HAL
open science

Vers une ingénierie des compétences : cas de la formation continue à distance des enseignants de l'éducation physique et sportive au Maroc

Nezha Zahir

To cite this version:

Nezha Zahir. Vers une ingénierie des compétences : cas de la formation continue à distance des enseignants de l'éducation physique et sportive au Maroc. Education. Université Mohammed V de Rabat (Maroc), 2019. Français. NNT : . tel-03205458v3

HAL Id: tel-03205458

https://hal.science/tel-03205458v3

Submitted on 12 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Centre des Etudes Doctorales : Homme-Société-Education

Formation Doctorale : Analyse et évaluation des systèmes d'éducation et de formation

Equipe de Recherche : Management, Environnement, Education
et Responsabilité Sociétale des Organisations

THESE DE DOCTORAT

Vers une ingénierie des compétences : cas de la formation continue à distance des enseignants de l'éducation physique et sportive

Par : Nezha ZAHIR

Thèse présentée et soutenue publiquement le 11/07/2019

Sous la Direction du : Pr. Mohamed **GUEDIRA** et Pr. Mohamed Farid **DADOUCHI**

Membres du Jury :

M. Ali LAMNOUAR, Professeur de l'Enseignement Supérieur, Faculté des Sciences de l'Education/ Président

M. Ahmed Fal MERKAZI, Professeur de l'Enseignement Supérieur, Université Hassan 1er/ Membre

M. Mohammed KAACH, Professeur de l'Enseignement Supérieur, Institut Royal de Formation des Cadres de la Jeunesse et des Sports / Membre

M. Mohamed GUEDIRA, Professeur de l'Enseignement Supérieur, Faculté des Sciences de l'Education/ Directeur de thèse et rapporteur

M. Mohamed Farid DADOUCHI, Professeur de l'Enseignement Supérieur, Directeur de la Promotion du Sport Scolaire, Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique/ Directeur de thèse

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2018-2019

RESUME

La présente thèse a pour objectif d'étudier la pertinence du recours à la formation continue à distance pour les enseignants de l'éducation physique et sportive (EPS) au Maroc, afin de pallier les contraintes socio-organisationnelles liées à la formation continue en présentiel de ces cadres au niveau national.

Pour ce faire, nous avons combiné entre les données quantitatives et qualitatives en faisant appel à plusieurs méthodes de recherche, notamment l'expérimentation et l'enquête sur le terrain via deux questionnaires. Nous nous sommes inspirés également d'un champ interdisciplinaire vaste qui fait appel à plusieurs disciplines dont l'ingénierie de formation et l'ingénierie des compétences.

Les résultats de cette étude ont permis, dans un premier temps, d'instaurer un dispositif de formation à distance dans le domaine du sport scolaire, dont ont bénéficié, dans le projet d'expérimentation, 286 enseignant(es) de l'EPS, et dans un deuxième temps, de confirmer notre hypothèse principale qui stipule que " la formation continue à distance constitue une réponse adéquate à la problématique de la formation continue des enseignants de l'EPS et une alternative avantageuse pour le développement de leurs compétences professionnelles", et par conséquent, relever des défis institutionnels, pédagogiques, professionnels, économiques et sociaux.

Nous avons également, proposé les éléments d'une stratégie permettant de pérenniser et d'améliorer la formation à distance dans le domaine du sport scolaire au Maroc. Ainsi, des mesures, d'ordres organisationnels, législatifs, techniques, pédagogiques et des mesures d'accompagnement, doivent être prises.

.

Mots clés : Ingénierie des compétences, formation continue, formation à distance, enseignants de l'éducation physique et sportive, sport scolaire.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to study the relevance of distance training for teachers of physical education and sports (EPS) in Morocco, in order to overcome the socio-organizational constraints related to face-to-face training of these teachers at the national level. To do this, we combined quantitative and qualitative data using several research methods, including experimentation and field survey via two questionnaires. We were also inspired by a broad interdisciplinary field that involves several disciplines including training engineering and skills engineering.

The results of this study made it possible to, first, set up a distance training system which benefited 286 EPS teachers in the experimentation project, and secondly, to confirm our main hypothesis which states that "distance training constitutes an adequate response to the problem of continuous training for EPS teachers and an advantageous alternative for the development of their professional skills". Therefore, it helps to address the institutional, pedagogical, professional, economic and social challenges.

We have also proposed elements of a strategy to sustain and improve distance training in the field of school sport in Morocco. Thus, organizational, legislative, technical, pedagogical and accompanying measures must be taken.

Key words: Skills Engineering, continuous training, distance training, teachers of physical education and sports, School Sport.

ملخص

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة مدى أهمية اللجوء إلى التكوين المستمر عن بعد بالنسبة لأساتذة مادة التربية البدنية والرياضية بالمغرب، وذلك من أجل التغلب على المعيقات السوسيو- تنظيمية المرتبطة بالتكوين الحضوري لهؤلاء الأساتذة على المستوى الوطني.

للقيام بذلك، قمنا بدمج البيانات الكمية والنوعية باستخدام العديد من طرق البحث، بما في ذلك التجربة والمسح الميداني من خلال استبيانين. كما استطعنا أن نؤطر بحثنا بالاستلهام من العديد من التخصصات أهمها هندسة التكوين وهندسة الكفايات.

مكّنت نتائج هذه الدراسة التجريبية في مرحلة أولى، من إرساء نظام للتكوين المستمر عن بعد في مجال الرياضة المدرسية، استفاد منه 286 أستاذة وأستاذا خلال المشروع التجريبي، وفي مرحلة ثانية، من تأكيد فرضيتنا الرئيسية، والتي تعتبر بأن التكوين المستمر عن بعد هو الحل المناسب لإشكالية التكوين المستمر لأساتذة التربية البدنية والرياضية وبديل ناجع لتنمية كفاياتهم المهنية، وبالتالي رفع مجموعة من التحديات ذات طابع مؤسساتي وبيداغوجي ومهني واقتصادي واجتماعي.

وفي مرحلة ثالثة، من اقتراح عناصر استراتيجية تهدف إلى ترسيخ وتطوير التكوين عن بعد في مجال الرياضة المدرسية بالمغرب، تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التنظيمية والتشريعية والتقنية والبيداغوجية بالإضافة إلى بعض التدابير المصاحبة.

الكلمات المفتاحية:

هندسة الكفايات، التكوين المستمر، التكوين عن بعد، أساتذة التربية البدنية والرياضية، الرياضة المدرسية.

INTRODUCTION GENERALE

> « ***L****'élément humain reste la vraie richesse du Maroc et l'une des composantes essentielles de son capital immatériel. Nous avons appelé dans le Discours du Trône à quantifier et à valoriser ce capital, compte tenu de la place qui lui revient dans l'impulsion de tous les chantiers et de toutes les réformes et en matière d'insertion dans l'économie de la connaissance…*
> *Nous tenons, par ailleurs, à rendre hommage aux professionnels de l'Enseignement, hommes et femmes, notamment ceux exerçant en milieu rural, pour leurs efforts dédiés à la formation de générations de cadres qualifiés ayant apporté leur contribution à la mise en œuvre des chantiers de développement. Nous les saluons également pour leurs sacrifices en faveur de l'éducation des générations montantes. »*
>
> Extrait du Discours de Sa Majesté le Roi Mohamed VI à l'occasion du 61ème anniversaire de la révolution du Roi et du Peuple, 20 Août 2014

Le système d'éducation et de formation constitue un enjeu majeur pour le développement économique et social d'un pays. « Aujourd'hui, plus que jamais, l'éducation doit se montrer à la hauteur des défis et des aspirations du 21ème siècle et porte la responsabilité d'encourager les bonnes valeurs et les bonnes compétences pour une croissance durable et inclusive et pour une cohabitation pacifique de tous »[1]. Pour atteindre cet objectif, l'accès équitable et inclusif de tous à une éducation de qualité tout au long de la vie doit être un impératif pour l'édification de sociétés du savoir durables et inclusives.

Conscient de ces enjeux, le Maroc a placé, au cours des dernières décennies, le développement du système éducatif en deuxième priorité nationale après l'intégrité territoriale et y a introduit de nombreuses réformes répondant au contexte général d'évolution de la société marocaine et à ses aspirations pour un futur meilleur.

Les deux réformes les plus profondes, et qui ont été élaborées dans un cadre participatif et consultatif très large, et adoptées par toutes les composantes de la société marocaine, sont celles apportées par la Charte Nationale d'Education et de Formation (CNEF) et par la Vision

[1] UNESCO. L'éducation en vue des objectifs de développement durable : objectifs d'apprentissage. Paris, 2017. Disponible sur Internet : https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/education-vue-objectifs-developpement-durable.pdf . (Page consultée le 20/4/2019).

Stratégique 2015-2030. Considérées comme étant un cadre de référence en matière de politique éducative, ces dernières aspirent à asseoir une école de l'équité, de la qualité et de la promotion individuelle et sociale, et ont posé des jalons pour la restructuration et le renouveau de l'école marocaine.

Parmi les leviers de développement du système éducatif marocain sur lesquels insistent beaucoup la Charte Nationale d'Education et de Formation (CNEF) et la Vision stratégique, il y a lieu de citer la promotion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la formation du capital humain.

Dans ce sens, K. CAMARA précise que « la créativité, l'énergie et l'innovation de la jeunesse africaine seront la force motrice de la transformation politique, sociale, culturelle et économique du Continent »[2].

En effet, les progrès remarquables dans le domaine des TIC et l'expansion rapide de la connectivité à Internet ont fait du monde d'aujourd'hui un monde de plus en plus interconnecté, ce qui exige des systèmes éducatifs et de formation de s'y adapter. C'est pourquoi, l'UNESCO tire la sonnette d'alarme sur le fait que « pour réaliser d'ici à 2030 l'objectif d'une éducation inclusive et équitable de qualité et d'un apprentissage tout au long de la vie, les TIC…doivent être exploitées pour renforcer les systèmes éducatifs, la diffusion des connaissances, l'accès à l'information, un apprentissage efficace et de qualité, ainsi qu'une offre de services plus efficiente »[3].

Le Maroc, à l'instar des autres pays, a mis en place une stratégie nationale qui considère les TIC en tant qu'instruments clés pour le développement humain et économique, qui ouvrent la voie pour une émergence vers la société de l'information et l'économie du savoir. L'un des axes prioritaires de cette stratégie est l'intégration des TIC dans tous les secteurs y compris celui de l'éducation. C'est ainsi, que le Département de l'Education Nationale a adopté plusieurs projets qui visent à atteindre ces objectifs, dont le projet Génie qui a permis de doter les établissements de l'infrastructure nécessaire et des contenus numériques, sans oublier la formation des ressources humaines en matière des TIC.

