

## RESSOURCES, INSTRUMENTS, OUVERTURE

La formation ouverte et à distance à l'Ecole des bibliothécaires, archivistes et documentalistes (EBAD) de Dakar : une « bonne pratique » reproductible ?

E-learning at the EBAD of Dakar : a reproductible « good practice » ?

**Pierre-Jean Loiret**

Laboratoire CIVIIC, Université de Rouen, France. Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

### Résumé

---

L'EBAD propose depuis près de 10 ans une offre de formation ouverte et à distance (FOAD) diplômante, complémentaire de ses enseignements traditionnels. Emanant d'une composante d'une université d'Afrique francophone (l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar au Sénégal), le cas est unique.

Au-delà de la reconstitution de ce que certains à l'EBAD ont appelé une « aventure pédagogique », notre article tente de mettre en évidence les principaux facteurs qui ont permis à ce projet de renouveler, de l'intérieur, l'organisation de l'établissement, de lui redonner un nouveau souffle.

Après avoir précisé le contexte national et international dans lequel s'est développé le projet de l'EBAD, nous expliquerons les raisons du choix de l'institution de s'orienter vers la FOAD, présenterons notre cadre théorique, l'organisation du modèle pédagogique mis en place et le rôle des différents acteurs y intervenant. Enfin, nous questionnerons la reproductibilité du modèle.

Mots clés : FOAD, leadership partagé, université, Afrique francophone

### Abstract

---

EBAD offers for nearly 10 years a range of e-learning academic level, complementary to its traditional teachings. Emanating from one component of a university in francophone Africa (University Cheikh Anta Diop in Dakar, Senegal), the case is unique.

Beyond the recovery of what some have called in EBAD an "educational adventure", our article attempts to highlight the key factors that allowed this project to renew from within the organization of the establishment, give it a new breath.

After specifying the national and international context within which developed the project, we will explain the reasons for choosing the institution to move towards e-learning, present our theoretical framework, the organization's instructional model established and the role of different actors involved there. Finally, we question the reproducibility of the model.

Keywords: e-learning, distributed leadership, university, francophone Africa

## **I. Introduction**

L'École des bibliothécaires, archivistes et documentalistes (EBAD) propose depuis près de 10 ans une offre de formation ouverte et à distance (FOAD) diplômante, complémentaire de ses enseignements traditionnels. Emanant d'une composante d'une université d'Afrique francophone (l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal), le cas est unique.

Au-delà de la reconstitution de ce que certains à l'EBAD ont appelé une « aventure pédagogique », notre article tente de mettre en évidence les principaux facteurs qui ont permis à ce projet de renouveler, de l'intérieur, l'organisation de l'établissement, de lui redonner un nouveau souffle. Nous avons utilisé plusieurs sources : entretiens individuels avec certains des principaux acteurs du projet, analyse d'articles et de communications concernant l'initiative, observation personnelle sur le terrain du fonctionnement de l'établissement et des formations proposées, vérifications effectuées auprès d'étudiants à distance inscrits à l'EBAD. L'article est à la fois un retour sur une expérience et une tentative d'explication du succès de cette dernière, en utilisant principalement le cadre théorique du leadership partagé. Les différents éléments pris en compte permettent une interrogation sur les conditions de la réussite mais également une réflexion sur l'absence de duplication d'un tel dispositif au sein d'autres établissements de l'Université de Dakar.

Après avoir précisé le contexte national et international dans lequel s'est développé le projet de l'EBAD, nous expliquerons les raisons du choix de l'institution de s'orienter vers la FOAD, présenterons notre cadre théorique, l'organisation du modèle pédagogique mis en place et le rôle des différents acteurs y intervenant. Enfin, nous questionnerons la reproductibilité du modèle.

## **II. Le contexte de l'étude de cas**

### **A. La réflexion de la coopération française**

A la fin des années 1990, de nombreuses coopérations bilatérales comme la France ou multilatérales comme la Banque mondiale et l'Agence universitaire de la Francophonie (Loiret, Oillo, 2006) réfléchissent aux moyens d'utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC), Internet, pour dynamiser le secteur de l'éducation en Afrique. En 1996-1997, le ministère français des affaires étrangères (MAE) cherche à faire naître dans les pays en développement une expertise en matière d'utilisation des TIC. Cela se traduit dans un premier temps pour six pays d'Afrique (Bénin, Burkina Faso, Guinée, Madagascar, Mali, Togo) par la création du RESAFAD, réseau africain de formation à distance.

Dans le même esprit, en 1997-1998, le MAE souhaite la mise en place « d'une politique de soutien à la production de contenus produits par les pays du Sud et favorisant le dialogue des cultures ». Le fruit de cette réflexion sera le « Programme des TIC en Afrique », dit « PROCOOPTIC », lancé en 1999 et qui rassemble 20 projets, dont « FORCIIR » (Formations continues en informations informatisées en réseau) présenté comme le plus important d'entre eux et destinés aux documentalistes.

Dans le projet FORCIIR, les documentalistes sont considérés comme une cible prioritaire car « *déjà familiarisés avec l'outil informatique (et) qui, l'expérience le prouve, sont le plus à même d'utiliser et de promouvoir ces nouvelles technologies. L'utilisation d'Internet ne s'improvise pas* »<sup>1</sup>.

