ces signes ne sont que des indices mais ils ont l'avantage d'être cohérents avec l'histoire des usages et la raison d'être de l'ordinateur dans l'éducation* [2] ». Cohérents aussi avec « *les temps longs de la pédagogie qui s'accommodent mal des temps courts de la décision politique ou de l'innovation technique des ingénieurs* [3] ». En d'autres termes, l'estimation des effets d'un dispositif tel qu'Ordina 13 passerait par la prise en compte non pas d'usages circonscrits, mais plutôt du processus de leur construction dans leurs différentes composantes (pédagogique, communicationnelle, organisationnelle),



en tant que manifestation tangible de l'adaptation des enseignants à l'introduction d'un changement. En effet, les enseignants agissent par essais successifs, tentatives exploratoires d'usage des TIC, s'appuyant le plus souvent d'abord sur leurs pratiques habituelles, puis s'en éloignant progressivement à partir de considérations bien pragmatiques, prenant en compte le contexte et la valeur ajoutée apportée par les nouvelles ressources. C'est sous cet angle qu'ont été conduits, parmi les travaux de recherche associés au dispositif, ceux consacrés à « *la crise de confiance – apparente ! – entre les enseignants et les TICE en situation scolaire* ».

Le processus de construction d'usages des TICE a été appréhendé par le biais de « *l'analyse intentionnelle*² », qui décrit la situation pédagogique comme une confrontation d'intentions multiples (intentions de l'enseignant, des ressources pédagogiques, du dispositif d'apprentissage, du contexte d'enseignement). Un conflit trop fort entre ces différentes intentions, généré en l'occurrence par l'introduction de TIC, engendre des difficultés, se traduisant par une diminution de confiance de la part des enseignants, et une non-utilisation des nouvelles ressources. Abordées du point de vue du processus en construction, les premières investigations indiquent « *qu'il n'y a pas de crise de confiance profonde entre les enseignants et les TIC en situation scolaire. L'usage de l'ordinateur portable correspond bien aux attentes personnelles d'efficacité de l'enseignant en situation pédagogique. Ses intentions de formation sont satisfaites, telles que la motivation, l'autonomie, l'activité individuelle de l'élève, l'intégration des élèves en difficultés, la communication induite moins frontale, la dimension nomade et individuelle, le recours possible à des ressources spécifiques par rapport aux savoirs enseignés. Néanmoins, des conflits subsistent qui freinent une banalisation des usages attribués à deux causes : à une approche technique dominante de la ressource ordinateur et à un défaut de pilotage au sens gouvernance des ressources TICE au sein de l'établissement* [4] ». Ces résultats sont en contradiction avec la majorité des études sur les usages des TICE. Ce qui laisse penser que, contrairement à ce que les bilans concluent, il y a moins un déficit d'usages des TIC qu'une difficulté « *à cerner l'innovation en éducation, d'en reconnaître le processus* [5] », conséquence peut-être « *de la carence actuelle en modèles, méthodes et outils permettant de décrire les pratiques et de suivre leur évolution au sein de viviers de ressources eux-mêmes évolutifs en prenant en compte l'évolution des notions de temps et d'espace éducatifs* [6] », se tradui-

sant par de l'incapacité à rendre compte de signes nombreux, difficilement réductibles à des classements par catégories, essentiellement de nature qualitative, non quantifiables à ce stade du changement. Des inventaires d'usages – autre terme désignant un bilan – sont certes réalisés. Les multiples restitutions en témoignent (publications, sites d'établissement, articles de presse, magazine dédié à l'opération³, etc.). Mais elles ne permettent pas de dresser un tableau global significatif à un temps *t* des transformations vécues et produites en réponse à l'introduction des TIC, élément attendu au sens *résultat, succès ou échec* des actions entreprises, autres vocables attachés à la définition d'un bilan.

