

# **Gestion du changement dans la conception de contenus pédagogiques : *cas d'une FOAD licence professionnelle à Madagascar***

## ***Auteurs :***

**Mirisoa RAKOTOMALALA**

Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo, Madagascar  
mrakotom\_diego@yahoo.fr

**Lova ZAKARIASY**

Institut Supérieur de Technologie d'Antsiranana, Madagascar  
zakarias@refer.mg

## ***Résumé***

*Cet article relate l'étude menée sur les changements qui se sont opérés sur les enseignants concepteurs de contenus pédagogiques, lors de la mise en place d'une FOAD à l'Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo, Madagascar.*

## ***Mots clés***

*Gestion du changement, concepteurs, contenus pédagogiques, formation à distance.*

## ***Introduction***

L'idée de créer une formation à distance dans les instituts supérieurs de technologie malgaches a vu le jour durant les travaux du comité technique sur le développement de formations ouvertes et à distance dans l'enseignement supérieur à Madagascar [Maurer & al, 2007]. Le projet sur la FOAD Licence professionnelle en Exploitation Logistique et Transport (projet FOAD ELT) a été conçu à l'initiative des deux instituts, à l'issue des réflexions faites par ce groupe de travail. Le choix de mettre à distance une telle formation a été motivé par le besoin d'étendre la cible d'apprenants dans le monde professionnel. Ce qui est justifié par l'étude faite par Loiret [2007], qui a montré que la formation à distance sera davantage utilisée pour atteindre des nouveaux publics de formation continue.

La FOAD Licence professionnelle en Exploitation Logistique et Transport, contexte de notre étude, est un projet porté par l'Institut Supérieur de Technologie (IST) d'Antananarivo en partenariat avec l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), et en collaboration avec l'Institut Supérieur de Technologie d'Antsiranana et l'Institut Universitaire de Technologie de Sénart – Fontainebleau, Université Paris XII Val de Marne. C'est un projet pilote de formation à distance à l'IST d'Antananarivo, et en même temps la première FOAD appuyée par l'AUF dans la région de l'Océan Indien.

Les études ont été menées lors d'une étape cruciale du projet, la phase de conception des contenus pédagogiques de dix-neuf modules. Durant cette période, les concepteurs ont été confrontés à des différents changements, tant au niveau pédagogique et technologique, qu'organisationnel. Ignorer le processus de transformation du présentiel au distanciel augmenterait les risques d'échecs dans la réalisation du projet. Comme les concepteurs jouent un rôle prépondérant dans la réussite d'une FOAD, les questions suivantes se posent :

quels sont les changements afférents à la conception de contenus pédagogiques en ligne ? Quels sont les freins et les leviers du changement ? Comment gérer le processus de changement pour augmenter les facteurs de réussite du projet ?

Cet article a pour but de mettre en évidence et d'analyser les facteurs positifs et négatifs du changement du présentiel au distanciel au niveau des enseignants chargés de la production de contenus pédagogiques. Les résultats issus des analyses contribuent à élaborer des solutions pour renforcer les facteurs de réussite dans la réalisation d'un projet FOAD.

### *1. Les concepteurs dans le projet FOAD ELT*

Le contexte de notre étude correspond à la phase de conception de contenus pédagogiques dans le projet de la mise en place de la formation ouverte et à distance Licence professionnelle en Exploitation Logistique et Transports. Cette phase se situe entre les dates du 10 novembre 2008, début du premier atelier de formation des concepteurs, et 31 août 2009, à la validation des contenus avant la phase de test d'usabilité. Durant cette période de dix mois, les enseignants concepteurs se sont attelés à la production de contenus pédagogiques et à l'implémentation de leur module sur la plate-forme Moodle, tout en suivant en alternance trois ateliers de formation.

Chaque atelier a duré une semaine. Si les deux premiers ateliers sont axés sur la conception des contenus, le troisième atelier est plutôt dédié au tutorat. Le premier atelier qui s'est déroulé en novembre 2008, est consacré aux modèles pédagogiques adaptés à la formation à distance, au processus de conception d'un module et à la maîtrise d'un dispositif technico-pédagogique. A l'issue de cette première formation, les concepteurs ont été en mesure de structurer les contenus de leur module et de les implémenter sur la plate-forme. Le thème du deuxième atelier en mai 2009 se rapporte sur l'élaboration des activités d'apprentissage et sur les techniques de scénarisation d'enseignement en ligne. Les concepteurs ont par la suite travaillé davantage sur l'élaboration de situations problèmes et d'autoévaluations. Ils ont aussi étoffé les supports de cours. Le troisième atelier en août 2009 a permis de maîtriser le scénario d'encadrement et en conséquence, d'améliorer le scénario d'apprentissage.