En effet, les TIC favorisent le partage des connaissances et l'apprentissage tout au long de la vie et sont susceptibles de promouvoir l'équité et la qualité dans l'éducation, et offrent incontestablement, des solutions et des moyens pour développer l'éducation pour tous.

---

[2] CAMARA, Kandia . Bâtir une société du savoir : les enjeux de l'éducation et de la formation en Afrique. In : Géoéconomie 2015/4 (N° 76), pages 169 à 181. Disponible sur Internet : https://www.cairn.info/revue-geoeconomie-2015-4-page-169.htm# (Page consultée le 25/4/2019).

[3] UNESCO. Déclaration de Qingdao sur les TIC et l'Éducation post-2015. Disponible sur Internet : https://savoir.actualitte.com/article/numerique/912/l-unesco-promeut-l-enseignement-des-tic-a-l-ecole. (Page consultée le 30/4/2019).

Par ailleurs, le développement du capital humain est une condition nécessaire pour la réussite de toute réforme et de toute innovation. Dans le système éducatif, les enseignants jouent un rôle central dans la pérennisation des actions de réforme. En effet, « si l'école doit contribuer à l'adaptation des sociétés aux mutations économiques et sociales, elle ne pourra cependant assumer cette mission essentielle que si les enseignants sont au cœur du processus »[4]. C'est pourquoi, le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique appelle, dans le levier 9 de la CNEF, « à œuvrer au perfectionnement de leur formation, à l'affermissement de leur motivation, à la revalorisation de leurs fonctions, au respect de leur dignité et à l'amélioration des conditions d'exercice de leur métier »[5].

Sachant que le métier de l'enseignant revêt un caractère très évolutif, favorisé par la rapidité des progrès technologiques et l'évolution des connaissances liées aux domaines de la pédagogie et des sciences de l'éducation. De même, l'enseignant exerce dans un contexte professionnel dynamique orchestré par plusieurs intervenants et dans un environnement socio-économique en pleine mutation. « Une telle complexité incite à examiner attentivement les compétences essentielles à maitriser par l'enseignant, pour s'acquitter convenablement de ses missions »[6].

A ce titre, la formation continue est considérée comme une source de développement professionnel chez les enseignants, qui permet de consolider les connaissances de base et les compétences développées au cours de la formation initiale, à même de faire évoluer les compétences de ces enseignants tout au long de leur carrière, et par conséquent, impacter positivement la qualité de l'enseignement.

L'extraordinaire explosion des TIC a impacté également les modes d'apprentissage. Par conséquent, la formation à distance se trouve au centre des préoccupations des organismes qui sont en quête de performance et qui cherchent à augmenter le niveau de qualification de leur personnel pour maintenir leur compétitivité et assurer leur pérennité dans un environnement changeant.

La FAD ouvre la voie à une conception très extensive de la formation, dans le sens où elle démocratise le droit d'accès au savoir par la flexibilité et la réduction des contraintes spatiotemporelles.

---

[4] Organisation de Coopération et de Développement Economiques. Des enseignants pour l'école de demain. 2001. P.25

[5] Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique. La Vision Stratégique de la Réforme 2015-20130.

[6] Conseil Supérieur de l'Enseignement. Etat et perspectives du système d'éducation et de formation. Vol.4. Métier de l'enseignant. 2008, p.13

Elle est aussi considérée l'un des éléments clés de capitalisation des connaissances et de partage d'informations et d'expériences, utilisé par les organismes publics et privés afin d'assurer l'apprentissage tout au long de la vie de leur personnel avec un minimum de coûts.

Cet engouement lui a conféré une place privilégiée dans la politique du Département de l'Education Nationale visant à accompagner les différentes réformes, via l'amélioration des compétences du corps enseignant. Ainsi, plusieurs projets ont vu le jour et ont permis de créer une dynamique autour du e-learning.

Les enseignants de l'Education Physique et Sportive (EPS), comme leurs collègues des autres matières, doivent bénéficier de formations continues utilisant les TIC. D'une part, pour vaincre les contraintes socio-organisationnelles de la formation traditionnelle, notamment l'obligation de sécuriser le temps scolaire des élèves et le coût élevé, et d'autre part, pour faire avancer le sport scolaire qui est un levier fort de développement humain, d'éducation aux valeurs et de lutte contre la violence.

A l'issue des résultats de l'analyse SWOT que nous avons réalisée sur l'environnement interne et externe de la formation continue de ces enseignants, faisant état de quelques difficultés de se former en présentiel, nous avons stipulé que la formation à distance est une alternative avantageuse que ce soit pour le Ministère ou pour les enseignants. Suite à ce constat, nous avons prêché l'ambition de mettre en place un dispositif de formation continue à distance qui a pour objectifs de développer les compétences professionnelles de ces enseignants et en même temps surmonter les contraintes socio-organisationnelles et spatiotemporelles.

Certes, le contexte est favorable pour introduire ce genre d'innovations avec l'existence d'une volonté politique qui encourage la formation continue et l'usage des TIC. Cependant, la mise en place d'une FAD est une tâche complexe qui requiert une étude de faisabilité et un agencement de plusieurs composantes (humaines, matérielles et organisationnelles…) ainsi qu'une évaluation de la formation et une régulation perpétuelle.

Cette étude expérimentale s'inscrit dans le cadre des efforts visant à proposer des solutions pour tirer pleinement profit des TIC surtout dans le domaine de la formation continue. Notre but est de présenter la formation à distance comme une solution innovante dans le domaine du sport scolaire et de proposer une stratégie pour le développement et la pérennisation de ce mode de formation.

Notre motivation pour ce sujet émane d'un intérêt particulier lié d'une part, à notre formation de base en tant que professionnelle de l'information et de la documentation (qui s'intéresse à la gestion de l'information au sein des organismes en utilisant les TIC), et d'autre part, à notre

fonction en tant que chef de service chargée de la formation continue des cadres du sport scolaire.

D'autant plus, que nous sommes convaincus que le sport scolaire est un levier fort de construction du capital humain, et que sa réussite passe inéluctablement par une valorisation de la fonction enseignante.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons fixé les objectifs suivants :

1. Etablir une étude préalable à la mise en place du dispositif de formation à distance.
2. Concevoir et développer un dispositif de formation à distance en faveur des enseignants de l'EPS.
3. Evaluer le dispositif de formation à distance.
4. Proposer les éléments d'une stratégie permettant de développer la formation continue à distance au profit des enseignants de l'EPS au Maroc

Pour atteindre ces objectifs, nous avons décidé d'articuler notre travail en deux grandes parties.

La première partie est subdivisée en trois chapitres. Le premier a pour objectif de situer la présente étude dans son contexte de recherche en mettant l'accent, en premier lieu, sur la place des technologies de l'information et de la communication dans la stratégie nationale de modernisation de l'administration marocaine, en deuxième lieu, sur la stratégie du Département de l'Education Nationale en matière de TIC comme levier d'amélioration de la qualité de l'enseignement, et de promotion de la formation continue du personnel de l'éducation, et en dernier lieu, sur le cadre juridique et institutionnel de la formation continue dans le secteur public, y compris celui de l'éducation, et dans le domaine du sport scolaire.

Le deuxième chapitre est consacré à la revue de littérature, qui est développée en fonction des principaux axes traités dans notre recherche. Il est question donc, d'aborder les différents aspects théoriques se rapportant à la formation continue et la formation à distance (approche historique, définition des concepts, compétences professionnelles de l'enseignant de l'EPS, avantages et inconvénients de la FAD, stratégie de mise en œuvre, théories pédagogiques de la FAD, conditions de réussite…) et de passer en revue l'expérience nationale et quelques expériences internationales en matière de conduite de projets de FAD.

Le troisième chapitre, quant à lui, est consacré à l'approche méthodologique qui a été adoptée pour atteindre les objectifs de la recherche.

La deuxième partie de ce travail est composée de quatre chapitres qui essaient de répondre à nos objectifs et questions de recherche. Le premier chapitre est dédié à l'étude préalable à la mise en place du dispositif, à savoir l'étude de l'existant en matière de formation continue et

les résultats de l'analyse des besoins. L'étude préalable nous a servi de base pour élaborer notre dispositif de formation et en définir les composantes et caractéristiques présentées en détails avec un bilan de l'expérimentation.

Le second chapitre expose les résultats des deux enquêtes menées auprès des bénéficiaires de la formation pour évaluer d'une part, le dispositif de formation, et d'autre part, l'impact de la formation sur les compétences professionnelles des enseignants. Par la même occasion, nous avons passé en revue le bilan de quatre sessions de FAD, en mettant l'accent sur les principales améliorations apportées eu égard aux résultats de l'évaluation.

Le troisième chapitre, étant l'aboutissement de l'ensemble de l'étude, consiste à discuter et à interpréter les résultats, en vérifiant une à une les différentes hypothèses, et en définissant les grands enjeux relevés par cette formation, pour les enseignants et pour le Ministère, pour clôturer ce chapitre par la proposition d'un ensemble d'éléments visant le développement et l'ancrage de la FAD des enseignants de l'EPS au Maroc, du point de vue organisationnel, technique et pédagogique, en insistant sur le facteur humain comme levier de réussite de cette stratégie.

Enfin, la conclusion générale dresse une synthèse des résultats de la recherche et ouvre les perspectives pour des recherches ultérieures.

ENONCE DU PROBLEME ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Aujourd'hui, le monde connaît des transformations profondes liées à l'émergence de la société de l'information et du savoir, et dans laquelle l'acquisition et la diffusion des connaissances prennent une importance capitale. L'insertion dans cette société repose en grande partie sur la généralisation de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans tous les secteurs notamment ceux de l'éducation et de la formation.

Dans le domaine de l'enseignement, ces technologies jouent un rôle fondamental dans le transfert du savoir et des connaissances et sont susceptibles d'apporter de nouvelles méthodes éducatives. En effet, elles ouvrent la voie à des possibilités d'apprentissage plus vastes qui ne sont pas tributaires de l'espace et du temps, et sont considérées comme un moyen permettant de « compléter les systèmes éducatifs traditionnels et de les renforcer pour les rendre à même de répondre aux différents besoins d'apprentissage et de formation des sociétés »[7].

Nous assistons actuellement à une réelle montée en puissance des formations à distance via Internet.

La formation à distance est définie comme un dispositif de formation qui se base sur les atouts de l'Internet afin de répondre aux besoins des individus ou des groupes en leur offrant des contenus pédagogiques tout en favorisant leur communication et leur travail collaboratif indépendamment du temps et de l'espace.