FORCIIR, sans être conçu pour cela au départ, allait devenir un projet d'enseignement à distance.

Contrairement à ce pensaient les rédacteurs de FORCIIR, les documentalistes n'ont finalement pas été les principaux vecteurs du développement des usages de l'Internet, mais à la même époque l'EBAD traverse une crise d'identité et se cherche de nouvelles perspectives.

## **B. De la crise institutionnelle au choix de la FOAD pour l'EBAD**

Fondé en 1967, l'établissement a perdu peu à peu sa vocation régionale et accueille de moins en moins d'étudiants étrangers. FORCIIR sera la bouée de sauvetage et le moyen d'un nouvel essor de l'EBAD. Pour mieux le comprendre, il nous paraît important d'expliquer dans un premier temps comment FORCIIR est devenu un projet d'enseignement à distance.

Jusqu'au début des années 1990, l'EBAD compte près de 40 % d'étudiants non sénégalais au premier cycle et près de 50 % au second. Leur nombre diminue, réduisant les effectifs totaux, jusqu'en 1999-2000 où, à cette rentrée universitaire, aucun étudiant étranger n'intègre l'Ecole.

Différentes causes sont certainement à l'origine de cet effondrement, mais parmi ces dernières, on peut citer une conséquence des politiques d'ajustement structurel, dont l'un des effets directs est la diminution drastique des bourses offertes par les gouvernements africains et le gel des recrutements dans la fonction publique ; débouché naturel des étudiants de l'EBAD. Faute d'accès aux bourses pour suivre un second cycle, bon nombre d'étudiants se réorientent vers d'autres filières.

En août 1996, arrive à la tête de l'Ecole un historien de 41 ans, Mbaye Thiam<sup>2</sup>. En prenant ses fonctions, ce dernier constate que l'Ecole n'a plus aucune coopération internationale et que seules cinq nationalités y sont représentées : « *Nous étions en crise, au bord de la fermeture. J'étais donc à la recherche d'un mouvement pour redéployer l'Ecole. J'ai eu connaissance du programme du ministère français des affaires étrangères (PROCOOPTIC) et j'ai pensé que les TIC, dans l'espace universitaire, étaient porteurs en terme d'innovation et pourraient contribuer à redonner une image à l'EBAD* »<sup>3</sup>.

La conception d'origine est plus proche de la production et la diffusion de contenus que de l'enseignement à distance. L'objectif initial du projet est d'améliorer la formation des spécialistes de l'information documentaire et de produire du contenu en français sur Internet.

Pour le directeur de l'EBAD, l'objectif était de s'appuyer sur FORCIIR pour, prioritairement : « *élargir notre base de recrutement, retrouver le caractère plurinational de l'école et pouvoir tester les TIC en y formant nos enseignants. Il y avait donc deux points de vue convergents de la part de la coopération française et de nous-mêmes* ».

Les discussions autour de la mise en œuvre du programme allaient faire évoluer la nature de ce dernier. Thiam soutient avoir lancé un jour du milieu de l'année 1999 à un représentant du MAE : « *si les étudiants ne peuvent plus venir à l'EBAD, pourquoi l'EBAD n'irait-elle pas vers les étudiants ?* ». C'est à travers ce raccourci que, dans le souvenir du directeur de l'EBAD, FORCIIR devient un projet de formation à distance. Cependant, dans son esprit, l'Ecole devait proposer « *des*

<sup>1</sup> Extrait du rapport de présentation de PROCOOPTIC, le 18 décembre 1998, devant le Comité Directeur du Fonds d'Aide et de Coopération, est disponible [en ligne] sur le site de l'EBAD (dernière consultation en avril 2011) : <http://www.ebad.ucad.sn/forcir/deroulement/deroulement/rappel%20historique.htm>

<sup>2</sup> Mbaye Thiam restera 10 ans à la tête de l'Ecole, jusqu'en juillet 2006.

<sup>3</sup> Entretien avec l'auteur. Les propos de Mbaye Thiam, cités dans cet article, sont issus de cet entretien.

*formations continues ciblées, des certifications. Au départ, j'étais loin de penser à de l'enseignement à distance diplômant ».*

Soulignons que ce virage du projet vers le *e-learning* s'effectue en pleine période des *dot.com* où l'on croyait qu'Internet allait révolutionner l'éducation et rapporter énormément d'argent. A mi-chemin de l'opportunisme et de la réflexion stratégique, dans une période où les développements du *e-learning* faisaient encore rêver, Thiam engage l'EBAD dans un projet qui allait complètement renouveler l'Ecole.

### III. Le cadre théorique

Nous allons interroger le développement de l'enseignement à distance à l'EBAD en tant que « bonne pratique ». Le terme peut être entendu au sens d'une gestion de projet réussie (définition que l'on retrouve à l'UNESCO)<sup>4</sup>.