Lors de l'élaboration du terme de référence du projet en septembre 2008, trente enseignants des IST d'Antananarivo et d'Antsiranana ainsi qu'un enseignant de l'IUT Sénart Fontainebleau ont été appelés à intervenir comme concepteurs dans la FOAD ELT. Le recrutement de ces auteurs a été surtout basé sur leurs compétences en la matière enseignée. Si l'effectif de 31 enseignants n'a pas changé, il y a eu une dizaine d'abandons et autant de remplacements tout au long de la phase de conception. La composition des concepteurs s'est stabilisée en juillet 2009, et se repose désormais sur 23 enseignants de l'IST d'Antananarivo et 8 enseignants de l'IST d'Antsiranana.

D'après la figure 1, les deux tiers des enseignants ont plus de quinze années d'expériences et occupent un poste à responsabilité comme directeur, chef de service ou chef de filière. Bien que plus des deux tiers des concepteurs aient déjà eu des expériences en enseignement à distance avant le projet FOAD ELT, leurs vécus dans ce domaine sont disparates. Certains ont connu l'enseignement à distance en tant qu'apprenant, d'autres par le biais des formations, et seulement 23% de ces enseignants ont été concepteurs ou tuteurs dans d'autres formations à distance. Cela dit, une seule enseignante a eu une expérience de conception de cours en ligne avant le projet FOAD ELT.

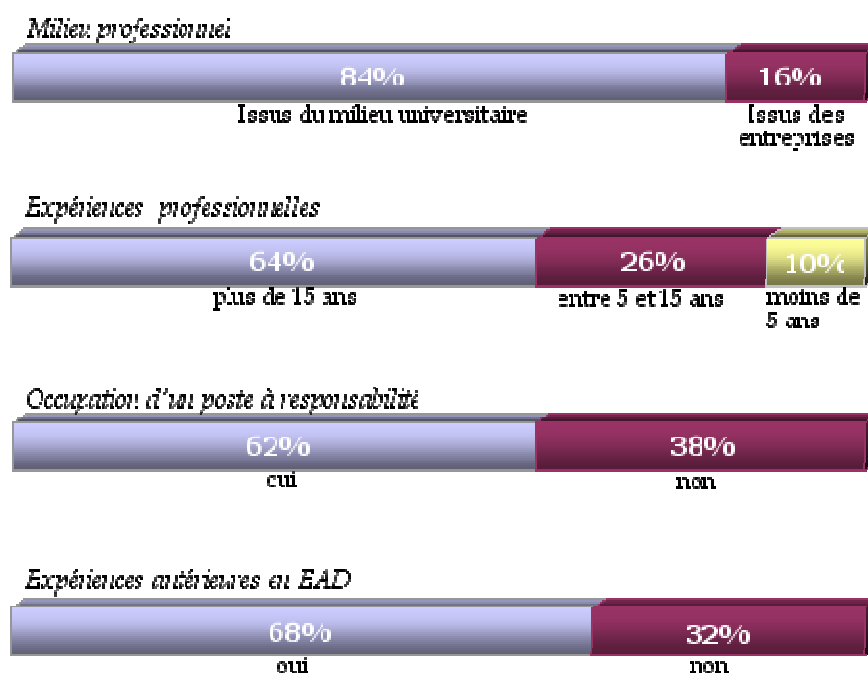


Figure 1 - Profil des enseignants concepteurs

On peut en outre souligner deux spécificités de l'équipe pédagogique de la FOAD ELT. D'abord, dix-sept modules sont chacun conçus par une équipe de deux ou trois auteurs. Pour six modules, les équipes sont composées d'enseignants d'Antananarivo et d'Antsiranana, deux villes distantes d'un millier de kilomètres. Par conséquent, le travail collaboratif à distance joue un rôle important et conditionne la réussite de la conception de contenus. Une autre particularité vient du fait que tous les concepteurs sont retenus pour devenir tuteurs, du moins à la première année de la formation. Ceci permettra à ces concepteurs d'appréhender directement la réactivité des étudiants et de bonifier par la suite les contenus de leur module.

Le profil général des enseignants laisse apparaître de longues années d'expériences de la majorité d'entre eux dans l'enseignement en présentiel. En tant que concepteurs de contenus pédagogiques d'une FOAD, ces enseignants doivent adopter une nouvelle approche pédagogique et maîtriser les technologies d'informations et de communication, afin de produire des ressources numériques et d'exploiter les différents outils de conception, de collaboration, de communication, de suivi, du dispositif de formation à distance. De plus, la préparation d'un contenu pédagogique FOAD requiert une charge horaire supplémentaire et exige l'aptitude à travailler en équipe. La communication à distance doit être privilégiée.