Le Département de l'Education Nationale accorde une importance accrue à ce genre de formations. Dans cette optique, il a mis en place plusieurs projets qui reposent sur les TIC et qui visent le développement des compétences professionnelles de ses ressources humaines.

Le sport scolaire est une composante du système éducatif, il favorise la santé et l'épanouissement de l'élève et constitue un formidable outil d'éducation et de détection des talents sportifs, cependant les enseignants de l'éducation physique et sportive (EPS) ont peu bénéficié de l'apport des TIC en matière de formation continue malgré les efforts déployés.

Pour éclaircir ce constat, nous allons procéder à une analyse minutieuse de la situation actuelle de la formation continue (de 2006 à 2015), et ce en s'inspirant de la méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)[8]. Cette méthode est considérée comme un

---

[7] UNESCO. Les TIC et l'éducation dans le monde : tendances, enjeux et perspectives. Paris : UNESCO, 2004. P.28.

[8] La méthode « SWOT » a été élaborée à la fin des années 1960 par quatre professeurs de la prestigieuse Harvard Business School : Edmund P. Learned, C. Roland Christiansen, Kenneth Andrews, William D. Guth. Il s'agit d'un outil d'analyse stratégique qui permet d'avoir une meilleure compréhension des facteurs internes et

outil d'analyse qui peut être utilisé dans un cadre pédagogique, d'orientation professionnelle ou dans la gestion de projets et d'innovation pédagogique. L'objectif étant de :

- passer en revue les forces et faiblesses de l'environnement interne en rapport direct avec la formation continue des enseignants de l'EPS pour en déduire les acquis à consolider et les blocages à lever ;
- identifier les opportunités de l'environnement externe favorisant la mise en place d'une formation à distance et les menaces qui peuvent en constituer des entraves.

Il est à signaler que l'ensemble de ces éléments ont été puisés dans l'étude du contexte, l'étude de l'existant et de la documentation dont nous disposons.

Les principaux facteurs internes et externes issus de l'analyse SWOT vont constituer pour nous les fondements de notre problématique. Nous présentons ci-dessous un tableau récapitulant les forces, faiblesses, opportunités et menaces ainsi qu'une analyse de ces différents éléments.

Tableau 1 : Analyse SWOT (de 2006 à 2015)

Forces	Faiblesses
Un grand intérêt accordé à la formation continue des enseignants (Charte Nationale de l'Education et de la Formation, Programme d'Urgence, Vision Stratégique 2015-2030)	- Rareté des études des besoins des enseignants de l'EPS en formation continue qui prennent en considération les spécificités des régions à la lumière du nouveau découpage régional ; - difficulté de partager les bonnes pratiques et expériences réussies ou les productions des enseignants faute de moyens ou pour des contraintes organisationnelles ; - Absence de motivation (formations diplômantes, promotion professionnelle) influe sur l'engagement des enseignants dans les formations organisées ;
Des contenus de formation continue et d'auto-formation élaborés et diffusés par la Direction de la Promotion du Sport Scolaire sur des DVD	- Des contenus qui sont rapidement désuets face aux changements que connait le secteur du sport ; - Absence de suivi et d'évaluation des connaissances.
Des rencontres d'information et de communication sont organisées annuellement au profit des inspecteurs et des personnes chargées des bureaux du sport scolaire	- Ces rencontres touchent indirectement les enseignants de l'EPS ; - Absence de feed-back sur l'impact de ces rencontres sur le rendement des enseignants.
Des sessions de formation continue	- Difficulté de choisir des périodes adaptées dans

externes qui peuvent favoriser ou entraver la réussite d'un projet ou d'une organisation et de dégager l'esquisse d'une stratégie.

sont organisées aux niveaux central, régional et provincial	l'année scolaire pour programmer des stages de formation continue étant donné que ces stages ne doivent pas toucher le temps scolaire. - Coût élevé des formations en présentiel générant d'importantes dépenses d'encadrement, de déplacements, d'hébergement et de restauration.
Rôle important du corps d'inspection pédagogique dans la formation continue des enseignants	- Déficience en terme d'encadrement pédagogique vu le grand nombre des enseignants par rapport à celui des inspecteurs ; - Les réunions et séminaires entre inspecteurs et enseignants se focalisent surtout sur des questions liées aux innovations introduites dans le système éducatif.
Les mutations et changements que connait le sport dans les domaines de l'arbitrage et de l'entrainement font ressortir de nouveaux besoins en matière de formation continue	- Difficulté de former le grand nombre des enseignants de l'EPS (environ 8000 enseignants) ; - La dispersion géographique rend difficile la formation de l'ensemble des enseignants. - Diversité des matières enseignées (sports collectifs, athlétisme, gymnastique…) - Variété des domaines d'intervention (arbitrage, préparation physique, préparation technico-tactique, prévention et premiers soins…)
Opportunités	**Menaces**
Volonté politique exprimée à travers les textes législatifs et la déclaration du gouvernement de 2012 qui appelle à la valorisation de la formation continue des ressources humaines	- Notes ministérielles qui exigent la sécurisation du temps scolaire ; - Faible budget alloué à la formation continue dans le cadre du plan d'action du Ministère ; - Absence d'une ingénierie de formation.
Une nouvelle réforme du système de formation (initiale, qualifiante et continue) des enseignants	- La mise en œuvre de la nouvelle réforme reste encore lacunaire et connait du retard en matière de formation continue ; - Le dispositif de formation initiale ne permet pas de doter les enseignants des compétences professionnelles nécessaires ; - La formation que reçoivent les enseignants recrutés par contrat est insuffisante.
Réforme du système éducatif mettant l'accent sur l'importance et le rôle que les TIC sont appelées à jouer surtout en matière de formation continue (Charte Nationale d'Education et de Formation, Programme d'Urgence, Vision Stratégique 2015-2030)	- La mise en place d'un dispositif de formation à distance exige des compétences pédagogiques, techniques et organisationnelles… - Problème de maîtrise et d'usage des TIC ; - Réticence à l'égard des TIC.
La formation des enseignants à l'usage pédagogique des TIC et l'équipement des établissements scolaires en matériel informatique	- L'organisation de ces formations s'est heurtée à de nombreux problèmes socio-organisationnels ; - Résistance au changement ; - Un décalage important entre la mise en place des équipements et leur utilisation effective.

dans le cadre du projet « Génie »	
Diversité d'outils web de formation continue des enseignants (portail du Ministère, portail TaalimTICE, Forums de l'EPS…)	- Absence de mise à jour des portails du Ministère ; - La question de crédibilité des contenus se pose lorsqu'il s'agit de sources non officielles d'informations telles que les forums et les blogs
Existence de plateformes de formation à distance au sein du Ministère.	- Absence de contenus spécifiques aux enseignants de l'EPS.

De ce tableau, émerge plusieurs acquis qu'il convient de consolider ainsi que plusieurs défaillances de l'environnement interne de la formation continue des enseignants de l'EPS auxquelles il convient d'apporter des solutions.

En fait, l'intérêt accordé à la formation des enseignants constitue un facteur clé dans la réussite de la réforme de l'éducation qui vise, principalement, le rehaussement de la qualité de l'enseignement et l'amélioration de son rendement. En effet, la Charte Nationale de l'Education et de la Formation a fait de la formation continue et permanente une priorité, une obligation et une responsabilité liées à l'exercice du métier d'enseignant.

Le Programme d'Urgence[9] a consacré le projet 15 de l'Espace 3 (affronter les problématiques transversales du système) pour le renforcement des compétences du personnel de l'enseignement, il a même prévu deux types de formation : une formation de mise à jour et une formation de qualification qui doivent permettre aux enseignants de suivre les évolutions du système en termes d'exigences métier et en termes de besoins métier.

Dans le même ordre d'idées, le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) a précisé dans son rapport analytique de 2008[10] « que pour atteindre une formation efficace et rénovée, il convient d'engager une réflexion en vue de la construction d'une vision claire du processus de la formation, de ses objectifs, ses programmes, ses encadrants et son financement et d'instituer un système de formation à distance dédié aux enseignants utilisant les TIC ».

Dans son dernier rapport[11], portant sur la vision stratégique de la réforme 2015-2030, le CSEFRS souligne encore le rôle de la formation continue comme levier pour la valorisation du capital humain, en invitant les structures chargées de l'éducation et de la formation à :

[9] Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique. Pour un nouveau souffle de la réforme de l'Education-Formation : rapport détaillé du Programme d'Urgence 2009-2012, 2009.

[10] Conseil Supérieur de l'Enseignement. Etat et perspectives du système d'éducation et de formation. Rapport analytique, vol. 4 métier de l'enseignant, 2008.

[11] Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique. Vision stratégique de la réforme 2015-2030 : pour une école de l'équité, de la qualité, et de la promotion.2015.

- Diversifier les formes de la formation continue et le développement professionnel dans l'objectif d'encourager l'effort, la motivation, l'initiative et l'innovation dans les pratiques pédagogiques ;
- Mettre en place les structures d'une formation continue et performante tout au long de la carrière.

Afin de répondre à ces préconisations et afin d'assurer une formation continue en faveur des enseignants de l'EPS, le Ministère a entrepris un ensemble de mesures en l'occurrence :

- La production de contenus de formation continue et d'auto-formation en sports collectifs dans les domaines de l'entrainement et de l'arbitrage (sous forme de DVD), et d'autres contenus relatifs aux sports individuels sont prévus dans le cadre du partenariat avec les fédérations concernées ;
- L'organisation de rencontres d'information et de communication annuelles au niveau central, au profit de tous les inspecteurs et personnes chargées des bureaux du sport scolaire. L'objectif de ces rencontres est de partager avec eux les nouveautés du programme des compétitions sportives scolaires afin de les impliquer dans la mise en œuvre de ce programme étant donné qu'ils sont les principaux interlocuteurs avec les enseignants ;
- L'organisation de sessions de formation continue au profit des enseignants de l'EPS aux niveaux régional et provincial. Ces formations visent le développement professionnel et la mise à niveau des connaissances dans les domaines de l'entrainement et de l'arbitrage selon la spécialisation ;

S'ajoute à ces actions, les nombreuses réunions qui sont organisées entre les inspecteurs et les enseignants. En fait, les inspecteurs représentent, dans le système éducatif, le relais par lequel passe les réformes et l'amélioration pédagogique. Leur double rôle d'évaluation et d'encadrement leur confère une certaine facilité à faire passer les messages aux enseignants.