Une approche systémique, comme proposée par Christian Depover et Albert Strebelle (1997), ou par Bernadette Charlier *et al* (2002) aurait pu être utilisée pour étudier le cas de l'EBAD. Ce cadre permet de comprendre la manière dont les technologies s'implantent sur un terrain donné en prenant en compte l'interrelation entre les acteurs, leur projet et leurs contraintes. Cependant, pour analyser le projet de l'EBAD, le cadre théorique du leadership partagé nous semble davantage devoir/pouvoir être utilisé en raison de la prédominance constatée du rôle du directeur de l'établissement.

Dans l'un des numéros de sa lettre d'information, l'Institut National de la Recherche Pédagogique (INRP)<sup>5</sup> souligne que le leadership en éducation est désormais un concept international. Ce mot anglo-saxon, passé dans la langue française, permet de s'interroger sur la question de la conduite du changement et englobe donc celle de la direction d'établissement, même si elle ne s'y réduit pas. Un leadership efficace ne pourrait-il pas expliquer la réussite de l'EBAD dans le déploiement de l'enseignement à distance ?

La recherche anglo-saxonne s'intéresse depuis une trentaine d'années au leadership en éducation.

L'une de ses figures de proue, James Spillane, professeur à la Northwestern University de Chicago, cité dans la lettre d'information de l'INRP, estime que le directeur est à la fois manager et leader : « *Le manager entretient les rouages quotidiens de l'organisation scolaire et le leader, grâce à son influence, cherche à changer l'organisation* » (Spillane, 2007).

Spillane estime que ces deux compétences sont nécessaires à la réussite d'un établissement. Pour mobiliser les enseignants et transformer la structure existante, Spillane indique que le directeur doit répartir les responsabilités, impliquer les enseignants dans la construction efficace de l'organisation, susciter et encourager les collaborations ; ce qui débouche sur la mise en œuvre d'un « leadership partagé » favorable à la réforme.

La mise en œuvre de FORCIIR à l'EBAD par la direction de l'Ecole et par l'équipe enseignante nous paraît s'intégrer à ce cadre du leadership partagé. La recherche européenne sur le sujet, à la suite des auteurs anglo-saxons, s'est également penchée sur ce qu'impliquait la fonction de directeur

---

<sup>4</sup> Voir [en ligne] sur (dernière consultation en avril 2011) :

[http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.php-URL\\_ID=23506&URL\\_DO=DO\\_PRINTPAGE&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.php-URL_ID=23506&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html)

<sup>5</sup> Voir INRP, Leadership et changements éducatifs, Lettre d'information n°24, janvier 2007, disponible [en ligne] sur : <http://www.inrp.fr/vst>

d'établissement « *dans un contexte de restrictions budgétaires et de lourdeurs aggravées des tâches administratives* »<sup>6</sup>, situation qui décrit aussi la situation africaine.

Sous l'impulsion de son directeur et de son équipe, les orientations de FORCIIR allaient provoquer un vaste mouvement de formation des enseignants et la réorganisation de l'Ecole, transformant l'établissement en « organisation apprenante » (Vaniscote, 2005).

Kenneth Leithwood, professeur à l'Université de Toronto (Canada) associe trois savoir-faire indispensables à la définition du concept d'un bon *leadership* : « *savoir établir les orientations, savoir encourager le développement des compétences, remodeler le schéma directeur de l'établissement* » (Leithwood, 2007). On peut retrouver ce schéma dans le déploiement de l'enseignement à distance à l'EBAD.

Dans la revue « Politiques d'éducation et de formation », Fischer *et al* (2005) décrivent la mise en place nécessaire d'un « *co-partage* » du leadership de la part du chef d'établissement. Ce co-partage est rendu nécessaire par l'importante augmentation de la demande d'instruction, par le besoin d'une réforme structurelle de la réglementation des études et par l'autonomie des établissements caractérisée par l'essor des projets en relation avec de nouvelles nécessités. Ce constat et ce contexte caractérisent également la situation à l'EBAD. Sa direction a diagnostiqué le besoin d'une actualisation de ses enseignements et l'Ecole à l'époque ne peut répondre à toutes les demandes de formation qui lui arrivent, notamment celles des professionnels en activité.

#### **IV. Une évolution globale de l'institution**

##### **A. La mise en œuvre de FORCIIR**

Une coopérante française est recrutée et envoyée par le MAE au Sénégal comme chef de projet FORCIIR en septembre 1999. Elle restera cinq ans en poste. La convention de coopération entre la France, l'UCAD et l'EBAD est signée le 8 février 2000.

Le montant du budget du projet est considérable pour un tel établissement : un peu plus d'un million d'euros sur trois ans. Mbaye Thiam le rappelle : « *Quand je suis arrivé à la tête de l'Ecole, nous avions 17 millions de FCFA de budget (soit 26 000 euros)*<sup>7</sup>. *C'était un changement d'échelle* ».

Le financement permet tout d'abord de consolider les structures de l'établissement et la qualité de l'outil de travail mis à disposition des étudiants et des enseignants : achat d'ouvrages spécialisés en sciences de l'information, abonnement à des revues et à des bases de données, équipement informatique, informatisation de la bibliothèque.