Tout cela implique des changements importants tant au niveau organisationnel qu'au niveau individuel. Ces changements sont à la fois inévitables et nécessaires [Karsenti & al, 2001]. Ignorer le processus de transformation du présentiel au distanciel augmenterait les risques d'échecs dans la réalisation du projet. Ce qui incite à l'étude de la transformation des enseignants en concepteurs de contenus en ligne et au questionnement sur la gestion du changement au sein l'équipe pédagogique.

## *2. Méthodologie*

Outre la revue de littérature sur le thème du changement dans la mise en place d'une formation à distance, une enquête au questionnaire a été menée auprès de l'équipe de concepteurs afin d'identifier les différents changements ressentis durant la phase de préparation des contenus pédagogiques. Notre recherche s'appuie également sur l'analyse des situations d'avancement du projet.

Les analyses et discussions apportées dans cette communication sont fondées sur les bases théoriques de la gestion du changement et sur les travaux écrits en matière de transformation du présentiel au distanciel. Afin de réaliser des changements planifiés il faut respecter un processus comportant trois étapes [Lewin, 1952]. La première étape, le déblocage, correspond à l'aspiration et à la sensibilisation au changement. C'est la phase où les acteurs prennent conscience de la nécessité d'un changement. L'étape suivante est celle du changement. Elle est marquée par l'adoption du changement et la réduction de la résistance au changement. La dernière étape, le reblocage, correspond à l'acceptation du changement et à sa stabilisation. L'objet de cette étude prend surtout en considération les deux premières étapes, le déblocage et le changement. Les leviers et les freins qui feront basculer ou non les concepteurs vers le changement seront particulièrement abordés. A la fin, les éléments susceptibles de stabiliser le changement seront mis en perspective.

L'enquête s'est déroulée au cours du mois d'août 2009. Sur les 31 enseignants concernés, 22 ont répondu à un questionnaire testé au préalable. Sauf mention contraire, les pourcentages avancés dans les résultats quantitatifs sont établis à la base de ces 22 répondants. Étant donnée la taille restreinte de la population enquêtée, une généralisation par inférence statistique n'a pas été faite.

Les questions posées ont été orientées vers les changements ressentis par les enseignants après les dix mois de travaux de conception. Les changements perçus au niveau de la pédagogie, de la technologie et du mode de travail sont identifiés à travers les réponses. Des questions sur les difficultés vécues et sur les attentes des concepteurs ont été également posées. Les transformations nécessaires à la conception de contenus en ligne, assimilées aux changements planifiés, sont cependant difficiles à détecter à travers l'enquête. La durée de la recherche est trop courte et ne tient en compte ni les phases de test et post-test, ni la phase de la mise en œuvre de la formation, alors que ces périodes sont prépondérantes pour les concepteurs dans l'enrichissement de leurs expériences en FOAD. Toutefois, l'enquête effectuée autorise à cerner jusqu'où les changements ont-ils été implantés en suivant le processus de Lewin, et aussi à analyser les facteurs négatifs et positifs pour la transformation.

La troisième méthode d'investigation s'appuie sur l'analyse de l'évolution de la conception des modules, par rapport aux contenus déposés sur la plate-forme et par l'étude d'une trentaine de rapports et comptes-rendus émis à l'issue des réunions et des ateliers. Les remarques faites par les concepteurs à travers les discussions formelles ou informelles, verbales ou par courriel, sont également tenus en compte. Les fréquents échanges avec les enseignants ont été facilités par le fait que les auteurs ont été parmi les concepteurs du projet et sont membres de l'équipe pédagogique de la FOAD ELT. Le recueil de documents et les entretiens ont permis de constater l'état d'avancement du projet, les problèmes inhérents, ainsi que les doutes et les attentes des concepteurs.

### 3. Changements ressentis et situation réelle

Aux questions si des changements ont été constatés par les enseignants depuis le début de la conception des modules, les proportions obtenues dans les deux réponses apportées sont identiques tant au niveau de l'utilisation des TICE qu'au niveau de la pédagogie.



Figure 2 – Changements constatés par les concepteurs

Sur le plan pédagogique, 68% des concepteurs mettent en exergue leur intention d'introduire une nouvelle approche pédagogique dans leur enseignement présentiel. Près de 73% d'entre eux affirment avoir apporté des améliorations du point de vue pédagogique dans leur enseignement en présentiel soit par une nouvelle approche pédagogique, soit par le fond ou la forme du contenu.

En ce qui concerne les changements au niveau de l'utilisation des TICE, 63% des concepteurs soulignent leur intention d'utiliser davantage les TICE dans l'enseignement en présentiel. Près de 60% d'entre eux ont constaté des changements par rapport à leur maîtrise des outils de conception dans une plate-forme et à la production de ressources numériques. Il faut aussi souligner que 68% des concepteurs affirment se connecter sur Internet plus souvent qu'avant le projet.

