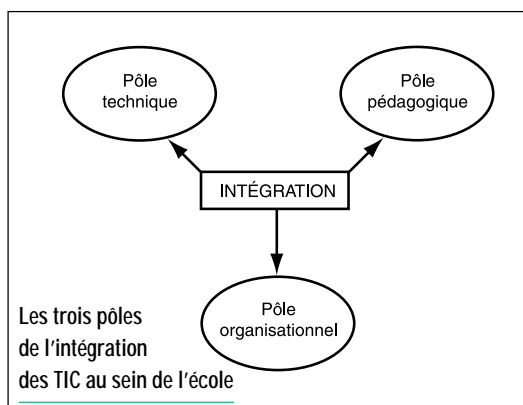


Des personnes-ressources sans ressources ?

Des as tu tournevis et des maniaques de la paire torsadée ?
Des pourvoyeurs ou pourvoyeuses de papier A4 pour les imprimantes ?
Celles et ceux qui détiennent la clé du local informatique ? Les seul(e)s,
avec le directeur ou la directrice, à passer plus de quarante heures par
semaine à l'école ? Les seul(e)s qu'on peut tirer de leur classe, pendant le
cours, pour un dépannage de l'imprimante ? Ceux qui savent que Yahoo est
un moteur de recherche et pas une marque de dentifrice ?
Ceux qui peuvent expliquer simplement comment retrouver le document
« je te jure que pourtant je n'ai rien fait » – perdu dans le fatras du disque
dur ? Ceux qui ont déniché sur le Web un génial logiciel d'anglais pour
débutants ? Les personnes-ressources, c'est un peu tout cela ... et
beaucoup d'autres choses encore. Sans elles, les usages des technologies
au sein des écoles risquent bien de manquer du support humain
indispensable. C'est dire l'importance de leur choix, puis les moyens qui
leur seront donnés pour jouer pleinement leurs multiples rôles.



On peut rattacher les problèmes d'intégration des technologies au sein des écoles à trois pôles essentiels : un pôle **technique** (matériel, réseau, logiciel,...), un pôle **pédagogique** (intégration, animation, projets,...) et un pôle **organisationnel** (accessibilité du matériel, horaires, personnes-ressources...).

La vraie difficulté, c'est que ces divers pôles doivent être appréhendés simultanément.

C'est seulement pour permettre une approche structurée qu'ils sont ici disjoints : dans la réalité, toujours plus complexe que les discours qui tentent d'en rendre compte, c'est ensemble et globalement qu'il faut aborder les problèmes techniques, pédagogiques et organisationnels.

Personnes-ressources : quatre préalables

Avant de préciser ce que sont et ne sont pas les rôles des personnes-ressources et le profil qu'on attend d'elles, il est important de souligner l'un ou l'autre élément général. Les personnes-ressources avec lesquelles nous avons eu l'occasion de travailler ces dernières années ont insisté sur leur importance.

- Les personnes-ressources sont un peu les **généralistes des technologies**. Elles ne peuvent pas se substituer aux enseignants des diverses matières pour analy-

incontournable
pour aller plus loin

comprendre
analyser
utiliser



Intégration des TIC

Personnes-
ressources

Organisation

L'intégration des technologies au sein de l'école nécessite qu'on se soucie de trois facettes essentielles : celle de la technologie elle-même, celle de la pédagogie et de la formation des enseignants, celle de l'organisation et du support logistique.

Les « personnes-ressources » en matière d'usages des TIC constituent l'une des pièces maîtresses du dispositif favorisant l'intégration des technologies. Quel est leur rôle et quel n'est-il pas ? Quels devraient être leur profil et leurs qualités ? En tout cas, sans elles, ou faute de leur donner les moyens nécessaires pour mener à bien leur mission, c'est tout le dispositif qui est à coup sûr voué à l'échec.

ser les usages disciplinaires des technologies. Elles peuvent aider, former et conseiller, mais ce ne sont pas elles qui vont juger la pertinence d'un CD-Rom sur l'histoire, ou la qualité d'un site Internet portant sur la biologie.