Les résultats des travaux à dominante sociologique, *Ordina 13, usages des ordinateurs portables, compétences et sociabilités*, appellent à des remarques du même ordre. L'identification de profils d'utilisateurs est établie sur des dominantes de comportement qualitatives – « *les ludiques communicants, les pragmatiques, les poly-compétents, les leaders technologiques, les opportunistes relationnels* ». Ces profils peuvent découler les uns des autres « *les pragmatiques sont souvent des ex-ludiques communicants* ». Ils s'inscrivent temporellement « *dans des trajectoires anciennes... bien antérieures à Ordina 13* ». Des variations fortes sont apportées selon que l'on considère le domicile du jeune (accès à un ordinateur pour 50% des jeunes) ou sa famille élargie (66%) ou son réseau relationnel (80%). D'où, en conclusion, la préconisation des auteurs : aborder les usages en visant avant tout la compréhension des logiques de leur développement [7].

Un pilotage en dynamique contradictoire avec l'établissement de bilan

Observer les processus d'usages en construction, s'attacher à la compréhension des logiques de leur développement, recommandent, de deux manières différentes, d'analyser les usages en dynamique, autrement dit de se placer dans une logique de flux antinomique de la prise en compte des stocks constitutive de la notion de bilan. De plus, dans le cas d'Ordina 13, cette contradiction ne porte pas que sur les usages. Le mode de pilotage choisi du dispositif est lui-même en dynamique. L'opération s'inscrit dans la continuité des actions d'informatisation menées depuis de nombreuses années par l'institution départementale – quelques jalons pour mémoire : 1991, premiers équipements informatiques de collèges publics ; 1999-2001, plan triennal de développement des TICE conjointement avec l'Éducation nationale ; 2002, opération 1 ordinateur fixe pour 5 élèves. Elle est basée sur la consultation permanente des acteurs concernés, dans leur pluralité. Dès janvier 2003, une concertation est initiée avec les représentants de la communauté éducative dans le cadre d'un groupe de travail spécifique associant les services de l'Éducation nationale, les représentants des fédérations de parents d'élèves et des chefs d'établissement. L'ensemble des

2. E. Auziol, auteur du modèle.

3. Le magazine *OrdinaMag* Toute l'actualité du collège numérique dans les Bouches-du-Rhône – Conseil général des Bouches-du-Rhône – quatrième numéro paru à la rentrée 2007.

4. À titre d'exemples : <http://histgeo.ac-aix-marseille.fr/a/bti/d001.htm> « Éducation civique 3^e et Ordina 13 » ; <http://rencontres.orme-multimedia.org/> École communicante. Rencontres de l'ORME 2006.

acteurs confirme l'utilité des mesures développées par le conseil général en matière de TICE, identifie six thèmes représentatifs des besoins, des attentes et des contraintes liées à la problématique et donne naissance à un comité de concertation. Ce comité réunit, sous la responsabilité de la conseillère générale déléguée à l'Éducation, des représentants du rectorat, de l'inspection académique, des fédérations des parents d'élèves, des syndicats d'enseignants et des chefs d'établissement, de la fédération des Amis de l'instruction laïque (en charge des ATI), les responsables du projet. Instance de remontée d'informations et d'échanges, il assure le suivi régulier de l'opération et l'intégration progressive en temps réel de nouvelles mesures destinées à répondre aux besoins des utilisateurs. Au bout d'une année de mise en place, en 2004, au vu des perspectives innovantes et inédites à l'ensemble de la communauté éducative qui se dessinent, le CG 13 lance le débat sur le collège numérique. Trois commissions de travail, composées de l'ensemble des représentants du monde éducatif, sont créées par le département, centrée chacune sur un axe spécifique : e-collège et citoyenneté ; aide numérique à la scolarité ; vie scolaire et numérique. Chaque structure partenaire et chaque établissement remettent au conseil général une contribution libre sur le sujet. La société civile est saisie du débat via le conseil départemental de concertation. Un colloque rassemble l'ensemble des participants, permet la synthèse des réflexions sur le collège numérique. Les remarques et les propositions émises dans ce cadre impulsent une évolution de l'opération Ordina 13 afin de répondre plus précisément aux besoins des utilisateurs. Par-delà les améliorations souhaitées, le conseil général fait le choix du don des micro-ordinateurs portables aux élèves de quatrième et de troisième en réponse au souhait des familles et des collégiens de continuer à s'approprier l'outil informatique durant toute la scolarité. En parallèle, le monde universitaire est sollicité dans le cadre d'un appel à projets de recherche (précédemment cité). Ce pilotage en dynamique explique la posture adoptée pour les travaux du GERSIC intitulés *Ordina 13 ou Le pari informationnel et communicationnel du collège étendu*. « *Le point de vue choisi est moins celui d'une rupture engendrée par les TIC que d'une évolution... Les attendus sont envisagés de manière à enrichir des propositions à dimension stratégique sociale, éducative ou industrielle.* » L'objectif n'est donc pas de déboucher au terme de la recherche sur un bilan, mais d'apporter une contribution à la compréhension des effets du déploiement en cours, en vue de son amélioration et de son accompagnement.