A priori, ces résultats laisseraient penser que la majorité des enseignants ont adopté une pédagogie innovante qui enrichirait leurs expériences professionnelles et qu'ils ont adhéré à l'utilisation de nouvelles technologies pour l'éducation. Pourtant, ces affirmations ne reflètent pas complètement la réalité des travaux de conception de contenus.

En effet, si on s'intéresse à la dimension pédagogique de la conception de contenus, après trois ateliers de formation et au terme de la phase de conception, plus de la moitié des auteurs ont une représentation de la conception de contenus en ligne limitée à la technologie. Parmi ceux-ci, 41% accordent plus d'importance à la maîtrise des outils d'un dispositif de formation en ligne afin d'y mettre les contenus en suivant un modèle prédéfini, et 9 % perçoivent la conception comme étant une simple production de contenus électroniques à déposer sur une plateforme. Moins de la moitié des répondants, soit 41% des concepteurs, intègre la pédagogie constructiviste, en représentant dans leur esprit la conception de contenus en ligne par la création d'un environnement pédagogique qui amènera l'apprenant à agir en se servant des ressources mises à sa disposition.

En outre, pendant la phase de conception, le travail collaboratif a été quelque peu délaissé aux dépens du travail individuel. Les concepteurs sont sensés travailler en équipe pour l'élaboration des modules, pourtant 73% des concepteurs disent travailler seuls et s'adresser à un collègue en cas de difficulté. Ceci reflète le mode de travail en présentiel, où l'enseignant a l'habitude d'évoluer en solitaire. De plus, 45% d'entre eux préparent le contenu hors ligne et demandent de l'aide pour l'introduire dans la plate-forme, tandis que 41% consultent les autres modules de la plate-forme pour s'inspirer. Même si l'aide d'autrui est sollicitée, près de la moitié des concepteurs ne se sont pas familiarisés à l'utilisation de la plate-forme, ni pour l'implémentation ni pour la consultation.

En ce qui concerne l'avancement du projet, les quatre rapports de suivi durant la phase de conception ont relevé d'une manière récurrente le non respect du délai de conception. En mars 2009, après le second suivi des dix-neuf modules à construire, sept modules n'ont fait état d'aucun avancement depuis sa création et quatre ne sont pas encore implémentés sur la plate-forme. Entre le premier suivi en décembre 2008 et le second, seulement huit modules ont évolué. D'après le rapport de suivi de juin 2009, tous les modules ont été implémentés, mais dix d'entre eux sont mal structurés. La plupart des modules ne sont pas pour autant achevés, car il y a encore des contenus manquants. Le 31 août 2009, dix modules sur dix-neuf ont été validés et prêts à être testés.

Tout cela montre l'écart entre les changements ressentis et les résultats sur le terrain. Les réponses positives des enseignants à propos de leurs constats sur le changement (cf. figure 2) sont interprétées comme plutôt une disposition à accepter un changement planifié. En d'autres termes, les obstacles inhérents aux résistances au changement de ces auteurs de contenus en ligne sont surmontables.

#### **4. Les freins et les leviers du changement**

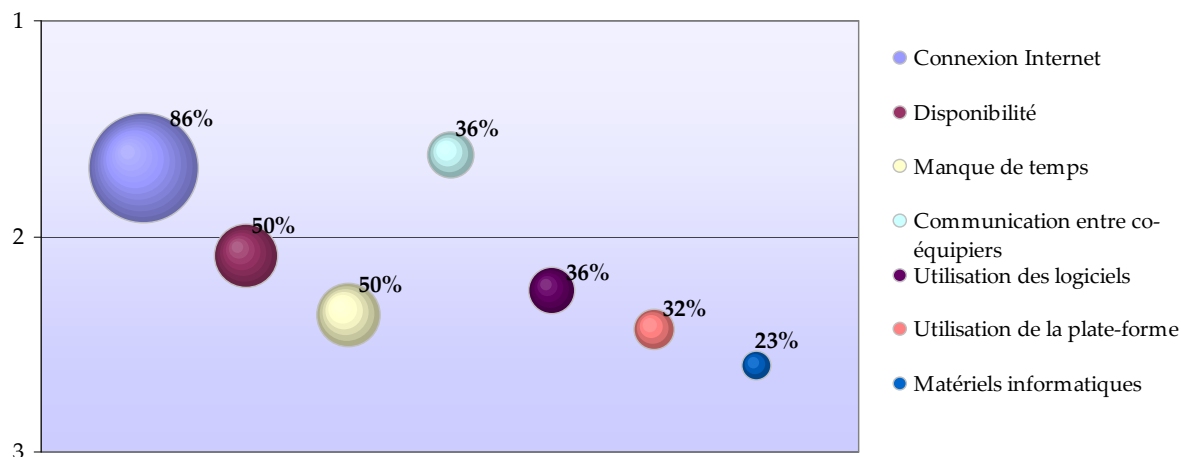
##### **a) Les freins du changement**

Les facteurs négatifs du changement sont classés en deux catégories. La première catégorie rassemble les difficultés rencontrées par les concepteurs et la seconde réunit les résistances au changement détectées.

