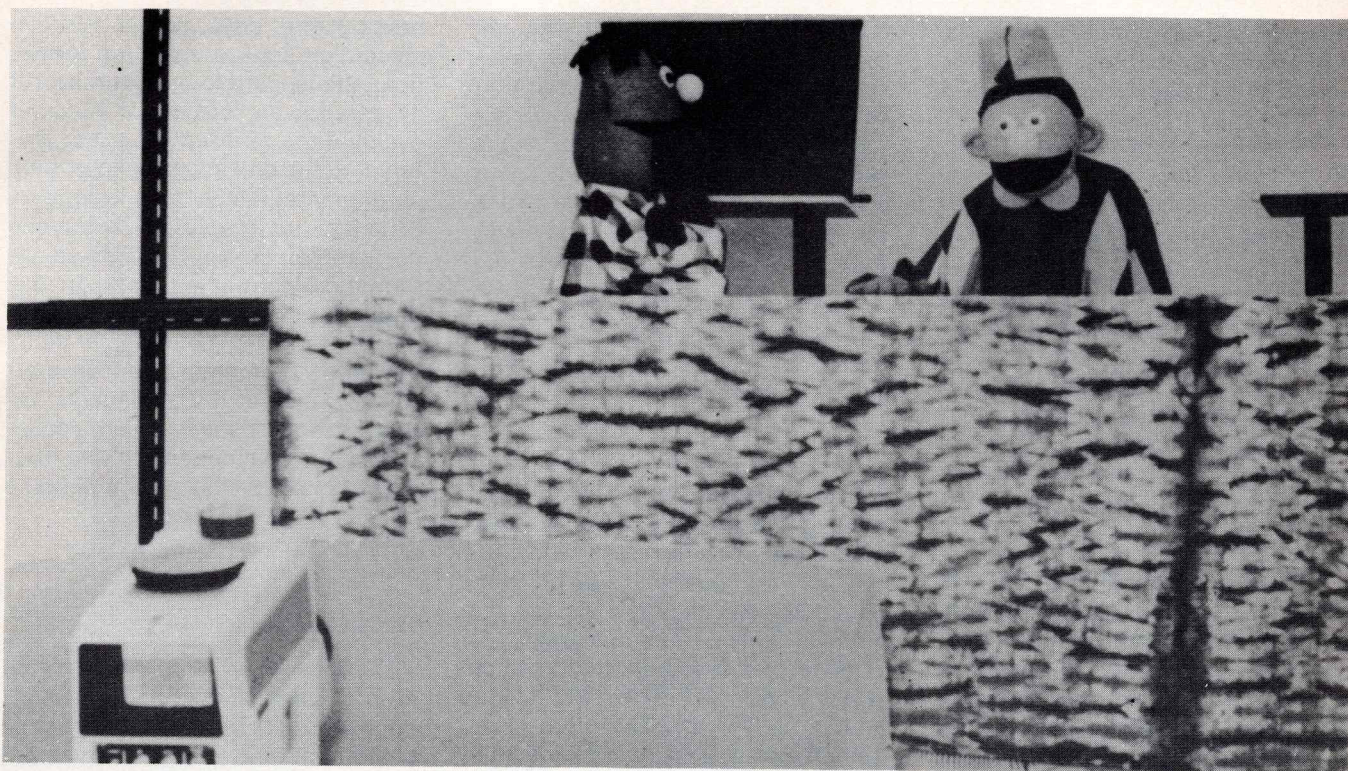




télévision, rentabilité et économie

l'exemple du Sénégal

L'heure des bilans est venue. C'est aussi l'heure des désillusions. L'utilisation de l'audio-visuel dans les systèmes éducatifs est loin d'avoir apporté les miracles attendus. Il suffirait par exemple de faire le recensement des différents modes de recours à la télévision (télévisions scolaires proprement dites, circuits fermés de télévision au sein des universités et des établissements scolaires, utilisation de la vidéo pour la formation des enseignants..., etc.) pour qu'une première constatation s'impose : l'énorme disproportion entre l'importance et la variété des moyens généralement mis en œuvre (équipements, personnel, budgets de production) et la quantité très limitée des programmes réalisés. Deuxième constatation : quand ces rares produits ont le privilège de voir le jour, leur qualité est loin de faire l'unanimité. Un observateur aura beau jeu de tout rejeter en évoquant ici ou là quelque aberration sur le plan pédagogique ou quelque distorsion sur le plan technique.