FORCIIR finance une liaison spécialisée à Internet. Cette connexion a fait beaucoup d'envieux à l'UCAD car, grâce à elle et aux serveurs correctement maintenus par du personnel formé grâce à FORCIIR, l'EBAD a longtemps possédé une qualité de connexion bien supérieure à la plupart des autres composantes de l'université. Sans cette qualité d'Internet, l'EBAD n'aurait pas pu se lancer dans un projet de formation à distance diplômant.

Cependant, les acquis de FORCIIR ne se traduisent pas seulement par l'installation d'équipements informatiques. Pour Olivier Sagna, l'un des enseignants de l'Ecole, : « *Un des premiers effets du projet fut la finalisation de la réforme des programmes, en gestation depuis 1997, qui fut mise en*

---

<sup>6</sup> Politiques d'éducation et de formation (analyses et comparaisons internationales) n° 13 2005/1, La direction des établissements scolaires, (sous la coord de), Francine Vaniscotte, Institut Européen d'Education et de Politique Sociale, Paris, 2005

<sup>7</sup> Budget d'investissement, hors salaires.

*œuvre dès la rentrée universitaire 2000-2001. Au-delà des contenus pédagogiques, des modifications furent également apportées aux modalités d'évaluation des connaissances. Le contrôle continu remplaça les examens finaux et les travaux de groupes ainsi que les travaux à la maison prirent de l'importance* » (Sagna, 2004).

Un chef d'établissement comme celui de l'EBAD, pour mener à bien son projet, ne peut se contenter d'être un simple responsable administratif faisant observer des procédures et des règlements. Pour les trois auteurs italiens cités plus haut, l'initiative du chef d'établissement est d'autant plus importante, pour le bon fonctionnement de l'établissement, qu'elle est partagée et appelle la participation des enseignants : « *Diriger est aujourd'hui une tâche complexe car elle implique une conduite forte du système d'interactions internes, qui doit être à la base des décisions formelles prises collégialement* » (Fisher et al, 2005, p. 28).

La direction d'un établissement, pour ces auteurs, peut être ramenée à quatre principaux champs, que l'on retrouvera dans l'évolution du projet à l'EBAD : la mise en place de curricula de formation, le pilotage de l'environnement de la formation, le pilotage du système d'organisation de l'Ecole et enfin la gestion et la conduite des processus d'auto évaluation ; ce dernier champ étant le plus incertain. Ces tâches étant co-partagées, le chef d'établissement devient un dirigeant moins hiérarchique qu'il ne l'était auparavant. « *Moins hiérarchique, il est néanmoins beaucoup plus important par son influence et sa détermination sur les stratégies de l'école, sur le comportement professionnel des acteurs et sur l'action de l'école dans un contexte territorial* » (Fischer et al, 2005).

Cette description s'accorde à la manière dont a été géré FORCIIR et nous semble expliquer, en grande partie, son succès. Le contexte « territorial », décrit par Fischer, pourrait être remplacé par une ambition « internationale » dans le cas de l'EBAD, le projet d'enseignement à distance étant destiné à lui redonner une envergure au-delà des frontières sénégalaises.

Un comité de pilotage interne à l'EBAD, intitulé « PILOTFADIS » est créé pour suivre le projet. Il réunit au moins une fois par semaine la direction de l'Ecole, le chef de projet et les enseignants impliqués dans le développement des activités.

Le projet met quelques mois pour réellement démarrer. L'EBAD devait d'abord travailler à la création d'une formation certifiante en « e-archiviste-documentaliste d'entreprise ». Cette formation verra le jour, mais elle suscite peu l'adhésion au démarrage de FORCIIR et la décision est prise par l'Ecole de particulièrement s'investir dans la création du diplôme de maîtrise pour impliquer d'avantage les enseignants.

Cette décision, et le fait essentiel que les enseignants allaient être rémunérés pour leur travail de conception de cours et d'encadrement à distance, en plus de leurs salaires de l'Université, allait être à l'origine du succès de l'opération.

La gestion financière du projet est directement confiée à l'Ecole, par l'intermédiaire de son directeur et de la chef de projet française. A partir de ce moment là, FORCIIR cesse d'être un projet de la coopération française pour devenir le projet de l'EBAD. L'historique du projet<sup>8</sup> que l'on retrouve sur le site Internet de l'EBAD montre bien le *maelström* dans lequel plonge le personnel de l'EBAD entre 2000 et 2003.

De nombreuses missions et formations associent un grand nombre d'acteurs de l'Ecole dans la mise en œuvre de FORCIIR. Sont organisés : séminaire sur la pédagogie, formation à des logiciels bureautiques, missions au Cameroun et à Madagascar pour conclure un partenariat sur la création d'un diplôme commun, formation à la gestion de projet, à la conception de ressources pédagogiques sous format électronique, participation à des colloques et séminaires, mission au Maroc pour un partenariat sur la production commune de contenus, formation à la gestion du temps et à la conduite du changement...

---

<sup>8</sup> Voir sur le site de l'EBAD : <http://www.ebad.ucad.sn/forciiir/> (dernière consultation en avril 2011)

Pendant que des techniciens câblent l'Ecole, que d'autres installent l'équipement informatique, entre les missions et les formations, les enseignants de l'EBAD travaillent à la création d'un diplôme de niveau maîtrise : le DSSIC, diplôme supérieur en sciences de l'information et de la communication.