- *Les difficultés rencontrées*

La figure 3 montre les réponses des enseignants sur les difficultés rencontrées pendant la phase de conception de contenus. Sur le graphique, l'axe vertical indique le niveau d'importance de la difficulté, allant du plus important (niveau 1) au moins important (niveau 3). On constate alors que l'insuffisance du débit de connexion Internet est un problème d'une importance élevée pour la grande majorité d'enseignants. La difficulté à communiquer entre co-équipiers présente également un sérieux problème pour certains. Ce problème de communication peut être corrélé à la défaillance de la connexion Internet, car cela concerne notamment les équipes de concepteurs travaillant à distance.

La connexion Internet lente ou inexistante par moment, s'avère donc être le principal frein ralentissant les travaux de conception. En conséquence, les enseignants abandonnent leurs tâches de conception et le travail collaboratif à distance n'est pas adopté. Si ce problème de connexion est un flagrant facteur de blocage dans la réalisation des modules à l'IST d'Antsiranana, des solutions techniques ont été maintes fois proposées à l'IST d'Antananarivo, par la mise à disposition d'une salle de machines connectées et le libre accès au Campus Numérique d'Antananarivo. Ces solutions ont été pourtant sous-exploitées par les concepteurs, alors qu'elles auraient pu résoudre une grande partie de leurs problèmes.



**Figure 3 - Les difficultés rencontrées par les concepteurs**

D'autres problèmes techniques comme l'utilisation d'un logiciel d'autoévaluation ou l'emploi de certains outils de la plate-forme ont été soulevés. Selon le rapport de suivi en juin 2009, « les préparations sur la plate-forme n'ont guère changé. Les concepteurs ont tendance à finaliser leur préparation sur fichiers à part avant d'implémenter sur la plate-forme. Des problèmes d'adaptation sur la plate-forme Moodle ont été évoqués, ainsi que des demandes d'assistance techniques pour implémentation des préparations. ». Une assistance technique a été mise en place et des séances hebdomadaires d'accompagnement ont été organisées, dans le but de résoudre ces problèmes liés à la technologie. Mais là encore, peu de concepteurs ont eu réellement recours à ces dispositifs. C'est pour dire que les difficultés techniques sont souvent mises en avant, alors que les causes du blocage émanent parfois du manque de volonté à franchir les obstacles pour adopter les outils de conception et de collaboration.

Une des grandes difficultés évoquée par la moitié des concepteurs est le problème de disponibilité et/ou de temps. Les enseignants constatent qu'ils passent beaucoup plus de temps pour la conception de contenus en ligne. Celle-ci requiert en effet une charge horaire supplémentaire, alors qu'étant donné les responsabilités administratives des deux tiers des enseignants, ceux-ci excluent la conception des contenus de leurs tâches prioritaires.

- *La résistance au changement*

Pour avoir une idée des proportions de la résistance au changement et trouver ses causes, les rapports et les comptes-rendus des réunions et des ateliers de formation ont été étudiés. De même, l'avancement des travaux de conception des modules sur la plate-forme, ainsi que les échanges par courriel et par le biais des discussions auprès des concepteurs ont été décortiqués et analysés. A l'issue de ces observations, on peut distinguer trois groupes d'enseignants selon leur résistance au changement.

Parmi les 31 concepteurs, ceux qui révèlent une très grande résistance au changement sont estimés à 15%. Cette résistance se manifeste par le refus de faire avancer et de mener à terme les travaux de conception. Les grands résistants ne sont pas du tout attirés par les aspects innovants de la FOAD et perçoivent la conception d'un module comme une contrainte technologique ou organisationnelle. La seconde catégorie regroupe approximativement environ 45% d'enseignants qui résistent moyennement au changement, dans le sens où ils ne veulent pas changer notamment leur habitude organisationnelle, et sont plutôt attentistes.