Un bilan pour qui, pour quoi ? De l'importance des critères d'analyse de référence

« Contribution à la compréhension des effets du déploiement », à ne pas confondre avec évaluation du déploie-

ment, autre vocable attaché à la notion de bilan, est une précision apportée dans la définition du point de vue des travaux du GERSIC. En effet, évaluer suppose l'énonciation et la connaissance de critères, corollaires de valeurs et d'objectifs de référence, déterminants de la réalisation et de l'exploitation des résultats obtenus. Or, concernant l'usage des TICE, des études mettent en évidence « *un déficit du repensé des missions éducatives dans une société médiatisée* [8] », ne permettant pas de « *prendre en compte dans les projets éducatifs les nouvelles conditions épistémologiques de production, d'acquisition et de gestion des connaissances dont découlerait l'usage des TICE* [9] ». Quelles sont les transformations attendues ? De quels changements les usages des TIC doivent-ils être porteurs pour ceux qui les mettent en œuvre ? De quels changements les usages des TIC doivent-ils être révélateurs pour ceux qui les évaluent ? Le manque de lisibilité ou l'insuffisance d'énonciation des buts visés, valeurs choisies, etc., ne permettent pas d'interroger les usages repérés sur des critères prédéterminés, dans une perspective de formalisation et de lisibilité. Les usages sont aléatoirement décrits et restent des initiatives locales, isolées, signalées le plus souvent d'ailleurs comme *des expériences*⁴, expression pour le moins révélatrice du caractère exceptionnel attribué, finalement utilisées surtout pour leur effet « vitrine ». En revanche, une analyse référencée des transformations vécues et produites pourrait prétendre à valeur de bilan, et pallier ainsi l'insatisfaction récurrente vis-à-vis des études/bilans d'usages des TICE de ceux qui les ont demandés [8].

Au-delà du principe, cette démarche de critérisation s'avère encore plus nécessaire pour Ordina 13, et son extension le « *collège numérique* ». En effet, l'opération est initiée par une collectivité territoriale avec pour objectif premier « *la lutte contre la fracture numérique, dans le cadre de l'égalité des chances pour tous* ». Il s'agit de préparer les jeunes générations aux défis des NTIC mais également par leur intermédiaire de diffuser la culture numérique dans les familles. D'où le choix de la collectivité d'équiper les collégiens de quatrième et troisième en ordinateurs portables nomades et personnels, en intégrant cette opération dans le cadre plus large de l'équipement en informatique à usage pédagogique des établissements (ordinateurs et périphériques). Le dispositif satisfait ainsi l'accès différencié aux équipements informatiques et aux réseaux (fracture numérique dite de premier niveau), dans les familles et à l'École. La double condition, encadrement par les familles de la pratique des TIC des jeunes et réduction des inégalités sociales par l'intervention de l'École dans l'acquisition de savoirs de base, l'appropriation des technologies pour un usage maîtrisé de la communication et de l'information (fracture numérique dite de deuxième niveau), est remplie. D'autre part, l'environnement technique propice au développement d'usages pédagogiques intégrant les TIC est en place. Si la responsabilité des actions et les territoires d'applications,