Par ailleurs, les mutations et changements que connait le sport dans les domaines de l'arbitrage et de l'entrainement font ressortir de nouveaux besoins en matière de formation continue, ce qui est pour nous un atout en faveur d'une formation permanente du corps de l'enseignement de l'EPS.

Quant aux **faiblesses** inhérentes à l'environnement interne et qui constituent des blocages pour la réussite de la formation continue de ces cadres elles sont nombreuses et multiformes.

De façon générale, nous soulignons la rareté des études des besoins en matière de formation continue des enseignants de l'EPS qui prennent en considération les spécificités des régions à la lumière du nouveau découpage régional. A cet égard, Miloud Lahchimi souligne que

« l'absence d'une politique de formation continue adaptée aux besoins réels des enseignants, une formation régie par la logique de l'offre et non par celle de la demande, si bien que la réforme n'a pas pu intégrer la formation continue dans la gestion de la carrière professionnelle des enseignants »[12].

D'un autre côté, il est difficile de partager les bonnes pratiques et les projets innovants faute de moyens appropriés ou pour des contraintes organisationnelles. D'autant plus que l'évolution de carrière et la promotion ne sont pas liées à la formation continue, ce qui crée une sorte de démotivation chez le personnel, ne lui permettant pas de s'engager réellement dans le processus d'actualisation de son savoir-faire professionnel.

Nous avons pu identifier également d'autres entraves se rapportant aux contenus de formations développés et diffusés sous forme de DVD. En fait, l'absence de mise à jour régulière des contenus, face aux changements rapides que connait le secteur du sport, ne permettent pas d'atteindre le but escompté.

Nous pouvons considérer que les réunions et rencontres annuelles organisées à l'échelon central au profit des inspecteurs de l'EPS et des personnes chargées des bureaux de sport sont une sorte de formation de ces cadres. Ces réunions visent à partager les nouveautés du programme des compétitions sportives scolaires afin de garantir leur adhésion à la mise en œuvre de la stratégie du Ministère dans ce domaine. Toutefois, ces réunions restent insuffisantes.

Par ailleurs, nous constatons que des formations sont organisées aux niveaux central, régional et provincial, cependant nous constatons que le coût élevé des formations en présentiel en raison de l'importance des dépenses d'encadrement, de déplacements, d'hébergement et de restauration influence sur la fréquence d'organisation de ces formations et sur le nombre des bénéficiaires.

S'ajoute à ces contraintes, des contraintes d'ordres administratifs notamment, les notes ministérielles[13], qui exigent la sécurisation du temps scolaire des apprenants dans l'optique d'assurer la réussite scolaire, ont beaucoup impacté le nombre de formations organisées.

D'un autre côté, l'entrave majeure que nous avons relevée et qui impacte directement sur le rendement des enseignants reste la déficience en terme d'encadrement pédagogique vu le

[12] Lahchimi, Miloud. La réforme de la formation des enseignants au Maroc, 2015. In : revue internationale d'éducation de Sèvres, N◦ 69. Disponible sur Internet : https://ries.revues.org/4402 (Page consultée le 18/11/2015).

[13] Les derniers arrêtés ministériels (à partir de 2010-2011) relatifs à l'organisation de l'année scolaire.

nombre élevé des enseignants (7955)[14] par rapport à celui des inspecteurs. En fait, 56 inspecteurs exercent en 2015 et 30 inspecteurs sont en cours de formation, ce qui donne un chiffre total de 86 inspecteurs en 2017, pourtant ce chiffre reste insuffisant et tend à diminuer dans les prochaines années avec les départs à la retraite et ne pourrait donc répondre aux besoins ressentis en matière de formation continue.

D'après A. Boussifi[15] les rencontres pédagogiques et les réunions administratives mises au profit des enseignants portent surtout sur des questions liées aux priorités définies par le Ministère (directives pédagogiques, utilisation des manuels scolaires, TICE, Evaluation…) et ne permettent pas de répondre aux besoins réels des enseignants.

En plus bien évidemment, des contraintes d'ordre géographique vu la dispersion des enseignants sur tout le Royaume ce qui rend difficile la formation de l'ensemble des enseignants, et d'autres contraintes liées à la diversité des matières enseignées (sports collectifs, athlétisme, gymnastique…) et à la variété des domaines d'intervention de ces enseignants (arbitrage, préparation physique, préparation technico-tactique, prévention et premiers soins…).

Dans le même esprit, l'étude de l'environnement externe nous a permis d'identifier les **opportunités** dont nous pouvons éventuellement tirer parti pour améliorer la formation continue et déceler les problèmes ou obstacles qui peuvent la freiner.

En premier lieu, une forte volonté politique exprimée à travers :

- les textes législatifs qui régissent ce domaine au niveau de la fonction publique ;
- la déclaration gouvernementale de 2012 qui appelle à la valorisation de la formation continue des ressources humaines, réitérée à plusieurs occasions par les déclarations du chef du gouvernement pour la prise de mesures audacieuses et des réformes profondes du système de formation exigeant la fédération des efforts de tous les partenaires. Ce qui constitue à notre sens un grand appui à la stratégie consolidée pour la modernisation de la formation professionnelle au sein du Ministère.

En deuxième lieu, une nouvelle réforme de formation des enseignants instaurée suite aux recommandations du CSEFRS. Cette réforme vise la mise en place d'une organisation et d'un pilotage fiables de la formation initiale permettant d'assurer une formation de qualité des enseignants, de disposer de Centres Régionaux des Métiers de l'Education et de la Formation (CRMEF) répondant en nombre et en capacité au besoin national en enseignants, d'assurer

[14] Source : Direction de la Promotion du Sport Scolaire, 2015.

[15] Boussifi, Abderrahim. Quel système d formation continue pour gagner l'adhésion des enseignants et leur prédisposition à réussir leur formation? Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme d'inspecteur de l'enseignement secondaire qualifiant. 2012.

une formation qualifiante d'un an (stages compris) dans les CRMEF et de disposer d'enseignants polyvalents et de qualité[16].

En troisième lieu, conscient des opportunités offertes par les TIC pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement, le Maroc s'est engagé ces dernières années dans la réforme de son système éducatif tout en mettant l'accent sur l'importance et le rôle que les TIC sont appelées à jouer. Dans ce sens, la Charte Nationale d'Education et de Formation élaborée en 1999, stipule dans le levier 10 qu'« afin d'optimiser l'emploi des ressources éducatives et de tirer le meilleur parti des technologies modernes, il sera fait recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et principalement en matière de formation continue. Les NTIC doivent être investies en tant que voies de l'avenir et, à tout le moins, elles doivent être mises à profit immédiatement pour :

- Parer, autant que possible, aux difficultés d'enseignement ou de formation continue des enseignants, liées à l'éloignement ou à l'enclavement des apprenants cibles »[17] ;

Afin d'atteindre ces objectifs, le Département de l'Education Nationale a entrepris un ensemble de mesures permettant de faciliter l'intégration des TIC dans le système éducatif notamment dans le domaine de la formation continue. Ainsi, plusieurs projets ont été réalisés dont nous citons :

- Le programme GENIE 2006-2013, projet pilote du plan « Maroc Numérique 2013 », visant l'équipement des établissements, la formation des cadres et le développement de contenus numériques. Selon un bilan du programme[18], 85 % des établissements sont équipés des outils informatiques de base et 70 % du corps éducatif est formé en TIC.
- Le portail « www.taalimtice.ma » mis en place en 2011, est une plateforme ouverte à tous les acteurs du système éducatif marocain leur permettant d'échanger et de partager des informations, de s'informer sur les TIC pour l'enseignement et de participer activement au développement et à la diffusion des ressources numériques ;
- Le portail du Ministère (www.men.gov.ma) a été mis en place en 2005 pour améliorer la communication interne et externe et mettre à la disposition du personnel du Ministère, de ses partenaires et du grand public un moyen simple d'information et de suivi direct de ses activités.

[16] Département de l'Enseigement Scolaire. Le schéma directeur de la réforme de la formation initiale des enseignants au Maroc : Mise en place des Filières Universitaires en Education, 2010.
[17] Commission Spéciale d'Education et de Formation. Charte nationale d'éducation et de formation. Rabat, 1999.
[18] Source : www.Taalimtice.ma (Page consultée le 17/11/2014).

- Le dispositif de formation à distance « Collab » qui a débuté en 2006, est une plateforme de formation continue à distance réalisée par le Ministère en collaboration avec l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Sa conception émane de la volonté de remédier aux problèmes d'accès à la formation liés à la distance et répondre à une demande croissante en termes de formation, il offre des cours tutorés pour la formation continue des enseignants et des cours d'autoformation sans tutorat.
- La mise en œuvre de la formation ITQANE e-learning[19] (2011-2013) dans le cadre d'une collaboration entre le Ministère de l'Education Nationale, l'Université Al Akhawayn d'Ifrane et le projet d'amélioration de la formation pour la promotion de la qualité en éducation nationale (ITQANE) de l'USAID. La finalité du programme étant de contribuer au renforcement des compétences des équipes cibles en matière de formation et d'enseignement.

Aujourd'hui, l'usage des TIC dans la formation est de plus en plus sollicité par le Ministère. En effet, le nouveau projet éducatif (vision 2015-2030), qui a pour objectif de réformer l'école marocaine en vue d'offrir à tous les citoyens une formation de qualité, insiste sur le rehaussement de la qualité des enseignants. Le thème 6 relatif à l'encadrement pédagogique[20] vise la mise en place d'un dispositif d'encadrement continu des enseignants afin d'améliorer leur performance en classe tout en misant sur le pouvoir des TIC.

Par ailleurs, nous assistons actuellement à une réelle montée en puissance des formations à distance via Internet tant au niveau du secteur privé qu'au niveau des universités et administrations. Elles permettent d'apporter des solutions concrètes en termes de développement de compétences comme elles permettent de dépasser les contraintes professionnelles et personnelles des apprenants

Dans le même ordre d'idées, nous considérons que les outils du web 2.0 tels que les forums, les blogs et les réseaux sociaux constituent une réelle opportunité que doivent saisir les enseignants pour apprendre en ligne tout en favorisant l'interactivité et la médiation humaine nécessaires dans un processus de formation à distance. Par conséquent, nous assistons à des enseignants familiers avec ces technologies.

---

[19] Lahmine, Soufiane et al. La formation à distance des enseignants entre défis pédagogiques et politiques d'institutionnalisation : exemple de la formation ITQANE e-learning, avril 2015. In Colloque Casablanca. Disponible sur Internet : http://edupronet.com/maroc-e-learning-un-challenge-et-une-opportunite-pour-les-crmef (Page consultée le 17/11/2015).