L'université de Toulouse le Mirail accompagne l'EBAD, notamment pour la formation des enseignants. Plusieurs formations, comme « de word au HTML et au multimédia » et séminaires, comme « de l'enseignement présentiel à l'enseignement à distance », sont organisées en 2000 et surtout en 2001. L'Ecole Normale Supérieure de Dakar intervient également pour des stages sur la formation des formateurs et accompagne l'EBAD dans sa réflexion sur les modalités de l'évaluation à distance des étudiants.

## **B. L'adhésion des acteurs de l'Ecole**

Le projet de formation à distance a des conséquences directes sur l'enseignement classique. Par contrat, les enseignants participant à la création du Diplôme supérieur en sciences de l'information documentaire (DSSID) commencent par travailler à la restructuration de leurs cours en présentiel afin de pouvoir le transformer en enseignement à distance.

Ils doivent notamment fournir un plan détaillé de leurs cours qui précise les objectifs généraux et spécifiques, les contenus des modules, les activités d'enseignement, les modalités d'évaluation, une bibliographie et une sitographie.

L'organisation administrative du diplôme et les modalités de participation des enseignants sont définies de manière claire et débouche sur des documents contractuels que l'on peut encore trouver sur le site Internet de l'EBAD, dans l'historique du projet FORCIIR. D'après ces documents en ligne et selon l'entretien avec Mbaye Thiam, chaque auteur de cours, contre la session des droits d'exploitation à l'Ecole, signe un contrat qui lui garantit un paiement de 400 000 CFA (610 euros), payable pour moitié à la remise du plan du cours et pour moitié à la fin de l'année universitaire avec le rendu des évaluations. Les chefs de départements, outre les missions dont ils bénéficient, sont également rémunérés pour leur participation aux comités de pilotage.

Pour l'encadrement de la formation, un système de « suivi pédagogique » est imaginé où l'enseignant en charge d'un cours s'engage à être présent sur la plate-forme d'enseignement à distance à la disposition des étudiants une demi-journée par semaine.

En échange, il recevait 5 000 CFA par étudiant inscrit. S'il devait encadrer deux fois dans l'année un groupe de 20, cela lui rapportait 200 000 CFA (305 euros). A l'époque, le salaire mensuel moyen d'un maître assistant, le plus haut grade de l'Ecole, était de 500 000 CFA (762 euros).

Entre la conception des cours, la participation au projet et l'encadrement à distance, certains ont ainsi vu leur salaire doubler.

A l'EBAD on dit parfois en plaisantant que même le chauffeur du directeur a doublé son salaire grâce à FORCIIR. Mbaye Thiam, en s'assurant de la redistribution de l'argent du projet à son équipe, a permis la réussite de l'initiative. Ancien « responsable des revendications » au Syndicat autonome de l'enseignement supérieur (SAES) avant d'occuper un poste de direction, il y revient dans des propos sans fard : « *Quand on paye les enseignants, ils travaillent. Ils ont eu une double motivation. Une motivation matérielle qui a fait que, de 2002 à 2005, l'enseignant le moins disant de l'EBAD a gagné l'équivalent de son salaire annuel en faisant de l'enseignement à distance. La deuxième motivation est d'ordre scientifique : l'EAD leur apporte au plan de la construction et de la qualité de leur cours. Mais cette deuxième motivation, quelle que soit son importance dans la carrière d'un enseignant, ne passe pas avant la première* ».

### C. Les modalités techniques et pédagogiques

La formation est habilitée par l'Assemblée de l'Université en 2002, non sans mal pour Mbaye Thiam qui a dû batailler pour défendre son projet : « *Le côté EAD n'est pas passé comme une lettre à la poste ...] Quand on nous a interrogé sur l'évaluation et qu'on a dit qu'elle se ferait en ligne, on ne nous a pas loupé. Nous avons discuté de façon très ouverte et la fiabilité de l'évaluation en ligne a été mise en doute. Nous avons pourtant travaillé avec les collègues de l'Ecole normale supérieure sur les modalités d'évaluation, comment poser des questions et sur les modes d'interrogation qui minimisaient certains problèmes.*

*Finally, malgré tout, personne ne s'est opposé au vote du texte. Mais on nous a demandé d'améliorer les procédures dans le futur ».*

La première promotion du DSSID est recrutée à la rentrée 2002-2003 et est composée de 20 apprenants dont 16 obtiendront le diplôme. Innovation dans le système éducatif sénégalais, l'apprenant et l'EBAD signent un engagement rappelant leurs devoirs respectifs et un guide de l'apprenant est réalisé. Ce dernier comprend, rappelle Olivier Sagna dans son article pour COL, quatre parties : les plans des cours, le calendrier des apprentissages et des évaluations, des données sur l'ensemble des apprenants et une boîte à outils comprenant des logiciels, des plug-in, des conseils...

L'accès à cette première promotion est réservé à des documentalistes en poste, titulaires d'une licence, parce qu'ils composaient la « cible » prioritaire de FORCIIR mais aussi du fait que le coût de la formation pouvait être pris en charge par leurs employeurs<sup>9</sup>.