Ouvrons une parenthèse : aux yeux des enseignants et des milieux proches de l'enseignement, les

produits audio-visuels, et les programmes télévisés en particulier, sont loin de jouir de la même mansuétude que les auxiliaires pédagogiques habituels (manuels scolaires, méthodes, matériel scolaire..., etc.). Toute émission de télévision éducative a le don de s'attirer les foudres de censeurs impitoyables. Pourtant la même rigueur et la même sévérité ne se manifestent pas toujours à l'endroit des livres scolaires. Une émission est vite condamnée : il suffira de mentionner son coût et ses imperfections. A-t-on déjà fait une étude sérieuse de la rentabilité des manuels, en mettant en équation leur coût, leurs qualités pédagogiques réelles, la nature des services rendus et leur efficience sur l'amélioration de l'enseignement ?

Étrange survivance d'une sacralisation de l'écrit assurant à ce dernier une éternelle immunité – parfois même une scandaleuse impunité – alors que la moindre imperfection – ou supposée telle – d'un document audio-visuel lui vaudra une condamnation définitive, sans bénéfice du sursis.

suréquipement ou mal équipement des établissements d'enseignement

Cette parenthèse étant fermée, on ne peut que s'étonner du sous-emploi général des équipements audio-visuels dont bénéficie l'institution scolaire. Malgré la quantité et la diversité des matériels que possèdent bon nombre d'organismes (centres de production télévisuelle, universités, centres de formation pédagogiques, collèges et lycées, etc.) les investissements considérables souvent consentis (certains équipements suscitent même l'envie des milieux professionnels) sont loin de se traduire par l'abondance des réalisations. Combien de centres audio-visuels d'université pourtant bien dotés en équipements, se contentent de quelques productions annuelles, sans doute pour justifier quelque poste budgétaire, ou pour la simple raison que, le matériel étant là, il faut bien de temps à autre l'utiliser !

Suréquipement ou « mal-équipement ». Sous-emploi des matériels et des personnels. Rareté et médiocrité des produits réalisés. Cet immense gâchis pose en fait un problème de fond : ces produits audio-visuels réalisés, déjà peu nombreux et souvent chers, ne sont pas utilisés de façon intensive. Il est rare qu'ils sortent des armoires de rangement pour déboucher sur une réelle et systématique application pédagogique. Alors pourquoi introduire la technologie dans l'enseignement ? L'utilisation de la technologie n'implique-t-elle pas les notions de rentabilité, d'amortissement du matériel, de rendement, de rythmes de production, d'utilisation des produits... etc., toutes notions qui sont la base de tout système économique, dans le monde industriel en particulier ? Pourquoi ce qui a fait ses preuves dans l'industrie ne peut-il être transposé dans le monde éducatif ?

Il semblerait que toute intervention technologique soit perçue comme un additif, un simple complément à la panoplie des moyens pédagogiques existants. On commence à reconnaître que les systèmes éducatifs sont de grands malades, et on se contente de leur prescrire une potion technologique dans l'espoir que cette dernière fera l'économie d'une thérapeutique radicale. Le gadget a statut de remède mais, suscitant la méfiance, il est utilisé à doses homéopathiques.

Il est de bon ton de faire des critiques globales sur la télévision scolaire, mais une analyse plus fine mettrait à jour les différents niveaux de défaillances : mauvaise définition des objectifs, choix discutable des matériels, insuffisances dans le recrutement et la nature des personnels, structures de production peu efficaces, absence de rigueur dans la gestion..., etc. Ces différents facteurs n'ont pas de lien congénital avec la télévision. Il n'est pas nécessaire qu'une télévision scolaire soit coûteuse, il n'est pas inévitable qu'elle se réduise à un simple gadget sans effet durable sur l'amélioration de l'acte pédagogique.

la télévision scolaire du Sénégal face à ces interrogations

Tous ces points ont été longuement analysés lors de la conception du projet de télévision scolaire du Sénégal.

L'interrogation se portait sur trois niveaux de questions :

- Comment augmenter le taux de scolarisation dans l'enseignement primaire, si ce n'est par une amélioration qualitative du rendement de l'institution scolaire ? L'expérimentation d'un système faisant appel à la télévision devait être une réponse à cette hypothèse.
- Comment lancer une opération même limitée de télévision scolaire sans entraîner des coûts considérables, sans provoquer un gonflement du budget de l'Éducation nationale, déjà à la limite du supportable ?
- Comment trouver le personnel qualifié capable de faire de la production télévisuelle éducative, le recours massif à une assistance technique extérieure étant exclu ?