[20] Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle. Cadrage, planification et mise en œuvre des mesures prioritaires, février 2015.

Le Département de l'Education Nationale, fort de ces atouts, doit mettre en valeur ces opportunités et profiter des larges moyens offerts et que nous avons cités pour instaurer une formation continue à distance au service de la réforme et qui répond aux besoins pressants de ses cadres.

Malgré les opportunités offertes par l'environnement global, d'importantes **menaces,** d'ordre socio-organisationnel, s'imposant encore aux efforts de promotion de la formation continue, en l'occurrence :

- L'obligation de sécuriser le temps scolaire qui impacte le nombre, la durée des sessions de formation organisées et le nombre des bénéficiaires ;
- Les faibles budgets alloués à la formation continue dans le cadre des plans d'action du Ministère ;
- l'absence d'une ingénierie de formation qui prend en charge les besoins des utilisateurs ;
- L'insuffisance des compétences pédagogiques, techniques et organisationnelles ;
- Le problème de maîtrise et d'usage des TIC chez certains cadres ;
- La résistance au changement et le refus des enseignants d'adhérer à ces formations par manque de motivation ou de temps.

Parallèlement, malgré l'instauration d'un système de formation initiale et qualifiante des enseignants, il reste encore des efforts à consentir pour clarifier les missions des différents intervenants dans cette formation pour qu'il n'y ait pas de contradictions d'objectifs et de missions. Cette formation d'une année aux CRMEF semble insuffisante pour doter l'enseignant des compétences nécessaires pour réussir ses missions ou pour être spécialisé, comme c'est le cas pour l'enseignant de l'EPS. Le même constat peut être reproduit pour la qualification professionnelle reçue actuellement par les enseignants contractuels qui reste pauvre et insuffisante pour pouvoir former un enseignant qualifié.

Par ailleurs, d'autres entraves liées aux portails web du Ministère qui sont censés être de vraies plateformes d'apprentissage en ligne. En fait, les sites des directions métiers sont loin de répondre aux réels besoins des enseignants en l'absence d'un contenu utile et utilisable et mis à jour.

Toutefois, il faut se méfier des contenus diffusés via les outils du web 2.0 (forums, blogs, wiki, webinars…) que les enseignants ont tendance à utiliser pour l'auto-apprentissage et la communication avec les pairs. La crédibilité de ces contenus risque d'être mise en question en l'absence de comités de validation et d'encadrement pédagogique.

Enfin, bien que le Ministère soit doté de dispositifs de formation à distance, nous constatons une absence de formations spécifiques aux enseignants de l'EPS.

Donc le Département de l'Education Nationale est confronté à de sérieuses menaces de l'environnement global, ce qui exige des responsables du sport un grand effort pour les surmonter afin d'asseoir une réelle stratégie en matière de formation continue pour les enseignants de l'EPS.

Problématique

Au vu de l'analyse précédente et partant de notre propre expérience en tant que chef de service chargée de la formation continue dans le domaine du sport scolaire, Nous avons mis en exergue plusieurs contraintes limitant la formation continue classique en faveur des enseignants de l'EPS malgré les efforts déployés, nous retenons les plus importantes :

- Des entraves d'ordre socio-organisationnel qui font que les enseignants de l'EPS bénéficient peu des formations continues;
- Le faible taux d'encadrement et de contrôle pédagogiques assurés par les inspecteurs vu leur nombre par rapport à celui des enseignants de l'EPS ;
- Une formation initiale et qualifiante de ces enseignants qui n'est pas solide surtout chez les enseignants contractuels;
- L'absence d'une étude des besoins de ces cadres en matière de formation continue ;
- Le coût élevé des formations présentielles vu la masse importante des enseignants et leur dispersion géographique ;
- L'absence de formations certifiantes et de motivation ;
- La difficulté de communiquer et de partager les bonnes pratiques vu l'absence d'outils conçus pour cet objectif.

Et face à ce constat nous avons relevé plusieurs opportunités appuyées par une volonté politique qui encourage l'usage des TIC dans le secteur de l'éducation et de la formation.

Etant donné que les enseignants constituent un vecteur de changement et un levier de réussite de la réforme éducative et vu le rôle des enseignants de l'éducation physique et sportive dans le développement du sport scolaire et du sport national puisqu'ils en constituent la pierre angulaire, il est nécessaire d'accentuer les efforts en matière de formation continue leur permettant ainsi d'actualiser et d'approfondir leurs connaissances et d'améliorer leur rendement tout en surmontant les contraintes socio-organisationnelles, temporelles et géographiques. Dans ce cadre, la formation continue à distance s'avère l'outil le mieux adapté pour répondre à leurs besoins, c'est la réponse également aux orientations du Ministère en

termes de sécurisation du temps scolaire, de renforcement de la décentralisation et d'optimisation des dépenses.

De ce fait, Nous postulons que :

La formation continue à distance constitue une réponse adéquate à la problématique de la formation continue des enseignants de l'EPS et une alternative avantageuse pour le développement de leurs compétences professionnelles.

A partir de ce postulat un certain nombre d'hypothèses se déclinent :

1. L'environnement est favorable pour réussir la mise en place d'une formation à distance pour les enseignants de l'EPS (équipement, usage des TIC, soutien institutionnel, cadre juridique, motivation des enseignants…).
2. La spécificité de l'EPS et du sport scolaire, qui exigent une articulation entre la théorie et la pratique, est une limite pour la mise en place d'une formation continue à distance en faveur des enseignants de cette discipline.
3. La formation à distance permet de surmonter les contraintes socio-organisationnelles, temporelles et géographiques de la formation continue classique.
4. La formation à distance permet de sécuriser le temps scolaire des élèves.
5. La formation à distance est moins coûteuse que la formation classique.
6. La formation à distance contribue à l'amélioration des compétences professionnelles des enseignants de l'EPS.

Afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses nous allons nous poser les questions suivantes auxquelles nous essayerons de répondre à travers ce travail de recherche :

- La formation continue à distance peut-elle être appliquée aux enseignants de l'EPS à l'instar de ceux des autres matières de l'enseignement ?
- Quelles sont les ressources humaines, matérielles et logicielles ainsi que les aspects organisationnels nécessaires pour la mise en place d'un dispositif de formation à distance ?
- Les enseignants de l'EPS sont-ils bien formés en matière de l'usage des TIC ?
- Les enseignants de l'EPS sont-ils déjà familiarisés avec des formations à distance ?
- Les enseignants de l'EPS sont ils disposés à adhérer aux innovations pédagogiques insinuées par la formation à distance (FAD) ?
- Quel serait l'impact de la FAD sur le temps scolaire ?
- Le dispositif de formation continue à distance qui sera mis en place répondra t-il aux besoins et attentes des enseignants de l'EPS ?

- Quel serait l'impact de la formation à distance sur l'amélioration des compétences des enseignants et sur leur rendement professionnel ?
- Quelle stratégie faut-il adopter pour pérenniser la formation continue à distance des enseignants de l'EPS au Maroc?

C'est autour de ces questions qu'évoluera la présente étude qui vise d'une part à étudier les enjeux de la formation continue à distance pour la promotion du métier de l'enseignant de l'EPS tout en permettant au Ministère de faire face aux contraintes organisationnelles et logistiques, et d'autre part, à proposer une stratégie nationale de mise en place qui va au-delà d'une approche étroitement techniciste et qui prend en compte d'autres dimensions.

Notre objectif est d'améliorer l'existant en introduisant des innovations sur le système de formation continue. Notre motivation pour le sujet est issue d'une part, du constat préliminaire sur la difficulté d'assurer des formations en présentiel et de satisfaire la population en question, et d'autre part, de notre conscience de l'importance de l'enseignement à distance comme un choix irréversible qui vient consolider les efforts déployés par le Ministère en matière d'équipement des établissements scolaires en matériel informatique et de formation des cadres pédagogiques.

CONCLUSION GENERALE

*“ **L**’intégration réussie des TIC dans l’enseignement et l’apprentissage passe par un réexamen du rôle des enseignants et une réforme de leur préparation et de leur perfectionnement professionnel...Nous nous engageons aussi à fournir aux enseignants, dans l’ensemble du système, une aide à l’utilisation pédagogique des TIC, à les inciter à innover, et à mettre en place des réseaux et des plateformes qui leur permettent de partager les expériences et les approches susceptibles d’être utiles à leurs pairs et aux autres parties prenantes ”*

UNESCO. Déclaration de Qingdao sur les TIC et l’Éducation post-2015[21]

A ce stade de la recherche, consacrée à l’étude des enjeux et des perspectives de la formation continue à distance des enseignants de l’EPS au Maroc, et après avoir accompli l’ensemble des démarches méthodologiques, il nous est plus au moins aisé d’établir une consolidation entre les différentes conclusions auxquelles nous avons abouti au cours du déroulement de notre recherche.

Nous avons tenté de définir la problématique inhérente à ce sujet en utilisant une analyse SWOT de l’environnement interne et externe de la formation continue. A partir de cette analyse, nous avons émis un ensemble de constats se rapportant essentiellement aux contraintes limitant la formation continue classique en faveur des enseignants de l’EPS, notamment le coût élevé des formations présentielles, l’insuffisance de l’encadrement assuré par les inspecteurs vu leur nombre réduit et la déficience en termes de formation initiale et qualifiante.

A la lumière de cette problématique, nous avons proposé la formation à distance comme une alternative permettant de concilier entre les besoins de ces enseignants en matière de formation continue et les orientations du Ministère en termes d’intégration des TIC, de sécurisation du temps scolaire et d’optimisation des dépenses. Il s’est avéré donc essentiel

[21] UNESCO. Déclaration de Qingdao sur les TIC et l’Éducation post-2015. Disponible sur Internet : https://savoir.actualitte.com/article/numerique/912/l-unesco-promeut-l-enseignement-des-tic-a-l-ecole. (Page consultée le 30/4/2019).

d'étudier la pertinence du recours à la formation continue à distance que ce soit pour les enseignants de l'EPS ou pour le Département de l'Education Nationale (DEN).

A partir de là, nous nous sommes fixés comme objectif principal « explorer l'apport du e-learning au développement des compétences professionnelles des enseignants de l'EPS et analyser sa pertinence pour le Département de l'Education Nationale ». Nous avons défini ainsi quatre objectifs qui se déclinent de cet objectif général, à savoir :

1. Etablir une étude préalable à la mise en place du dispositif de formation à distance.
2. Concevoir et développer un dispositif de formation à distance pour les enseignants de l'EPS.
3. Evaluer ce dispositif de formation à distance.
4. Proposer les éléments d'une stratégie permettant de développer la formation continue à distance des enseignants de l'EPS au Maroc.