Moins sceptiques que les grands résistants, ils gardent leur distance par rapport à la FOAD et attendent des résultats tangibles du projet avant de se lancer. Enfin, on estime à 40% les concepteurs ayant une faible résistance au changement. Ils ont une vision à moyen ou long terme de la FOAD et peuvent associer la conception de contenus actuelle à leur futur projet professionnel. Bien que ces pourcentages soient approximatifs et à géométrie variable au fil du temps, ils permettent d'une part d'évaluer la capacité au changement de l'équipe pédagogique, et d'autre part d'orienter les actions pour réduire la résistance.

Une des principales causes de la résistance au changement est liée à l'utilisation des TIC. Même si tous les enseignants sont sensés avoir les compétences nécessaires quant à l'utilisation d'un ordinateur, certains d'entre eux sont réticents à l'adoption de nouveaux outils, voire à la technologie en général. Une faible capacité d'adaptation au changement technologique pousse certains à renoncer aux travaux de conception, dès qu'une difficulté se présente.

Une autre cause de la résistance au changement provient de l'organisation personnelle. Les enseignants ne veulent pas bousculer leurs habitudes et n'accordent pas une priorité aux travaux de réalisation des modules. On observe également l'habitude de travailler individuellement et par conséquent, le travail collaboratif et le travail à distance ne sont pas adoptés, alors que ceux-ci sont sensés faire gagner du temps. Ceci est confirmé par la réalisation à temps, lorsque le module est conçu par un seul auteur. Il y a plus de risque de délai non respecté pour les modules conçus par équipe.

L'incertitude sur le statut des concepteurs constitue la troisième cause de la résistance au changement. Dans les réunions, les concepteurs ont exprimé à maintes reprises leurs appréhensions quant à l'absence d'un contrat qui clarifierait leurs droits et obligations. Les responsables du projet se sont expliqués autant de fois sur le retard accusé dans la présentation du contrat. Les réponses données ont rassuré en partie les concepteurs, toujours est-il que les doutes persistent. L'incertitude peut aussi provenir de l'absence d'un cahier de charges des concepteurs, et donc d'une vague connaissance des objectifs à atteindre.

## **b) Les leviers du changement**

- *Les éléments motivants*

Comme dans le graphique précédent, les réponses des enseignants à la question sur les raisons pour lesquelles ils participent au projet FOAD ELT sont classées par ordre d'importance, la plus importante raison se situant au niveau 1 de l'échelle dans la figure 4.

L'enquête a révélé que le développement professionnel est un élément essentiel de motivation pour les enseignants. Ils déclarent être notamment motivés par l'envie de découvrir des pratiques pédagogiques innovantes, par les occasions offertes pour se former et par la possibilité d'évoluer dans leur carrière. Cependant, le fait reste que 59% des enseignants disent participer au projet car ils ont été appelés à étoffer l'équipe des concepteurs. La source de motivation émane ainsi d'un facteur extrinsèque, associé au leadership du chef d'établissement.

On note que pour la majorité des enseignants, la rémunération supplémentaire n'est pas un élément attractif à la participation au projet.

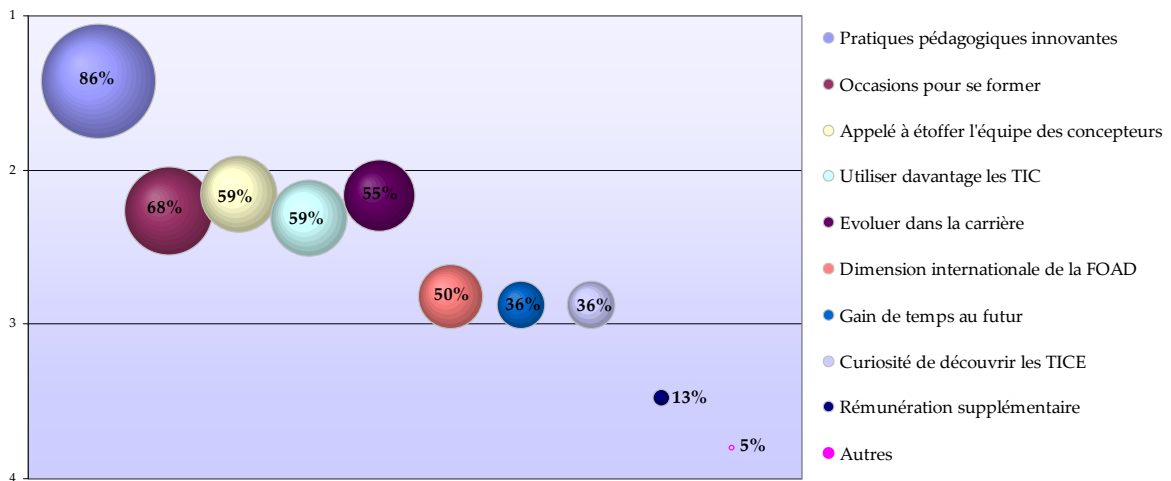


Figure 4 - Les raisons pour lesquelles les concepteurs participent au projet

- *Les impacts de la formation*

La Figure 5 montre le pourcentage des enseignants ayant participé aux formations lors des trois ateliers. La participation relativement faible au premier atelier s'explique par le fait que les places étaient limitées. Dans l'ensemble des 31 concepteurs, 64% ont assisté aux trois ateliers de formation.