En d'autres termes, il s'agissait de mettre en place, dans une perspective expérimentale, un centre de production télévisuelle capable de fabriquer entièrement les programmes (émissions proprement dites et documents d'accompagnement), disposant d'un budget extrêmement limité et sans aucune mesure avec les crédits habituellement alloués aux organismes de télévision, doté d'un personnel réduit, ne possédant aucun antécédent professionnel dans la télévision éducative et devant néanmoins être rapidement productif.

En réponse à ces questions, trois idées simples, hypothèses de travail érigées en règles de fonctionnement, régissent la Télévision scolaire du Sénégal :

- **La priorité doit être accordée à la production des émissions de télévision.** Elles ne sont pas un simple auxiliaire pédagogique. Loin d'être une illustration du cours magistral ou un complément du matériel pédagogique existant, **elles sont la clef de voûte** sur laquelle se focalisent tous les efforts : efforts de production portant sur la quantité et la qualité, efforts de diffusion axés sur l'utilisation intensive et systématique des produits réalisés.
- **La limitation délibérée des moyens financiers impose des choix radicaux en matière d'investissement** (matériel peu coûteux, rentables et peu sophistiqués) **et en matière de production** (utilisation intensive du matériel existant, lutte permanente contre la tentation du suréquipement, modes de production économiques).
- **Le caractère nouveau des métiers de la télévision éducative nécessite le recours à des solutions nouvelles en matière de personnel et de formation.** Le facteur humain, bien souvent occulté par l'éternelle lamentation sur l'absence de moyens, est décisif. Les difficultés de la production télévisuelle paraissent être essentiellement des difficultés humaines et doivent être traitées comme telles.

le primat des programmes télévisés

et le recours à l'expression audio-visuelle

La priorité accordée, dans l'acte pédagogique, aux émissions de télévision confère à ces dernières un double statut :

- **par rapport à l'enseignant** : les programmes télévisés véhiculent l'essentiel des contenus pédagogiques, mais par souci d'éviter la reproduction du dis-

cours magistral, il est fait appel à toutes les techniques de l'expression télévisuelle ;

- **par rapport aux documents d'accompagnement** : le nombre de ces derniers se trouve considérablement réduit et l'utilisation systématique des programmes télévisés doit permettre de faire l'économie d'une grande partie des documents habituellement destinés aux élèves (manuels, matériel pédagogique..., etc.). Quand on sait que le coût prohibitif de ces matériaux interdit leur utilisation massive dans les pays en voie de développement, toute économie réalisée sera à prendre en considération.

Ces choix se traduisent naturellement par des efforts importants consentis tant au plan quantitatif (production et diffusion de trois cent-cinquante émissions par niveau d'enseignement) qu'au plan qualitatif (constitution de série d'émissions, les émissions n'étant pas des unités individuelles mais s'appuyant les unes sur les autres).

La diffusion de la première année d'enseignement dans dix classes expérimentales a permis de faire les constatations suivantes :

- Le primat des émissions n'a pas gêné les enseignants qui ne se sont sentis frustrés en aucune manière et qui reconnaissent même que l'irruption dans la classe du message télévisuel, loin de les confiner dans un rôle subalterne, leur redonne une fonction très active face à l'attitude questionnante des élèves.
- Une réduction non négligeable des documents d'accompagnement a été décidée par les pédagogues. C'est le cas par exemple des fiches d'exercices destinées aux élèves qui désormais ne sont plus fabriquées par le centre de production, ce qui permet une réduction assez considérable des coûts. L'expérience a d'ailleurs montré que si la production et la diffusion s'accompagnent de rigueur, il n'en est pas toujours de même pour les documents d'accompagnement : quelques erreurs dans la conception et la fabrication, problèmes de distribution qui, compte tenu des distances, des moyens de transports et des délais de livraison, deviennent préoccupants. Ces difficultés, presque inévitables mais relativement maîtrisables dans une opération expérimentale, ne manquent pas de prendre des dimensions tragiques dans un système largement généralisé.
- Les effectifs scolaires ne semblent pas être un facteur déterminant dans un système d'enseignement télévisuel. Malgré la diversité du nombre d'élèves (de 25 à 65 élèves par classe selon les cas) cet élément n'a pas eu d'effet décisif sur les résultats, ce qui n'est pas sans intérêt si l'on songe que les contraintes budgétaires empêchent la réduction du nombre d'élèves par classe.