Pour atteindre ces objectifs nous avons tout d'abord, présenté le cadre contextuel de notre étude. Celui-ci nous a permis de constater que les TIC occupent une place prépondérante au sein de la politique de l'Etat pour la modernisation et l'ouverture de l'administration marocaine. Nous avons constaté aussi qu'il y a une forte volonté politique pour promouvoir le secteur de la formation continue avec comme objectif le développement du capital humain.

S'agissant du DEN, les différentes réformes recommandent un système de formation continue efficace et durable utilisant les TIC et au diapason des innovations pédagogiques.

Par ailleurs, nous avons passé en revue le système de formation initiale et qualifiante des enseignants de l'EPS en évoquant le recrutement et la formation des enseignants contractuels. Nous avons conclu que ces formations sont insuffisantes pour développer les véritables compétences pédagogiques et celles relatives au métier dont a besoin l'enseignant.

Toujours dans le même chapitre dédié à l'étude du cadre contextuel, nous avons mis en exergue la complémentarité qui existe entre l'EPS et le sport scolaire. Ce dernier est géré par la Direction de la Promotion du Sport Scolaire et la Fédération Royale Marocaine du Sport Scolaire. La présentation de leurs structures et missions fait ressortir une importance accrue accordée au domaine de la formation continue.

À travers la revue de littérature, nous avons pu saisir la terminologie, les concepts ainsi que les différentes questions théoriques en rapport avec le sujet. Nous avons pu également assimiler en quoi la FAD pourrait constituer une alternative technologique intéressante et un enjeu de premier ordre dans les systèmes éducatifs pour la formation continue des enseignants, en mettant en valeur les compétences professionnelles de l'enseignant de l'EPS. Nous avons pu passer en revue les avantages et les enjeux sous-jacents à ce mode de

formation et qui plaident en sa faveur, notamment dans sa relation avec la gestion des connaissances et l'apprentissage collaboratif.

Un accent a été mis sur les limites et freins qui risquent de mener à l'échec, dont le facteur humain qui est la clé de réussite de tout projet innovant.

L'étude des principales théories pédagogiques qui inspirent le e-learning nous a permis de retenir le socioconstructivisme comme modèle théorique qui sous tend notre projet.

Ainsi, nous avons défini les conditions de réussite et les différentes phases nécessaires pour la conception d'une activité pédagogique et pour développer un dispositif de formation à distance.

En dernier lieu, nous avons donné un aperçu sur le e-learning au Maroc et passé en revue quelques expériences internationales en matière de conduite de projets e-learning au profit des cadres sportifs. Celles-ci nous ont permis de tirer les enseignements nécessaires.

Par ailleurs, du point de vue scientifique, nous avons combiné entre la recherche expérimentale et la recherche action, tandis que du point de vue méthodologique, pour accomplir ce travail, nous avons associé plusieurs méthodes de recherche à savoir : l'enquête sur le terrain via le questionnaire, les entretiens, l'étude des traces sur la plateforme, la méthode documentaire, les séances de travail à objectifs prédéterminés et l'expérimentation.

En tentant de répondre au premier objectif de notre recherche, nous avons pu, à travers l'étude de l'existant, appréhender la stratégie du DEN en matière de formation continue des enseignants de l'EPS ainsi que les différentes actions menées dans ce sens. Nous avons constaté que dans les plans d'action annuels élaborés conjointement par le Ministère et la FRMSS, une grande importance est accordée à la formation continue vu son rôle de soutien au sport scolaire.

La période de 2006 à 2015 que nous avons analysée a été caractérisée par trois faits majeurs :

- le programme d'urgence qui a donné une impulsion au domaine de la formation continue mais qui n'a pas pu atteindre les objectifs escomptés.
- l'élaboration de contenus de formation dans les domaines de l'arbitrage et de l'entrainement qui n'ont pas été suivi d'actions de mise en œuvre.
- une période d'arrêt de toute action de formation, encadrée par une note ministérielle, sauf pour les opérations urgentes.

L'analyse de l'existant nous a révélé d'importants efforts de formations continues qui sont déployés. Toutefois ces formations sont onéreuses et se font de façon classique, d'où la nécessité de repenser la manière de former ces enseignants en s'imprégnant des technologies éducatives.

L'étude des besoins nous a permis de retenir les domaines de l'arbitrage et de l'entrainement des sports collectifs (foot-ball, basket-ball, volley-ball, hand-ball et rugby) comme priorités pour notre expérience pour plusieurs raisons dont la disponibilité des contenus de formation dans ces sports et la volonté stratégique du Ministère à développer ces sports dans le milieu scolaire.

Dans le sous chapitre consacré à la mise en place du dispositif de formation à distance en faveur des enseignants de l'EPS et qui correspond au deuxième objectif de notre recherche, nous avons décrit la démarche adoptée et les différentes composantes du projet.

Ainsi, nous avons identifié les différents acteurs impliqués, le public cible, les objectifs du projet, le contenu de formation, le tutorat, la plateforme retenue et qui est une plateforme de FAD du Ministère utilisant le logiciel libre moodle, le scénario pédagogique retenu, le plan de communication et le planning des différentes opérations, pour enchainer avec les résultats de l'expérimentation et quelques indicateurs de l'utilisation du dispositif comme le nombre des actions réalisées et le temps et période de connexion. Au terme de cette formation, nous avons réalisé un taux de réussite de l'ordre de 85% avec un coût minime par rapport à une formation similaire en présentiel.

La réalisation de notre troisième objectif nous a mené à opter pour une évaluation à double dimension, à savoir l'évaluation du dispositif en tant que tel et l'évaluation de l'effet de la formation sur les compétences professionnelles des enseignants. Pour ce faire, nous avons mené deux enquêtes.

Les résultats de la première enquête qui a ciblé les 286 enseignants, qui ont confirmé leur inscription sur la plateforme et dont le taux de réponse est de 75.43%, a permis de constater une appréciation positive du dispositif de formation malgré quelques difficultés rencontrées comme le problème de connexion auquel nous avons remédié dans les sessions qui ont suivi.

Au terme de cette évaluation qui a porté sur les différentes composantes du dispositif (contenu, tutorat, plateforme…), la plupart des enseignants sont persuadés de l'effet de la FAD sur l'amélioration de leurs interventions en classe et de leur capacité à construire des projets sportifs et à encadrer des équipes et apprécient beaucoup la communication et le travail collaboratif favorisés par cette formation, alors que 72% des enquêtés plaident pour une formation hybride qui intègre des cours théoriques et pratiques.

Afin de bien mener la deuxième enquête, nous avons retenu trois indicateurs qui permettent d'évaluer l'impact de la formation à distance sur les compétences professionnelles des enseignants de l'EPS après une année d'exercice après la formation, à savoir l'amélioration de

l'enseignement, le développement des performances des élèves et l'évolution des résultats de participation aux championnats scolaires.

72.73% des enseignants enquêtés confirment l'apport positif de cette formation qui a permis selon eux de mieux enseigner l'EPS et les ASS, tandis que 56.14% déclarent que les performances de leurs élèves ont été améliorées et 57.02% confirment qu'ils ont évolué au niveau des championnats scolaires.

De façon générale, la formation à distance a eu un impact positif sur le rendement professionnel des enseignants même si certains auteurs remettent en cause l'impact seul de la formation continue sur les compétences professionnelles.

Rappelons que, tout au long de cette recherche, nous avons puisé de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie des compétences l'essentiel de leurs démarches, pour mettre en œuvre un dispositif et des parcours de formation à distance, répondant aux besoins des enseignants et mobilisant différentes compétences et connaissances issues du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. L'objectif étant d'améliorer le métier de l'enseignant chargé du sport scolaire tout en confortant l'esprit de la reforme éducative au regard de la formation tout au long de la vie et du développement du capital humain.

Le dernier chapitre de notre recherche a été consacré à l'interprétation et discussion des résultats et la proposition de quelques recommandations pour l'instauration d'un système de formation à distance solide et pérenne qui prend en charge les besoins des enseignants et ceux de l'institution de tutelle. Ainsi, nous avons présenté le bilan de quatre années de reconduction du projet de formation à distance. Ce dernier a permis la formation de 1715 enseignants et a connu des évolutions surtout dans les sports enseignés, dans le public cible et dans le mode d'évaluation. En effet, parmi les améliorations introduites, nous citons : (1) l'intégration de la dimension pratique dans le mode de l'évaluation en exigeant des enseignants apprenants de filmer des séances du cycle de l'enseignement en mettant en exergue les acquis de la FAD, et (2) l'extension de la FAD aux pays africains, qui vient consolider le positionnement du Maroc comme leader dans ce domaine au niveau de l'Afrique.

La discussion des résultats nous a permis de confirmer notre hypothèse centrale qui stipule que « la formation continue à distance constitue une réponse adéquate à la problématique de la formation continue des enseignants de l'EPS et une alternative avantageuse pour le développement de leurs compétences professionnelles ». Nous avons pu confirmer cinq hypothèses qui en découlent et qui considèrent que :

1. L'environnement est favorable pour réussir la mise en place d'une formation à distance pour les enseignants de l'EPS (équipement, usage des TIC, soutien institutionnel, cadre juridique, motivation des enseignants…).
2. La formation à distance permet de surmonter les contraintes socio-organisationnelles, temporelles et géographiques de la formation continue classique.
3. La formation à distance permet de sécuriser le temps scolaire des élèves.
4. La formation à distance est moins coûteuse que la formation classique.
5. La formation à distance contribue à l'amélioration des compétences professionnelles des enseignants de l'EPS.

Par contre, nous avons déduit que la spécificité de l'EPS et du sport scolaire (qui nécessitent absolument une alternance entre la pratique et la théorie) ne constitue pas une limite pour la mise en place d'une formation continue à distance en faveur des enseignants de ces disciplines.

Dans le même sens, nous avons constaté que le e-learning constitue effectivement une opportunité pour la formation continue des enseignants de l'EPS, qui se manifeste à travers des enjeux institutionnels, pédagogiques, professionnels, économiques et sociaux.

Au-delà des effets escomptés, les résultats de cette recherche ont permis d'instaurer un dispositif de FAD dans le domaine du sport scolaire, qui est devenu une référence au niveau national et en Afrique.

Et enfin, pour asseoir la FAD sur des bases plus solides dans le cadre du système de formation continue global, nous avons émis quelques recommandations qui permettent de surmonter les difficultés rencontrées, allant dans le sens d'instaurer un système de formation au service du développement des compétences professionnelles et au service de l'apprentissage collaboratif et la gestion des connaissances et faisant de la conduite du changement le levier de réussite de ce projet.