- Il vaut mieux disposer de plusieurs personnes-ressources au sein de la même école, à la fois pour des raisons d'efficacité, de permanence des services à assurer, de diversité des compétences requises, ...
- Il faudra bien qu'à terme la **fonction** de personne-ressource s'accompagne d'un **statut** qui reconnaisse et manifeste cette fonction. Dans l'immédiat, il est impératif de les dégager d'une partie de leurs heures de cours pour qu'elles assument les fonctions attendues d'elles. Sinon, il y a gros à parier que la bonne volonté et le bénévolat finiront par céder la place au désenchantement et au découragement.
- Il faut éviter, en ce qui concerne le choix des personnes-ressources, deux écueils tragiques : d'une part, faire jouer ce rôle par un fanatique de la technique, un « informaticien fou », enfermé dans un rôle de pur technicien, fermé aux questions et aux demandes de ses collègues; d'autre part, confier cette fonction à un « pédagogue planant » dont les compétences en matière d'usages des technologies sont nulles.

Les rôles

Les rôles des personnes-ressources sont multiples. Ils touchent aux trois pôles mis en évidence. Voici cependant un classement selon d'autres axes mettant davantage en avant les fonctions remplies par ces personnes.

Ce que les personnes-ressources disent, ce qu'elles voudraient :

- Il faut une procédure de désignation et une fonction claires.
- Il faut une réflexion globale sur les moyens nécessaires.
- La personne-ressource doit voir son rôle reconnu, avoir un statut clair, qui ne mette pas en péril son avenir professionnel. Ce n'est pas un dépanneur technique.
- Il faudrait au moins un mi-temps par personne-ressource pour pouvoir à deux assurer une permanence tout au long de la semaine.
- Il est important d'être au moins deux.
- Les personnes-ressources devraient disposer d'un bureau ou d'un lieu de travail, permettant une permanence au sein de l'école.
- Il est important de suivre des cours très pointus, même si on manque de temps pour fixer les choses découvertes.
- Le temps manque pour appliquer les choses découvertes en formation : tester les résultats, analyser les problèmes à résoudre, ...
- En formation, l'approche par résolution de problèmes est bénéfique : elle permet d'expliquer en profondeur de remettre en question ce qu'on croit connaître.
- Il faudrait des moments de découverte de logiciels éducatifs (peut-être par discipline ?)
- La formation reçue et les rencontres avec d'autres personnes-ressources est une bouffée d'air.

Ⓞ La formation des autres enseignants

C'est sans doute l'un des rôles les plus gratifiants. Laissons parler à ce propos les personnes-ressources elles-mêmes :

- « La demande de formation est énorme, mais l'organisation de ces formations est difficile, étant donné l'organisation générale de l'école ou le fait que le matériel, très utilisé par ailleurs, n'est guère disponible pour ces formations. Les exigences des collègues en ce qui concerne les formations à organiser sont parfois impossibles à rencontrer ».
- « Ces demandes de formation sont motivées par plusieurs facteurs : besoin d'être au courant vis-à-vis des élèves, présence d'équipement au sein des locaux, possession d'un ordinateur à domicile, forte pression des élèves. »
- « La formation peut prendre des formes diverses : aide technique, rédaction de syllabus, formation au sens strict, ... »
- « La formation est souvent gratifiante pour la personne-ressource et change les relations qu'elle peut avoir avec les collègues. »
- « La personne-ressource a également un rôle de formation vis-à-vis des élèves et pourquoi pas vis-à-vis des parents. »
- « La formation est l'une des manières d'échapper au cycle infernal des dépannages impromptus. »

🕒 L'accompagnement de collègues pendant certains cours

La pratique avec l'outil déstabilise les enseignants : ils préfèrent - au moins au début - être accompagnés par la personne-ressource pendant certains cours où les TIC sont utilisées, afin de se sentir rassurés et pour optimiser le travail avec les élèves. Dans ce contexte, la personne-ressource est un peu un ange gardien qui sécurise les enseignants en établissant une relation de confiance.