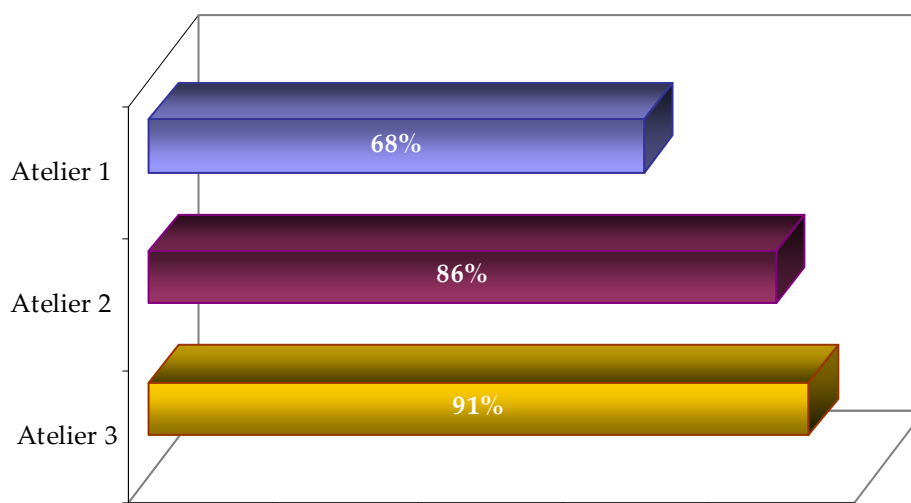


Figure 5 - Proportion des enseignants participants aux formations

Avant la participation au projet, lors de la réunion de sensibilisation, des auteurs ont exprimé leurs réticences à mettre en ligne les contenus pédagogiques. Le projet semble être flou pour certains, car tous les éléments restent à bâtir. Après le premier atelier, où les thèmes comme le processus de conception de contenus, l'utilisation d'un dispositif de formation à distance, ainsi que la rémunération et le droit d'auteurs ont été abordés, les craintes de l'inconnu se sont estompées.

On constate une nette progression des travaux de réalisation des modules pendant et après chaque formation. Les ateliers favorisent effectivement le travail collaboratif, permettant aux co-équipiers de mettre au point leurs contenus. En outre, à défaut de cahier de charges, les concepteurs ont pris connaissance des tâches à accomplir dans les deux premiers ateliers.

Après les ateliers, les changements de pratiques au niveau des concepteurs sont aussi tangibles, car ils ont acquis de nouveaux concepts pédagogiques et des techniques à mettre en œuvre. Toutefois, des enseignants se plaignent à propos de la durée de la formation, trop courte et peu fréquente selon eux. Les notions apprises sont mal assimilées par la suite et ne sont pas appliquées dans la conception des cours. Un quatrième et dernier atelier a eu lieu en novembre 2009 pour, entre autres, remédier aux défaillances cognitives et techniques.

### **5. Renforcement du changement**

Les résultats de notre étude ont montré que les enseignants impliqués dans le projet FOAD ELT sont prêts à adopter une nouvelle pédagogie, utilisant davantage les TICE, à condition que des actions concrètes soient menées pour renforcer et capitaliser les connaissances et habiletés acquises. Cela correspond à la dernière étape du processus de changement. Les suggestions ci-après sont fondées sur un modèle adapté au contexte existant et tiennent compte des attentes des concepteurs, dans le but d'implanter durablement les changements.

#### **a) Le statut du concepteur**

L'absence d'un texte officiel relatif à la conception de contenus pédagogiques pour une formation en ligne a des répercussions négatives sur la valorisation des travaux des auteurs, et notamment sur la reconnaissance des charges horaires supplémentaires qui leur sont supportées. D'abord, il est important de procéder à un recrutement rigoureux des concepteurs, basé sur le principe du volontariat, car tout changement ne peut s'opérer sans la volonté [Perret, 1996]. Ensuite, afin de réduire la résistance au changement, il faut développer la confiance des enseignants au projet. Les documents officiels renforceraient le statut du concepteur. Ainsi, la connaissance des termes de référence du projet permettrait aux concepteurs de saisir les enjeux et d'adhérer plus vite au programme, afin d'orienter ses efforts vers les objectifs à atteindre. L'existence d'un cahier de charges, en rapport avec les objectifs de la formation et ceux de chaque module, faciliterait l'accomplissement des tâches de conception dans le délai imparti. Enfin, un contrat indiquant les droits et obligations, impliquerait davantage les concepteurs.