Une plate-forme d'enseignement à distance accueille les activités pédagogiques de la formation. Etudiants et enseignants communiquent par mail mais aussi à travers des listes de diffusion et des forums affectés à chaque cours. L'évaluation se déroule par contrôle continu et par l'intermédiaire d'un stage virtuel. « *Innovation majeure* » du DSSID pour Olivier Sagna, ce stage remplace celui, classique, en entreprise. « *Le stage virtuel a consisté à mettre les apprenants en contact avec des encadreurs travaillant dans des structures disposant d'un site Web sous la direction desquels ils ont réalisé un certain nombre de tâches. D'une durée totale de trois mois, découpée en une première période d'un mois et une seconde période de deux mois, le stage a consisté pour l'apprenant à rechercher de l'information en ligne, utiliser l'outil informatique pour le traitement des documents, réaliser un produit d'information sous forme électronique, évaluer les performances du site Web de la structure d'accueil et proposer d'en améliorer les points faibles* » (Sagna, 2004).

Le contrôle continu s'est entièrement déroulé en ligne, sans que l'identité de ceux qui remettaient leurs devoirs puisse être vérifiée ; sans pouvoir s'assurer si c'est bien l'étudiant inscrit qui s'était soumis à l'évaluation ou une tierce personne. Avec le stage virtuel, cette rupture avec les règles académiques a été beaucoup reprochée à l'EBAD. Stage virtuel et évaluation entièrement en ligne ont, au départ, limité la crédibilité des diplômes à distance de l'EBAD. Depuis la rentrée 2006, l'Ecole a conclu un partenariat avec l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) pour la promotion, la diffusion, l'appui technique et financier à ses formations à distance. Des examens surveillés dans les Campus numériques francophones de l'AUF, présents en Afrique, Maghreb, Océan Indien et Caraïbes, sont désormais organisés pour valider les cursus.

L'une des particularités des formations à distance de l'EBAD est d'utiliser une plate-forme d'enseignement développée en interne dans le cadre du projet.

---

<sup>9</sup> Les apprenants s'engageaient à disposer d'un ordinateur connecté à Internet. Aux frais d'inscription à l'UCAD de 4 500 CFA (6,86 euros) pour les Sénégalais et de 300 000 CFA (457 euros) pour les ressortissants d'un autre pays (soit un coût 66 fois supérieur), il faut rajouter 450 000 CFA (686 euros) de frais d'écolage (frais pédagogiques) pour tous. Avec 750 000 CFA (1 143 euros), l'enseignement à distance coûte donc à un apprenant non sénégalais 166 fois plus cher qu'une inscription pour un enseignement classique à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar.



La plate-forme, intitulée FADIS (pour formation à distance), a été développée par un jeune coopérant français, au statut de volontaire international. Le responsable informatique de l'EBAD en assure aujourd'hui la maintenance et certains développements.

L'EBAD aurait pu s'épargner cette prise de risque supplémentaire en choisissant une plate-forme commerciale ou en *open source* disponible sur le marché. Cependant, pour Mbaye Thiam, ce choix a fait partie des conditions du succès en permettant la mobilisation de l'Ecole autour d'un objet inédit et valorisant pour l'institution : *« Nous mesurons les inconvénients et les avantages de cette démarche, mais cela nous a permis de pouvoir nous reposer essentiellement sur une démarche locale. Nous avons dès le départ l'habitude de dire que nous étions des cobayes. Ce que nous étions en train de faire, cela ne s'était jamais fait dans notre pays, ni dans la sous région et tout ce qu'on faisait devait participer de l'innovation. Il y a eu aussi, je dois le confesser, l'influence de la chef de projet qui a toujours privilégié la construction d'une plate-forme locale à un achat. Elle partait de l'idée que l'on maîtriserait mieux la situation si cela nous appartenait et si nos orientations ne dépendaient pas, n'avaient pas à se référer à un partenaire commercial ».*

L'Ecole se mobilise autour de la conception de FADIS mais de manière réfléchie, sans demander aux enseignants de devenir des informaticiens. C'est le technicien qui met en ligne les cours, qui prépare les chat avec les étudiants : *« Tant que tous les enseignants ne maîtrisaient pas correctement les technologies pour les appliquer, nous n'avons pas voulu prendre de risques. Nous ne voulions pas qu'il y ait des incidents entre les étudiants et les professeurs sur la maîtrise des technologies. Donc, tout ce qui était transmission et relation cela a été fait par l'intermédiaire du technicien-informaticien qui mettait en ligne les modules, qui mettait en ligne des évaluations, qui préparait même le chat si le tuteur avait un chat avec les étudiants. C'est seulement après les formations successives que nous en sommes arrivés à une relation directe entre le professeur et la plateforme, entre le professeur et ses étudiants ».*

L'utilisation d'une plateforme a aussi impliqué un travail de révision des cours de la part des enseignants : *« La plupart des enseignants de l'EBAD ont vécu cette expérience de formation à distance comme une phase de rupture et de changement par rapport à l'enseignement traditionnel. Les cours classiques en présentiel ont été revus, corrigés et surtout actualisés en tenant compte de l'évolution dans les domaines de la profession de l'information documentaire et des nouvelles technologies de l'information et de la communication »* (Sow, Temdeng, 2001).