des moyens limités

La limitation délibérée des moyens a conduit la Télévision scolaire du Sénégal dans une voie originale, jalonnée par quelques principes :

- **Le refus des modèles techniques fournis par les télévisions professionnelles et commerciales.**

Le coût de la technologie lourde mise en œuvre dans ces centres de production est absolument hors de portée des possibilités financières de l'institution scolaire. On s'accorde d'ailleurs à reconnaître que les coûts de production habituellement pratiqués ne sont pas en rapport direct avec la qualité des émissions réalisées mais sont plutôt liés à certaines habitudes professionnelles et à des pratiques corporatistes.

Le recrutement de professionnels de la télévision et du cinéma dans des organismes de télévision scolaire – recrutement consécutif à l'utilisation de ces technologies lourdes – se traduit presque inévitablement par des conflits avec les pédagogues en place. Ces conflits débouchent souvent sur deux types de situation tout aussi bloquées :

- Ou bien le pouvoir appartiendra aux personnels issus des métiers de la télévision et du cinéma, ce qui entraînera un type de production extrêmement coûteux. La tentation de l'esthétisme aura force de loi sans que la rentabilité pédagogique soit prise en considération.
- Ou bien le pouvoir appartiendra aux pédagogues et les « communicateurs » professionnels ne pouvant mettre leur compétence au service de la production, cette dernière a toute chance de se traduire par la simple mise en forme d'un discours magistral où l'on retrouvera, sous un habillage moderniste et quelque peu technologique, les constantes de la pédagogie la plus classique (imitation des manuels, schéma traditionnel de la « leçon », refuge dans le confort douillet et sécurisant de l'enseignement par disciplines..., etc.).

le recours à un matériel peu sophistiqué

La simplification progressive des équipements et l'abaissement (lié à l'utilisation de supports moins coûteux) des normes d'enregistrement permettent aujourd'hui l'usage intensif, et donc rentable, de matériels légers et performants, malgré les réticences encore vives des milieux professionnels à l'égard de ce type d'équipements. Un habile commerçant parviendra à vendre à un client non averti une coûteuse chaîne HI-FI, par le simple énoncé de performances techniques et par l'énumération de termes séduisants pour le profane, tels que ceux de « bande passante », « distorsion », « décibels »..., etc. Il se gardera bien d'ajouter que l'oreille humaine est incapable de percevoir les différences de qualité. On rencontre encore trop souvent la même attitude à l'égard des équipements de télévision.

• **L'équipement progressif des locaux.**

L'achat des équipements ne se justifie que par les besoins réels. L'utilisation intensive du matériel existant est une règle absolue. C'est seulement une fois épuisées toutes les ressources de ce matériel qu'est entreprise l'acquisition d'équipements complémentaires correspondant à des besoins bien précis et d'une fiabilité reconnue. Outre le fait d'éviter le piège du suréquipement, cette démarche progressive permet de mener de front équipement des locaux et formation du personnel, l'accès à un matériel plus sophistiqué n'étant envisagé qu'une fois, les équipements en place bien maîtrisés et « digérés » par les équipes.

- **Des techniques de production souples et légères.**

L'utilisation exclusive du support vidéo se traduit par une grande souplesse de la production, une réduction importante des coûts de fonctionnement et un allègement certain des équipes de production. C'est ainsi que l'enregistrement de trois cent-cinquante émissions par an est assuré par une équipe de six réalisateurs, trois assistants-réalisateurs et cinq cadreur, chose impensable dans le cas de recours aux techniques cinématographiques. Un budget de production extrêmement limité (11 millions C.f.a. par an) est rendu possible par l'utilisation de matériaux peu coûteux (matériaux graphiques et photographiques en particulier), le réemploi systématique des éléments de décor et de régie ainsi que par une gestion rigoureuse doublée du refus des investissements dont la rentabilité pédagogique n'est pas évidente.