famille/établissement, paraissent clairement identifiés en théorie, la réalité est beaucoup moins simple que cela. A priori, dans le domaine de l'Éducation, la répartition des compétences est sans ambiguïté⁵ : aux collectivités territoriales, les équipements et les réseaux locaux ; à l'État, les usages et les ressources pédagogiques. De fait, les TIC brouillent les frontières. Frontières territoriales : avec l'ordinateur portable, le collégien et sa famille ont accès à des ressources, produits, services, personnes, de la sphère collègue depuis le domicile : on parle d'ailleurs de collègue *étendu*. Frontières de la répartition des compétences entre l'État et les collectivités territoriales : dans le cas d'Ordina 13, par souci de cohérence avec sa politique d'équipement, la collectivité finance des logiciels éducatifs et pédagogiques choisis par les enseignants,

et prend l'initiative d'introduire, avant la loi de décentralisation instituant la gestion d'une partie des personnels de l'EN aux collectivités territoriales, un personnel, l'ATI, dans les établissements. Au sein des établissements, les entretiens effectués mettent en évidence, très directement provoquée par le dispositif, une recherche de positionnement de la part de certains acteurs. Ils posent tout particulièrement la question de l'articulation entre le rôle de l'enseignant-documentaliste et celui du coordonnateur TICE, notamment au niveau de la gestion et de la formation aux ressources numériques, l'articulation entre le rôle du coordonnateur TICE (la pédagogie) et celui de l'ATI (la technique), la coordination et la maîtrise par les chefs d'établissement d'un dispositif « imposé » placé sous une double tutelle institutionnelle [10]. Cette tendance au glissement des prérogatives des acteurs n'est pas propre à Ordina 13, elle se constate sur la majorité des dispositifs de soutien aux usages des TIC(E). Le risque encouru, fréquemment observé, est alors d'aboutir à une distorsion réelle entre les missions attribuées, les actions conduites et les résultats escomptés. À titre d'exemple, le développement des usages pédagogiques en milieu scolaire est-il le meilleur indicateur de réduction de la fracture numérique de premier niveau ?

Compléments d'information

La description du dispositif dans le texte s'appuie sur le dossier de presse du conseil général des Bouches-du-Rhône – *Les dispositifs d'informatisation des collèges mis en œuvre par le CG13 Ordina 13 Genèse, bilan et perspective* – septembre 2007
Consulter aussi www.cg13.fr/savoirs/colleges/mobilises-colleges-numeriques.html

Intitulé des travaux et composition des équipes de recherche associées à Ordina 13
Ordina 13, usages des ordinateurs portables, compétences et sociabilités, OIRY, E., SOUCAT, J.-M. LEST-UMR 6123 - Université d'Aix-Marseille en partenariat GAMBARACCI, D., DUPORT, C. Transversité.

Ordina 13 ou Le pari informationnel et communicationnel du collège étendu, Laboratoire Medi@sic Laboratoire de valorisation de l'information – GERSIC 3240 - Université d'Aix-Marseille en partenariat avec COUSIN, H., DELAUNAY-VERNEUIL, D., RAJON, P. Observatoire des ressources multimédias en éducation (Scérén).

– « Révéler et diffuser les bonnes pratiques des élèves notamment dans les milieux défavorisés » BOURGEOIS, D., Medi@sic.

– « Apprendre autrement, construire ensemble, transmettre en valorisant » DUBOIS, S., LVI.