La mise en œuvre de l'enseignement à distance auraient donc eu des répercussions positives sur la qualité des cours. En revanche, FADIS n'est utilisée que pour les enseignements à distance de l'EBAD. Elle ne bénéficie pas d'une communauté de développeurs qui l'améliore en permanence, comme pour la plate-forme *Moodle* par exemple. FADIS ne répond pas aux normes informatiques désormais internationales qui permettent d'importer ou d'exporter des contenus d'une plate-forme à une autre. Ce qui était un atout pour la réussite du projet peut devenir un handicap si l'Ecole veut développer de nouvelles formations à distance.

La coopération française, après une mission d'évaluation de FORCIIR acceptera de prolonger l'expérience en finançant en 2004 la conception et la réalisation d'une licence professionnelle et d'un master, à distance.

## V. La difficile reproduction

Comment expliquer que dans une université comme l'UCAD, une réussite comme celle de l'Ecole des bibliothécaires, archivistes et documentalistes n'a pas pu être reproduite jusqu'à ce jour ?

L'une des explications réside dans les priorités de l'Université. L'enseignement en ligne diplômant n'en fait pas partie. Elle est légitimement beaucoup plus préoccupée par les conditions d'accès et l'accueil d'effectifs sans cesse croissant qui la place chaque année au bord de l'explosion.

Une raison supplémentaire se retrouve dans ce qu'on pourrait appeler « la structure de financement » de l'enseignant du supérieur. Pour le maintenir au sein des établissements, le motiver, c'est-à-dire lui trouver des revenus supplémentaires, le supérieur sénégalais a conçu et institutionnalisé la « fonction de service ». Elle permet aux composantes de l'université et aux enseignants d'offrir le soir en formation continue à des tarifs élevés, les diplômes de formation initiale proposés aux étudiants durant la journée. Cette sorte de privatisation de l'intérieur de l'université fonctionne surtout dans des établissements comme l'Ecole supérieure polytechnique (ESP) et la faculté de sciences économiques et de gestion (FASEG). Les enseignants augmentent ainsi rapidement leurs revenus. A l'inverse, le développement d'une projet d'enseignement à distance demande de l'investissement en temps.

Olivier Sagna met en évidence un accompagnement poussé et suivi dans le temps pour expliquer que le modèle de l'EBAD n'est pas si facile à reproduire : « *On s'est aperçu qu'il n'était pas possible de se contenter de mettre en ligne, à l'identique, le cours que l'on faisait en présentiel. Il fallait obligatoirement le repenser et le restructurer. Pendant des années, une majorité d'enseignants avait dispensé des enseignements sans véritable plan de cours et sans fixer d'objectifs pédagogiques. Il a fallu mettre en œuvre des mesures d'accompagnement au changement. C'est un projet qui a été mis en œuvre sur le moyen terme, sur une période de 5 ans. On pense que l'EAD peut rapporter gros en oubliant le fait que l'EBAD a été équipée en matériel informatique, connectée à Internet par une liaison spécialisée, un ordinateur affecté à chaque enseignant, des formations dispensées pour renforcer les capacités des enseignants, etc... Tout cet investissement que l'on le met de côté est pourtant indispensable pour la mise en œuvre d'un projet d'EAD* »<sup>10</sup>.

Dans les conditions de la réussite, et de sa spécificité, sans doute peut-on mentionner le nombre relativement faible d'étudiants à l'EBAD (moins de 300 en 2007), à l'opposé d'une Faculté aux effectifs pléthoriques (16 000 à la faculté des lettres de l'UCAD à la même époque). Il peut aussi expliquer que le projet d'enseignement à distance ait pu y être mené à son terme. En effet, il est plus facile pour une direction d'établissement de mobiliser une quinzaine d'enseignants titulaires et autant de vacataires que de le faire avec plusieurs centaines de professeurs.

L'application d'un leadership partagé en éducation est une autre raison du succès.

Pour Jean-Michel Leclercq, président d'honneur de l'Association francophone d'éducation comparée (AFEC), dans le numéro déjà cité de la revue « Politiques d'éducation et de formation », le concept met d'abord en avant une manière de diriger des ressources humaines, commune entre différents secteurs d'activités : un travail en équipe plus qu'un commandement solitaire, une stratégie à long terme au lieu d'initiatives ponctuelles, une logique d'organisation des savoirs et pas seulement un souci d'acquisition de connaissances (Leclercq, 2005).

Mbaye Thiam et son équipe ont réussi à mener la modernisation de l'Ecole. Un leadership partagé nous paraît être la principale raison du succès de l'entreprise. Toutefois, nous rajouterons au titre des bonnes pratiques à reproduire, le fait que le projet a bénéficié d'un suivi dans le temps, accompagnant le changement et permettant de bâtir des fondations solides, que ce soit en termes techniques (réseau ou ordinateurs) ou en termes pédagogiques (formation des enseignants).

---

<sup>10</sup> Entretien avec l'auteur.