Ce rôle d'accompagnateur permet aux enseignants utilisateurs de ne pas gaspiller du temps à propos des problèmes matériels.

🕒 L'animation pédagogique

Tout en gardant un rôle généraliste, la personne-ressource, en symbiose avec des animateurs disciplinaires, doit apporter des idées, promouvoir des méthodes, contribuer à développer une culture en matière de TIC. Cette complicité avec les professeurs des autres branches dans l'animation pédagogique des projets est gratifiante.

La personne-ressource est un médiateur entre les outils et les projets disciplinaires : elle aide à mener la démarche, par exemple en termes d'analyse de faisabilité. Elle est aussi celle qui va rechercher les outils adéquats et les solutions adaptées. La collecte d'informations à mettre à disposition des autres est un autre rôle important.

La personne-ressource a aussi un rôle de coordination au sein des équipes qui se créent autour des divers usages des technologies.

🕒 Le dépannage

C'est évidemment ici que les déviations sont les plus fréquentes, les plus pernicieuses : la personne-ressource ne peut pas être à la merci des demandes nombreuses et pressantes de dépannages «immédiats» exigés par les utilisateurs. Face à ce type de dysfonctionnement, deux remèdes sont possibles :

- D'abord, la formation et surtout les micro-formations à apporter en réponse à ces demandes de dépannage. La personne-ressource doit dépanner « les mains derrière le dos » : rien ne sert de régler un problème à la place de l'utilisateur, il faut prendre appui sur la difficulté apparue pour fournir, autant que possible, les explications qui vont permettre à l'utilisateur lui-même de régler le problème et de comprendre pourquoi. Et si l'utilisateur ne veut pas que l'on tente d'augmenter ses compétences afin qu'il puisse faire face à l'avenir au problème évoqué et à des problèmes similaires, la seule attitude tenable est de ne pas accepter de régler le problème à sa place.
- Il faut imaginer des systèmes de médiation pour les demandes de dépannage afin de les rendre traitables et acceptables (panneau ou tableau pour les questions ou la description des «pannes», permanences organisées à certains moments,...).

🕒 La formation continue personnelle

L'un des rôles essentiels des personnes-ressources consiste à continuer à se former et à acquérir des compétences supplémentaires. C'est aussi d'échanger avec d'autres, confrontés aux mêmes réalités, par exemple à travers des occasions de rencontre à l'intérieur d'un réseau groupant les personnes-ressources.

🕒 Le rôle d'interface vis-à-vis de centres de ressources extérieurs

Ce rôle n'est évidemment pas indépendant de la formation continue qui vient d'être évoquée. Le contact avec un centre de formation et de ressources en matière de TIC est souvent l'occasion d'y amener les problèmes qui n'ont pu être résolus localement. La solution des problèmes évoqués, construite en groupe et sous la conduite d'experts, est une occasion irremplaçable de formation et de croissance des compétences de l'ensemble des personnes-ressources concernées.



Débranchés : c'est le contraire qui sera demandé aux personnes-ressources

Ce contact avec des centres de ressources extérieurs permet aussi aux personnes-ressources de jouer le rôle de veille technologique qu'on attend d'elles : être attentives aux nouveautés significatives, aux changements qualitatifs importants, etc ...

Dysfonctionnements, déviations du rôle

Formatrices, animatrices pédagogiques, supports techniques, les personnes-ressources se voient aussi tenues d'assurer des tâches qui sortent clairement de ce qui paraît acceptable.

☉ Ni bonne à tout faire ni homme de mains

Voici quelques tâches - vues ou rapportées - qui dépassent, parfois de très loin, l'acceptable pour les personnes-ressources : installation du matériel, transport du matériel à réparer, remplacement du papier dans l'imprimante, accueil/surveillance des élèves dans le local informatique, recherche de documentation sur Internet et CD-Rom pour le compte de collègues incapables de la faire et qui ne veulent pas se former, sauvegarde, dépannage du secrétariat,...Et cela va même parfois jusqu'au point où la personne-ressource est invitée à procéder à des installations au domicile des collègues.