– « Positionnement des acteurs de l'éducation autour d'un dispositif TICE » - INAUDI, A., LVI.

– « Expliciter par "l'analyse intentionnelle" la crise de confiance enseignants-TIC » LIAUTARD, D., Medi@sic.

Bibliographie

[1] MOEGLIN, P. « La mémoire des outils et médias éducatifs » in *Les Dossiers de l'ingénierie éducative* « Mémoire des usages » n° 50, Paris Scérén, mars 2005.

[2] POUTS-LAJUS, S. « L'ordinateur n'est pas utile à l'éducation, il est nécessaire » in *Les Dossiers de l'ingénierie éducative* « Mémoire des usages » n° 50, Paris Scérén, mars 2005.

[3] CHAPTAL, A. « Le système apprend-il ? » in *Les Dossiers de l'ingénierie éducative* « Mémoire des usages » n° 50, Paris Scérén, mars 2005.

[4] LIAUTARD, D. « Expliciter par "l'analyse intentionnelle" la crise de confiance enseignants-TIC » Le dispositif Ordina 13 Le pari communicationnel du collège étendu, Rencontres de l'ORME 2007.

[5] CROS, F. (2003). Mission innovation et recherche <http://www.fing.org>

[6] PERNIN, J.-P. et al. « Mutualiser les pratiques d'intégration des TICE : quels modèles ? » Colloque TICE Méd. 2007.

[7] OIRY et al. « Usages des ordinateurs, apprentissages et compétences » Enseignements tirés de l'opération Ordina 13, Rapport final, octobre 2007, LEST-UMR 6123 Transversité.

[8] PNER Programme de numérisation de l'enseignement et de la recherche – Partie du rapport « Observation et analyse des usages : méthodes et outils » texte complet accessible sur le site du PNER <http://www.msh-paris.fr>

[9] BESLILE, C., ROSADO, E. « Usages des TICE en éducation : leurre ou levier » in *Les Dossiers de l'ingénierie éducative* « TICE : l'usage en travaux », hors-série, Paris Scérén 2007.

[10] INAUDI, A. « Positionnement des acteurs de l'éducation autour d'un dispositif TICE » Le dispositif Ordina 13, Le pari communicationnel du collège étendu, Rencontres de l'ORME 2007.

Entre bilans et gestion de la complexité, maîtrise des incertitudes et pari sur l'avenir

Le bilan idéal supposerait que les différents indicateurs qui définissent une opération dans l'ensemble de ses dimensions soient mis en relation. La multiplicité catégorielle des bénéficiaires d'un dispositif comme Ordina 13 (élèves et jeunes, familles, enseignants, chefs d'établissement, gestionnaires) et la diversité de ses acteurs (établissements et communauté éducative, institution académique, collectivité territoriale, sans oublier les producteurs de ressources et les industriels), renvoient à un nombre et à une hétérogénéité d'indicateurs qui relèvent, en matière de gestion des organisations, de la gestion de la complexité. Complexité qui est encore accentuée par l'échelle de l'opération. En effet, jusqu'à présent, concernant les TICE notamment, l'Éducation nationale et les collectivités ont privilégié l'expérimentation. Avec le déploiement d'équipements d'emblée à l'échelle d'une classe d'âge d'un territoire, avec le souci de remplir simultanément l'ensemble des conditions d'usages (équipement directs et périphériques, ressources, accompagnement), c'est une généralisation des usages des TIC qu'il s'agit de gérer. Les bilans réalisés, et il ne peut s'agir que de bilans au pluriel, utiles parce qu'ils éclairent le dispositif sous certains points de vue, ne rendent compte de la réalité que de manière simplifiée et doivent par conséquent être maniés avec précaution. S'ils peuvent contribuer à réduire la part d'incertitude qui va de pair avec l'envergure de l'opération, reste une part d'imprévisible et de pari sur l'avenir qui ne peut se mettre en bilan. ●