Nous avons donc proposé d'entreprendre diverses actions dont celles d'ordres organisationnels, techniques et pédagogiques, en donnant une grande importance au facteur humain. Parmi les actions sur lesquelles nous avons beaucoup insisté :

- Accompagner la stratégie de FAD d'une conduite du changement et d'une sensibilisation des différents acteurs ;
- Créer une cellule dédiée à la formation à distance et la doter des ressources humaines et matérielles nécessaires ;
- Renforcer le système de tutorat ;

- Instaurer des modalités de motivation et de reconnaissance au moyen d'une certification qui permet d'évoluer dans la carrière professionnelle ;
- Respecter les prérequis établis et choisir les candidats sur la base de tests d'exigences préalables pour contrer le phénomène d'abandon ;
- Proposer une formation hybride combinant formation en ligne et formation en présentiel ;
- S'approprier la plateforme de FAD et opter pour un serveur externalisé pour l'hébergement du dispositif ;
- Elargir l'offre de formation et le public cible ;
- Converger formation à distance et gestion des connaissances ;
- Privilégier les activités favorisant l'apprentissage actif et collaboratif comme les visio-conférences et les webinairs;
- Déployer la formation au niveau régional en impliquant l'inspecteur à tous les niveaux de la formation allant de la définition des besoins jusqu'à l'évaluation et le suivi sur le terrain ;
- Renforcer la parité entre hommes et femmes dans la formation.

Par ailleurs, nous ne pouvons prétendre ne pas rencontrer des difficultés au cours de notre long chemin de recherche. Néanmoins, nous avons pu identifier certaines contraintes liées à la mise en œuvre du dispositif, en l'occurrence la résistance de quelques enseignants au changement introduit par la FAD et le refus du partage et du travail collaboratif. Ajoutons à ça la non maitrise de l'outil informatique pour d'autres et l'inexpérience des tuteurs en matière de tutorat. Ce qui a nécessité de notre part d'importants efforts pour adapter la formation à la distance et compenser l'absence du présentiel.

Dans le même contexte, parmi les principales contraintes identifiées figure la rareté d'écrits ou d'expériences similaires de FAD dans le domaine du sport scolaire en plus de l'absence de statistiques générées automatiquement par la plateforme.

S'agissant des limites de la recherche, nous nous sommes limités au domaine du sport scolaire. L'enseignement de l'EPS n'a pas fait l'objet de cette recherche. En plus, nous nous sommes contentés des résultats du projet d'expérimentation. Les autres sessions qui ont suivi n'ont pas fait l'objet d'évaluation approfondie dans le cadre de cette thèse.

Perspectives de recherches

En vue d'approfondir les résultats de cette thèse et permettre ainsi une pérennisation de la FAD dans le domaine du sport scolaire, plusieurs perspectives de recherche, qui traitent différents aspects, sont envisageables :

En effet, notre souci majeur était de tester et d'évaluer l'apport de la formation continue à distance au système de formation continue des enseignants de l'EPS, et vu la contrainte du temps nous nous sommes contentés des besoins définis par l'institution de tutelle en plus de quelques résultats extraits d'une étude réalisée sur la formation continue de ces enseignants, une étude des besoins réels de ces enseignants serait souhaitable pour définir les sports et les domaines les plus sollicités, toucher de près leurs préoccupations, et s'adapter à leurs niveaux.

Le cas particulier d'autres cadres du sport scolaire (inspecteurs, chefs de bureaux du sport scolaire, trésoriers et secrétaires généraux des ligues de la FRMSS) demeure préoccupant parce qu'ils constituent un effectif important et leur qualification professionnelle est en mesure d'impacter positivement le système du sport scolaire. Une étude qui a pour objectifs de concevoir et de développer un programme spécifique de formation continue à distance à leur profit pourrait constituer une piste de recherche.

Nous nous sommes limités aux domaines de l'entrainement et de l'arbitrage, cependant, il est possible d'étendre la recherche aux aspects relatifs à l'enseignement de l'EPS en expérimentant un dispositif de FAD qui vise à doter les enseignants des compétences et habiletés nécessaires pour mener à bien la pratique enseignante.

Etudier l'effet perçu de la formation à distance sur les pratiques et les compétences des enseignants tuteurs pourrait être une voie de recherche possible notamment les motivations d'engagement, les changements relatifs aux méthodes pédagogiques, l'accompagnement des étudiants, et la maîtrise des technologies.

S'agissant des enseignants apprenants, approfondir la réflexion autour de l'ingénierie des compétences, et surtout, la contribution de cette formation au développement du sport scolaire et l'étude de l'impact de la FAD sur les compétences professionnelles des enseignants de l'EPS, par des grilles d'évaluation et par un suivi sur le terrain, est en mesure d'évaluer la plus value de ce mode de formation pour l'institution et pour les enseignants. De même, l'étude des traces d'activités sur la plateforme et des actions effectuées pourrait aider à comprendre la dynamique interactionnelle des échanges entre les différents intervenants de la formation à distance et à identifier les difficultés d'apprentissage rencontrées, comme il

pourrait faire ressortir plusieurs indicateurs, comme les sujets les plus abordés, le degré d'utilisabilité du dispositif, la dimension sociale et le degré d'autonomie et d'engagement.
Il s'agit là de quelques pistes à explorer, auxquelles nous ouvrons des brèches et des chantiers analytiques et empiriques, dans la continuité de cette thèse, pour de futures recherches.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Articles de revues

- ABOURRICHE, Abdelmjid et al. L'usage des TICE en formation continue des enseignants au Maroc : Quel résultat pour un projet pilote ? In : Repères-IREM, n° 91. Disponible sur Internet : http://revue.sesamath.net/spip.php?article419
- Ajhoun, Rachida. E-learning in Morocco : Developments and Issues. In : E-learning practices Review: Cases on challenges facing e-learning and national development: Institutional Studies and Practices, 2010. Vol. II.
- Alain, Nicolas. Katia, Radja. Patrick, Schembri. Quelles formations pour un développement soutenable dans les pays en développement ? Une approche par les compétences. In : Mondes en développement. 2009/3 (n° 147). Disponible en ligne : https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2009-3-page-29.htm#
- BARTHES, Jean-Paul. Le management des connaissances. In : Les systèmes d'information: Arts et pratiques. Paris : Editions d'Organisation, 2003. p.105.
- Ben Ammar Mamlouk, Zieneb. E-formation et développement des compétences. In : La Revue des Sciences de Gestion, n°226-227, 2007. Disponible en ligne : http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RSG_226_0173
- BOURQIA, Rahma. Repenser et refonder l'école au Maroc : la Vision stratégique 2015-2030. In : revue internationale d'éducation de Sèvres, n° 71, 2016. Disponible sur Internet : https://journals.openedition.org/ries/4551
- BRUILLARD, Éric. Apprentissage coopératif à distance : quelques repères sur les questions de recherche » In : Enseignement à distance : épistémologie et usages, Hermès-Lavoisier, 2004. p. 115-135.
- CAMARA, Kandi. Bâtir une société du savoir : les enjeux de l'éducation et de la formation en Afrique. In : Géoéconomie 2015/4 (N° 76), pages 169 à 181. Disponible en ligne :https://www.cairn.info/revue-geoeconomie-2015-4-page-169.htm#
- Deschênes, André-Jacques. Bilodeau H., Bourdages L. Constructivisme et formation à distance. In : Distances, vol. 1, numéro1, printemps 1996. Disponible en ligne : http://cqfd.teluq.uquebec.ca/distances/D1_1_c.pdf
- Deschênes, André-Jacques. Bourdages, Céline. Lebel, Louise. Quelques principes pour concevoir et évaluer des activités d'apprentissage en formation à distance. In : revue canadienne de l'éducation. Vol. 18. Numéro 4, 1993. Disponible en ligne sur : http://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/2665/1972
- Drissi, My M'hammed, Talbi, Mohammed, Kabbaj, Mohamed. La formation à distance un système complexe et compliqué : Du triangle au tétraèdre pédagogique. In : revue EPI, septembre 2006. Disponible en ligne : https://www.epi.asso.fr/revue/articles/a0609b.htm
- Favier, Marc. et al. E-learning/e-formation : implications pour les organisations. In : Système d'information et management, vol.9, n°4, 2004. P.6.
- Gérard, François-Marie. L'évaluation de l'efficacité d'une formation. In : Gestion, 2003. Vol. 20, n°3. Disponible en ligne : http://www.fmgerard.be/textes/Outil.pdf
- HOUPERT, Danièle. En quoi la formation continue des enseignants contribue-t-elle au développement des compétences professionnelles ? In : Cahiers pédagogiques, N°435, août 2005 - Dossier "Enseigner, un métier qui s'apprend". Disponible sur Internet : http://www.cahiers-pedagogiques.com/En-quoi-la-formation-continue-des-enseignants-contribue-t-elle-au-developpement-des-competences-professionnelles

- Karsenti, Thierry. Conditions d'efficacité des formations ouvertes ou à distance (FOAD) en pédagogie universitaire. In: Pédagogie Médicale, Novembre 2003. Vol. 4. Numéro 4. Disponible en ligne: http://www.karsenti.ca/pdf/scholar/ARS-karsenti-24-2003.pdf
- Lahchimi, Miloud**.** La réforme de la formation des enseignants au Maroc, 2015. In : revue internationale d'éducation de Sèvres, N◦ 69. Disponible en ligne : https://ries.revues.org/4402
- LECOMTE, Joffrey et al. Impact d'un dispositif centralisé de formation continue en éducation physique sur les pratiques et les identités enseignantes. Staps 3/2002 N°59, p. 71-87. Disponible sur Internet : www.cairn.info/revue-staps-2002-3-page-71.htm
- Marc Walckiers et Thomas De Praetere. L'apprentissage collaboratif en ligne, huit avantages qui en font un must. In *:* Distances et savoirs. Vol. 2 - n° 1, 2004. Disponible en ligne : https://www.docmeeting.com//getdata.php?id=18609
- Messaoudi, Faouzia, Talbi, Mohamed. FOAD : Défis d'une solution prometteuse pour la formation continue des enseignants. In : frantice.net. Numéro 5, septembre 2012. Disponible en ligne : http://www.frantice.net/docannexe/fichier/617/4.pdf
- ZAHIR, Nezha. Dadouchi, Mohamed Farid. Fal Merkazi, Ahmed. Essor de la formation à distance au Maroc : Perception des enseignants de l'éducation physique et sportive vis-à-vis de ce mode de formation. In : Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, N.4, mars 2018.
- ST-AMANT, Gilles. E-gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique. P. 16. In : Systèmes d'information et Management. N◦ 1, vol.10, 2005.
- STONE, Elizabeth.W. Continuing library education as viewed in relation to other continuing professional education movements. Washington : American society for information science, 1974.