Aujourd'hui, et malgré un budget d'équipement très réduit, la Télévision scolaire du Sénégal dispose d'une assez grande capacité de production : deux studios, un plateau extérieur, une salle de montage vidéo et audio, plusieurs équipements d'enregistrement vidéo portatifs. Ces équipements doivent permettre d'assurer sans problème majeur la production des six niveaux d'enseignement (soit plus de 2 000 émissions).

la nature du personnel

Si l'utilisation de la technologie douce se traduit par la limitation des investissements et des coûts de production, elle n'a en fait que peu de rapport avec ce qu'on entend habituellement par « artisanat audiovisuel ». La communication technologique n'est pas à la portée du premier venu : elle suppose un certain nombre d'aptitudes, certaines qualités humaines, une formation sérieuse et un mode de travail rigoureux et intensif. Nous sommes loin des formes certes sympathiques, mais sans grand rendement, de « patronage audio-visuel » propres à certaines activités individuelles s'exerçant autour de passions personnelles (tel enseignant, passionné de photographies fabriquant, par exemple, des montages diapos pour ses élèves).

Le recours presque exclusif à des personnels recrutés dans l'enseignement primaire (les producteurs, réalisateurs, cadreur, acteurs, photographes étant des instituteurs d'origine) a conduit la Télévision scolaire du Sénégal à suivre une démarche particulière :

- **Le recrutement du personnel a été progressif** et s'est étalé sur trois années. La petite équipe de départ composée de huit personnes s'est lentement étoffée pour constituer maintenant un effectif total de cinquante personnes (ce qui représente tout le personnel du centre de production). Ce chiffre ne sera pas dépassé. A aucun moment ne fut élaboré un organigramme précis dans lequel devait se placer les nouveaux arrivants. C'est surtout en fonction des compétences qui s'affirmaient et des besoins qui s'exprimaient, que les différentes fonctions furent peu à peu définies, sans que celles-ci fussent définitives (un cadreur devenant régisseur de même réalisateur,

un ronéotypiste devenant preneur de son..., etc.).

- **La polyvalence des personnels** est dans un tel système, un principe vital. Outre qu'il permet un brassage des équipes et une autoformation permanente, il renforce la cohésion d'une équipe jeune qui compense l'absence d'une haute technicité (du moins dans les premières semaines de présence au centre) par une disponibilité permanente.

- **L'absence des structures intermédiaires** (chefs de production, de fabrication, personnels administratifs..., etc.) contraint les responsables de l'opération à suivre de très près les multiples activités des équipes, presque dans les détails les plus techniques. Elle permet en même temps l'information réciproque (les réalisateurs sont ainsi conscients des limites budgétaires) et une démystification de l'objet technique. Il est navrant de voir, dans nombre de centres audiovisuels, un enseignant appeler un technicien pour brancher un appareil.

- **La constitution de petites équipes de production** autonomes et comprenant des compétences diverses (producteurs, réalisateurs, assistants..., etc.) permet une homogénéisation des personnels (qui n'a pas connu les conflits sanglants entre producteurs et réalisateurs, chronique habituelle des télévisions scolaires ?) tout en créant l'émulation.

- **La formation a été étroitement associée à la production** dans la mesure où il n'était pas question de mettre en œuvre une formation distincte (soit par le recours à des stages organisés à l'étranger, soit par le biais d'un service annexe spécialement chargé de la formation). Chaque nouvel arrivant est immédiatement intégré à des équipes de production et affecté à des tâches très diverses (travail à la caméra, prise de son, remplacement d'un acteur..., etc.). La spécialisation ne viendra qu'ultérieurement mais elle sera toujours, comme nous l'avons vu, équilibrée par une nécessaire polyvalence.

- **Le changement des comportements** a fait l'objet d'un soin constant. Les enseignants sont en général assez peu préparés aux règles du travail en équipe, mais l'apprentissage des métiers de la télévision les amène, même si cela n'est pas facile, à perdre certaines habitudes propres au monde enseignant. Il est significatif que les meilleurs résultats aient été obtenus avec les agents pour qui l'écart entre leur ancien métier d'instituteur et leurs nouvelles fonctions est le plus grand. C'est le cas par exemple des réalisateurs et des équipes de plateau.

A ce jour la Télévision scolaire du Sénégal a atteint son rythme de croisière : les équipements sont en place, les techniques sont peu à peu maîtrisées, les budgets s'avèrent suffisants. Les difficultés subsisteront mais elles seront essentiellement – comme toujours – d'ordre humain. Il faudra veiller à garder une attention constante sur les facteurs humains. Les problèmes matériels, l'insuffisance des équipements et les difficultés budgétaires sont souvent des alibis : ces techniques sont innocentes.

Michel Guyot

Télévision scolaire du Sénégal.