Être chargé de tout en matière de TIC -installation, problèmes du réseau, problèmes de secrétariat, de la direction,...- est impensable. De même, la prise en charge des problèmes techniques -" débrouillez-vous pour que le réseau marche "- sans être associé aux décisions ou à la préparation de celles-ci -" propositions ignorées par la direction, pas même de consultation, on est la 5ème roue du char "- est indéfendable et insupportable pour les personnes ressources.

☉ La personne-ressource n'est pas un centre de dépannage

Quelques remarques sur ce point déjà évoqué plus haut et qui sont autant de déclarations recueillies des intéressé(e)s :

- Trop souvent les interventions se font dans l'urgence, parce que certains enseignants ne veulent pas consacrer du temps à la formation.
- Ce ne sont pas les mêmes enseignants qui demandent des formations et qui réclament des dépannages dans l'urgence.
- Les « alphabétisés » ont des demandes plus traitables, plus ciblées que les autres pour qui on sert à tout.

☉ D'autres dysfonctionnements

Certains dysfonctionnements sont liés au flou qui entoure le mandat et la fonction :

- Ne pas avoir une fonction et un mandat clair : « on constate subitement que d'autres sont personnes-ressources aussi ».
- La procédure de désignation des personnes-ressources est importante et variable d'une école à l'autre : cela peut se faire dans le flou le plus complet, ou par une décision de la seule direction sans concertation - par exemple avec les professeurs d'informatique qui se sentent alors exclus.
- La formation des enseignants se fait parfois ailleurs, sans y associer les personnes-ressources.

La transparence des décisions de la direction, la concertation, le travail en équipe sont des facteurs essentiels de réussite. Les personnes-ressources ne souhaitent pas s'occuper de tout en matière de technologies, elles souhaitent seulement être traitées en personnes responsables et non en exécutantes.

Les rapports avec certains enseignants d'informatique sont parfois sources de conflits ou de dysfonctionnement :

- Il faudrait changer la formation et les pratiques de certains enseignants d'informatique : aider à maîtriser les TIC, ce n'est pas fournir un ensemble de recettes - « vous cliquez là »,...
- Les enseignants d'informatique constituent parfois une contrainte, un frein ou une source de blocage et d'immobilisme.

Enfin, beaucoup de personnes-ressources signalent la disproportion entre le temps consacré à leur mission et le très faible dégageant horaire qui leur est accordé.

- Le manque de temps ou de disponibilité des locaux sont des facteurs négatifs.
- Le travail accompli est démesuré par rapport au temps officiellement consacré, mais ce travail est reconnu à sa juste valeur par la direction et les collègues et, dès lors, on l'accepte... jusqu'à ce que l'on finisse par en avoir assez.

Le profil attendu d'une personne-ressource

Étant donné les multiples rôles assignés aux personnes-ressources, on attend d'elles un certain nombre de qualités :

⑥ Les qualités relationnelles

- L'intégration de la personne-ressource dans le groupe des enseignants de l'école est un facteur essentiel: on n'a que faire de fanatiques passionnés des ordinateurs mais marginalisés dans la communauté des enseignants, de responsables du local informatique dont le rôle essentiel consiste à décourager l'accès des autres à «leur» matériel. Il faut des personnes de dialogue, bien perçues par leurs collègues.
- Il faut des personnes qui ont le souci de partager leurs connaissances et leurs découvertes, qui ne cachent pas leurs incompétences derrière un jargon inaccessible aux débutants. Elles doivent avoir le souci de faire comprendre les choses plutôt que de résoudre les problèmes à la place des gens. Elles doivent être prêtes à aider véritablement, voire à former leurs collègues.
- Elles doivent être suffisamment disponibles : si les contraintes - bien compréhensibles - de la vie familiale les obligent à ne passer à l'école que le minimum de temps nécessaire, il leur sera bien difficile d'assurer un support suffisant pour faciliter l'accès des autres enseignants aux TIC.