#### **b) La formation et l'encadrement**

La formation est un élément important pour l'accompagnement au changement. Cependant, les formations espacées et de courte durée ont moins d'impact. Pour plus d'efficacité, un atelier de formation doit être suivi de pratiques immédiates, par l'organisation de séances périodiques d'accompagnement et de suivi. Les problèmes constatés entre les ateliers de formation doivent être remédiés pendant la formation suivante. Une formation permanente pourrait être mise en place en utilisant une plateforme virtuelle. Un tableau de bord devrait être mis à jour régulièrement.

#### **c) L'accompagnement technique**

En premier lieu, une connexion Internet haut débit est indispensable. Ensuite, la présence d'une personne-ressource pour assurer une assistance technique des concepteurs, pourrait résoudre les problèmes informatiques liés à l'implémentation des contenus sur la plateforme. Enfin, il est important de libérer les concepteurs des contraintes technologiques en mettant en place une cellule multimédia, spécialisée dans la production de cours interactifs.

#### **d) Le travail collaboratif à distance**

Le travail à distance peut résoudre le problème de disponibilité de chacun pour les réunions d'équipe, et la collaboration entre enseignants permet de « *soulager le poids du travail* » [Vandepuut & al, 2004] à condition qu'une véritable organisation soit établie. Il est ainsi nécessaire de consolider le travail à distance et d'intégrer l'emploi du TIC dans la vie professionnelle des enseignants, par la mise en place d'une plateforme virtuelle de discussions et par l'exploitation des outils de collaboration existants.

#### **Conclusion**

L'étude menée a mis en exergue la disposition des enseignants concepteurs aux changements planifiés, malgré les obstacles et les résistances au changement. L'insuffisance du débit de connexion Internet est la principale barrière empêchant les enseignants d'utiliser à leur guise les dispositifs de formation à distance. Le manque de temps est un problème non négligeable, dans la mesure où les concepteurs supportent des charges horaires supplémentaires. Cela dit, le développement professionnel et les formations organisées sont des sources de motivations pour l'enseignant et apportent des éléments positifs pour le changement. Il est indispensable de renforcer le changement par des actions touchant le statut du concepteur, la formation, l'encadrement et le travail collaboratif.

Néanmoins, notre étude n'englobe pas tout le processus de changement dans une formation à distance. D'ailleurs, le changement ne concerne pas uniquement les concepteurs, mais tous les acteurs du projet. Le temps imparti à l'étude est trop court pour évaluer les transformations effectives et il faut du temps pour accepter les changements [Jaillet, 2004].

En plus d'augmenter les facteurs de réussites des futures FOAD, ce projet pilote donne l'occasion de capitaliser les ressources acquises, comme les compétences des concepteurs, les supports numériques et les activités d'apprentissages, pour apporter de la plus-value à l'enseignement en présentiel. Nous mettons donc en perspective, la professionnalisation du métier du concepteur, qui évoluerait pour l'amélioration constante de la qualité de l'enseignement supérieur.

#### **Bibliographie :**

[Jaillet, 2004], Jaillet A., (2004), L'école à l'ère numérique, des espaces numériques pour l'éducation à l'enseignement à distance, *l'Harmattan*.

[Karsenti & al, 2001], Karsenti T., Savoie-Zajc L. & Larose F. (2001). Les futurs enseignants confrontés aux TIC : changements dans l'attitude, la motivation et les pratiques pédagogiques. *Éducation et Francophonie*, 29(1)

[Lewin, 1952] Lewin K., (1952) Group Decision and Social Change, G.E. Swanson et autres, éd. *Readings in Social Psychology*, New-York, Holt, 1952 p 459-473.

[Loiret, 2007], Loiret P.J., (2007). L'enseignement à distance et le supérieur en Afrique de l'ouest : une université façonnée de l'extérieur ou renouvelée de l'intérieur ? *Laboratoire CIVIIC – Université de ROUEN*

[Maurer & al, 2007], Maurer B., Andriamparany M., Rakotomalala A., Rakotomalala M., Zakariasy L., (2007). Rapport du Groupe de travail sur le développement des formations ouvertes et à distance pour les institutions d'enseignement supérieur à Madagascar, mai 2007, AUF.

[Perret, 1996], Perret V. (1996), La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes, 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de management stratégique, Mai 1996 – Lille

[Vandeput & al, 2004], Vandeput E., Denis, B., Mutation douce de l'enseignant en concepteur-tuteur dans des activités d'apprentissage totalement à distance. *Colloque TICE Méditerranée 2004, Nice.*