## VI. Conclusion

En mars 2006, l'EBAD et l'Agence universitaire de la Francophonie signe un accord de coopération. L'AUF financera des allocations d'études à distance pour certains apprenants et permettra l'organisation des examens des diplômes de l'EBAD dans ses Campus numériques francophones hors du Sénégal. Un appel à candidatures est lancé sur le site de l'AUF dédié aux formations à distance<sup>11</sup> qui permet de sélectionner 15 candidats pour la licence et 10 pour le master 2. Ils résident tous hors du Sénégal et représentent 12 nationalités différentes. A la rentrée 2007, le partenariat s'est poursuivi et le master 1 a été ajouté à l'offre de formation à distance de l'EBAD. Au début des années 2000, une promotion de niveau second cycle à l'EBAD comprenait en moyenne une douzaine d'étudiants. Avec le DSSID qui comprenait des promotions de 25, puis avec le master, l'EBAD forme désormais à distance davantage d'étudiants à ce niveau d'études, qu'en présentiel. En 2007, sur la totalité des cycles l'EBAD formait classiquement 200 étudiants, contre 80 à distance<sup>12</sup>.

La nouvelle direction a poursuivi la stratégie initiée par Mbaye Thiam et 10 ans après leur lancement, les formations à distance proposées à l'EBAD existent toujours. En 2010, la licence et le master (M1 et M2) en sciences de l'information documentaire (appellations actuelles des diplômes) accueillait à distance 64 étudiants étrangers de 16 nationalités différentes<sup>13</sup>. Comme le dit Mbaye Thiam : grâce à FORCIIR, l'EBAD a « *trouvé un avenir* ».

D'autres institutions d'Afrique francophone ont depuis suivi l'exemple de l'EBAD et aujourd'hui on peut affirmer que l'université africaine est bien entrée dans l'histoire de la formation ouverte et à distance. Sur le site de l'AUF consacré aux FOAD, on compte pour la rentrée 2011-2012, 39 licences et masters à distance proposés par des établissements du Sud.

On peut constater que ces développements s'effectuent au sein même des établissements classiques et non par l'intermédiaire de la création d'universités virtuelles *ad hoc* imaginées pour l'Afrique à la fin des années 1990, dont l'échec a été analysé (Loiret, 2008).

Par ailleurs, il serait intéressant de vérifier si le cadre du leadership partagé ne pourrait pas s'appliquer à la création de dispositifs d'enseignement à distance au sein des universités françaises.

## Références bibliographiques

Charlier, B., Daele A. et Deschriver N. (2002). Vers une approche intégrée des technologies de l'information et de la communication dans les pratiques d'enseignement. *Revue des sciences de l'éducation*, 28(2), 345-365.

Depover, C. et Strebelle, A. (1997). Un modèle et une stratégie d'intervention en matière d'intégration des TIC dans le processus éducatif. Dans L.-O. Pochon et A. Blanchet (dirs.) : *A L'ordinateur à l'école : de l'introduction à l'intégration*, p. 73-98. Institut de Recherche et de Documentation Pédagogique, Neuchâtel, Suisse.

Fischer, L., Fischer, M. G. et Masuelli, M. (2005). Evolution des tâches et nouveaux profils des directeurs d'établissement en Italie. *Politiques d'éducation et de formation*, 13(1), p. 27-36. Institut européen d'éducation et de politique sociale, Paris.

---

<sup>11</sup> Voir : <http://www.foad.refer.org>

<sup>12</sup> Chiffres communiqués par la direction de l'établissement

<sup>13</sup> Chiffres communiqués par l'AUF

- Leithwood, K. (2005). La direction des établissements scolaires. *Politiques d'éducation et de formation*, 13(1). Institut Européen d'Education et de Politique Sociale, Paris.
- Loiret, P-J. et Oillo, D. (2006). Histoire d'un dispositif francophone de FOAD. *Distances et Savoirs*, 4(1), p. 113-121. CNED – Hermes-Lavoisier, Paris.
- Loiret, P-J (2008). L'université virtuelle africaine, l'enseignement à distance en trompe-l'œil ? Revue *Distances et Savoirs*, 6(2), p.187-209. CNED – Hermes-Lavoisier, Paris.
- Sagna, O. (2005). Lifelong learning in the african context : a practical example from Senegal. In C. McIntosh (dir.): *Perspectives on distance education. Lifelong Learning and Distance Higher Education*, Vancouver : Commonwealth of Learning, Paris : UNESCO. Retrieved from the web site "Commonwealth of learning": [www.col.org/SiteCollectionDocuments/PSeries\\_LLLDHE\\_CH05.pdf](http://www.col.org/SiteCollectionDocuments/PSeries_LLLDHE_CH05.pdf)
- Sow, M., et Temdeng, A. (2001). *Les NTIC en Afrique : l'expérience de l'EBAD en matière d'enseignement à distance*. Communication au colloque Initiatives 2001, Beyrouth. Sur cédérom, produit par l'AUF.
- Spillane, J. et Diamond J. B. (2007). *Distributed Leadership in Practice*. New-York : Teachers College Press.
- Wallet, J. (2004). La perspective de la coopération internationale. *Savoirs*, 5, p. 91-96. Paris : L'Harmattan.
- Wallet, J. (dir)(2007). *Formation à distance en Afrique sub-saharienne francophone*. Paris : UNESCO-BREDA