En bref, il faut des animateurs, bien intégrés au sein de l'école, bien perçus par leurs collègues, soucieux de faciliter l'accès aux technologies et de partager leurs connaissances.

⑥ Qualités personnelles

- Il faut des personnes conscientes de leurs lacunes et prêtes dès lors à apprendre et à se former en permanence et non des «spécialistes» qui connaissent tout de la toute dernière version du logiciel «machin» et répondent «mégahertz» lorsqu'on essaye de cerner quelques-uns des invariants de l'informatique.
- Il faut des personnes capables de prendre du recul par rapport à leurs connaissances techniques et leurs pratiques, capables d'une certaine réflexivité et d'une analyse des caractéristiques des environnements informatisés.
- Une expérience concrète de la conduite de projet est un atout supplémentaire de même qu'une attention aux problèmes relationnels et organisationnels.

⑥ Connaissances techniques

Le rôle de personne-ressource postule évidemment une certaine familiarité avec les TIC.

- Même si les savoirs et savoir-faire en matière d'utilisation des environnements informatisés sont indispensables, il ne faut pas que ces connaissances techniques soient un obstacle au progrès et au partage : il faut des personnes capables de théoriser et non obnubilées par l'utilité immédiate des connaissances à acquérir. A titre d'exemple, nous préférons des personnes capables de comprendre que des questions comme « Qu'est-ce qu'un ordinateur ? » ou « A quelle condition une information est-elle traitable par un ordinateur ? » valent la peine qu'on s'y intéresse et qu'on s'y arrête un certain temps. Un souci de s'attarder aux concepts et aux invariants plutôt que de se limiter aux détails techniques et aux particularités est essentiel.



- Une certaine maîtrise réfléchie des rôles, fonctions et possibilités du système d'exploitation est indispensable (gestion des mémoires de masse, installation d'applications, paramétrage, ...). Une utilisation courante et raisonnée est nécessaire.
- Une bonne connaissance des fonctions et caractéristiques des logiciels classiques et une compréhension des modes de pensée qui les accompagnent est obligatoire. Ainsi une maîtrise minimale du traitement de texte, du tableur, d'un logiciel de dessin, des outils de communication sont nécessaires. Une aisance plus grande avec l'un des ces logiciels est un atout supplémentaire.
- Le souci de jouer le rôle d'interface entre les enseignants utilisateurs et les experts présents au sein des centres de ressources extérieurs est indispensable : la personne-ressource doit être capable de cerner les composantes techniques d'un problème et d'en faire part dans un langage approprié.
- Une expérience personnelle d'intégration des TIC dans sa propre discipline est évidemment souhaitable ainsi que le souci de prendre du recul par rapport aux modalités de cette utilisation.

En résumé, il s'agit de personnes capables d'une réelle réflexion technologique, qui s'appuie sur des connaissances techniques en prenant le recul nécessaire à une réflexion méthodologique, dans un souci de partage. Deux écueils sont à éviter : l'enfermement dans la technique d'une part, la fuite vers des préoccupations purement pédagogiques qui ne reposent pas sur une maîtrise technique suffisante d'autre part.

Un rôle crucial

Les personnes-ressources ont à jouer un rôle crucial dans la réussite de l'intégration des moyens technologiques nouveaux au sein des écoles. Chacun sait combien ces technologies et leurs usages sont « chronophages ».

Sans une politique affirmée et volontaire consistant à donner à ces projets les moyens humains nécessaires, par exemple en prévoyant au sein des écoles un statut clair et une fonction explicite de « personne-ressource en matière d'usage des technologies », c'est tout le projet d'équipement des écoles qui se trouve, à terme, condamné.

<Charles Duchâteau, Étienne Vandeput>



Des sites Web

http://www.det.fundp.ac.be/cefis/espaceform/cefis_sel/archives.html
<http://www.ac-dijon.fr/plan/plan9.htm>
<http://ntic.org/clic/CLIC1/Memoire.htm>
<http://www.education.gouv.fr/realisations/communication/samra1.htm>