Etudes et rapports

- Aider les professeurs à se former dans et par l'implication dans un projet pédagogique collectif. Disponible sur Internet : www.meirieu.com/RAPPORTSINSTITUTIONNELS/listesdesrapports.htm
- Centre de Ressources en Innovation Pédagogique et Technologie. Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs de formation ouverte et à distance : rapport final de recommandations, Paris, 2002.
- Direction du « Programme Génie » en collaboration avec l'Inspection Générale des Affaires Pédagogiques. L'étude nationale de l'évaluation interne de l'usage des technologies d'information et de communication dans les pratiques pédagogiques. Disponible sur Internet : www.taalimetice.ma
- François Taddei et al. (2017). Vers une société apprenante : les grands axes du rapport. Source : http://cache.media.education.gouv.fr/file/03_-_mars/19/0/2017_rapport_taddei_740190.pdf
- LECOU, Robert. Le sport à l'école et le sport scolaire : rapport parlementaire, 2012. Disponible sur Internet : http://cache.media.eduscol.education.fr/file/Formation_continue_enseignants/95/4/rapport_parlementaire_le_sport_a_l_ecole_218954.pdf.
- Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle. Rapport National du Bilan Final du Programme d'Urgence 2009-2012, Rabat , décembre 2013.
- Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique. Pour un nouveau souffle de la réforme de l'Education-Formation : rapport détaillé du Programme d'Urgence 2009-2012.

- UNESCO. L'éducation en vue des objectifs de développement durable : objectifs d'apprentissage. Paris, 2017. Disponible en ligne : https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/education-vue-objectifs-developpement-durable.pdf

Thèses et mémoires

- BOUSSIFI, Abderrahim. Quel système de formation continue pour gagner l'adhésion des enseignants et leur prédisposition à réussir leur formation? Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme d'inspecteur de l'enseignement secondaire qualifiant. 2012.
- CAPRON ELHARRASSI, Souad. Modélisation du document e-learning selon une approche info-communicationnelle : application au domaine du sport : thèse de doctorat,Valenciennes, 2014 En ligne : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01140777/document
- Caraguel, Valérie.Appropriation des technologies et apprentissage dans un environnement en e-learning : le rôle du tutorat en ligne. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, 2013.
- CHHITI, Redouane. Vers un dispositif de formation continue des enseignants de d'Education Physique et Sportive au Maroc, 2016.
- DUPAYS, Aurore. En quoi l'utilisation d'un dispositif e-learning impacte l'individualisation d'un parcours de formation ? Mémoire réalisé en vue de l'obtention de la maitrise universitaire en sciences et technologies de l'apprentissage et de la formation. Genève, 2016. Disponible en ligne : http://tecfa.unige.ch/tecfa/maltt/memoire/Dupays2016.pdf.
- FLEITZ, Thierry. Formation continue des enseignants d'éducation physique et sportive du second degré et processus d'innovation : thèse de doctorat en sciences de l'éducation, 2003.
- Kennibou, Abddelkrim. La formation à distance et le taux d'implication des enseignants : la plate-forme virtuelle collab.tarbiya.ma comme exemple. Mémoire de fin d'études. Centre de Formation des Inspecteurs de l'Enseignement, Rabat.2011-2012.
- Matthieu Cisel. Utilisations des MOOC : éléments de typologie : Retour sur la diversité des formes d'attrition : thèse de doctorat. Disponible en ligne : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01444125/document
- MESSAOUDI, Faouzia. Dispositif de e-learning : quels usages pour améliorer la formation au Maroc ? Du premier baromètre national du e-Learning à l'étude de cas de la formation continue : thèse de doctorat, Université Hassan II Mohammedia-Casablanca, mars 2013.
- RANA, Salman. L'impact des programmes de formation continue sur les compétences professionnelles des enseignants dans le contexte éducatif syrien (cas de l'enseignement de base : de la première à la sixième classe) : Thèse présentée et soutenue en vue d'obtenir le grade de Docteur de l'Université de Bourgogne en Sciences de l'éducation 2014. Disponible sur Internet : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01070773
- SACILOTTO-VASYLENKO, Marina. Vers une nouvelle conception de la formation continue des enseignants : analyse comparative France/Ukraine : Thèse pour obtenir le grade de docteur de l'Université Paris X Nanterre en Sciences de l'éducation, 2007. Disponible en ligne : https://tel.archives-ouvertes.fr
- SALMI, Louiza. Pertinence des normes et standards dans les dispositifs de formation à distance : thèse de doctorat pour obtenir le grade de docteur de l'université de

strasbourg, 2012. Disponible en ligne : https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00802323/document

Monographies

- AMBROSIO, Teresa. LERBET-SÉRÉNI, Frédérique**.** Les sciences de l'éducation à la croisée des chemins de l'auto-organisation.. Edition l'Harmattan, janvier 2007 ISBN. P.4.
- Belanger, France. Jordan, Dianne H. Evaluation and Implementation of Distance Learning: Technologies, Tools and Techniques. London : Idea Group Publishing, 1999. 246 p.
- Commission Spéciale Education Formation. Charte Nationale d'Education et de Formation, 1999.
- Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique. Vision stratégique de la réforme 2015-2030 : pour une école de l'équité, de la qualité, et de la promotion, 2015.
- Conseil Supérieur de l'Enseignement. Etat et perspectives du système d'éducation et de formation. Rapport analytique, vol. 4 métier de l'enseignant, 2008.
- Conseil Supérieur de l'Enseignement. Etat et perspectives du système d'éducation et de formation. Rapport de 2008. Vol.1 Réussir l'école pour tous. P.34.
- COWLEY, John. Personnel management in libraries. London : Clive Bingley ; 1982. P. 45.
- Département de l'Enseignement Scolaire. Généralisation des technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement au Royaume du Maroc : dossier de présentation générale, avril 2005.
- Douglas, Harris. Sass, Tim R. The effects of teacher training on teacher value-added, 2006.
- BARKATI MISSAOUI, Om El Khir. Formation à distance : comment commencer ? : un livre blanc à destination des enseignants souhaitant s'engager dans la FAD. Disponible sur Internet : https://cursus.edu/media/upload/FOADDebuter.pdf
- EL GADI, Abdelhamid. Ingénierie et évaluation d'une action de formation : enjeux, méthodes et outils, 2ème Ed. 2007.
- GIL, Philippe. E-formation : NTIC et reengineering de la formation professionnelle. Paris : Dunod, 2003. P.235.
- HAROUCHI, Abderrahim. La pédagogie des compétences : guide à l'usage des enseignants et des formateurs. Casablanca: Editions Le Fennec, 2001. P.62.
- LE BOTERF, Guy. Ingénierie et évaluation des compétences. Paris : Editions d'Organisation, 2005.
- Département de l'Enseignement Scolaire. Le schéma directeur de la réforme de la formation initiale des enseignants au Maroc : Mise en place des Filières Universitaires en Education (FUE), 2010.
- Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle. Cadrage, planification et mise en œuvre des mesures prioritaires, février 2015.
- Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle. Plan stratégique 2013-2016, p.36.
- Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle. Statut de la Fédération Royale Marocaine du Sport Scolaire, février 2016.
- Ministère de l'Education Nationale. Orientations pédagogiques du sport scolaire, 2001.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques. Des enseignants pour l'école de demain. 2001. P.25

- Organisation for Economic Co-operation and Development. Building a High-Quality Teaching Profession Lessons from around the world, 2011.
- Paquelin, Didier. (2009). L'Appropriation des dispositifs numériques de formation. Du prescrit aux usages. Paris : L'Harmattan. P.156.
- SEKIOU, Lakhdar. Gestion des ressources humaines. Bruxelles : Edition de Boeck université, 2001. P. 10
- Sid Ahmed Benraouane. Guide pratique du e-learning : conception ; stratégie et pédagogie avec Moodle. Dunod, 2011.
- SUTTER, Eric. Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité. Paris : ADBS. 2002. P.194.
- UNESCO. Les TIC et l'éducation dans le monde : tendances, enjeux et perspectives. Paris : UNESCO, 2004. P.28.
- Unité Centrale de la Formation des Cadres. Curriculum d'Education Physique et Sportive, juillet 2012.
- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني. دليل تكوين الأساتذة الموظفين بموجب عقود 2016-2017، يناير 2017

Sites Internet

- Cailleau, Isabelle. Moreau, Valérie. Gestion de projet FOAD. Université Technologique de Compiègne, 2003-2010. Disponible sur Internet : http://scenari.utc.fr/portail_linios/Linios/LINIO_gpfoad/co/_gp-foad_web/_gp-foad_web.pdf
- Chakri, Samia. Stratégies nationales pour le développement de l'économie numérique. Disponible sur Internet : https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/ArabStates/Documents/events/2016/DigitalTransformation/Pres/Strat%C3%A9gies%20nationales%20pour%20le%20d%C3%A9veloppement%20de%20l%E2%80%99%C3%A9conomie%20num%C3%A9rique%2C%20samia%20chakri.pdf
- Depover Christian et collaborateurs. Un modèle d'apprentissage basé sur le partage des connaissances. Université de Mons-hainaut. Unité de technologie de l'éducation. http://www.researchgate.net/profile/Christian_Depover2/publication/36380324_Un_modle_d'apprentissage__distance_bas_sur_le_partage_des_connaissances/links/0912f50e74cc672add000000.pdf
- Diaz, Michel. La conduite du changement e-learning n'est pas un luxe. Disponible sur Internet : https://www.formaguide.com/s-informer/la-conduite-du-changement-e-learning-n-est-pas-un-luxe-par-michel-diaz
- Kaplan, A. (2014). Du neuf avec du vieux ? L'impact des MOOC sur les écoles de commerce., sur HBR France chroniques-experts. Disponible sur Internet : http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/08/3188-du-neuf-avec-du-vieux-limpact-des-mooc-sur-les-ecoles-de-commerce/
- Les points clés du Plan Maroc Numeric 2020. http://www.medias24.com/MAROC/ECONOMIE/165825-Les-points-cles-du-Plan-Maroc-numerique-2020.html
- Lisowski, Michel. L'e-tutorat,2010. Disponible sur Internet : http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf/AFP220-4357.pdf
- Nicol, David. Coen, Michael. A model for evaluating the institutional costs and benefits of ICT initiatives in teaching and learning in higher education, 2003. Disponible sur Internet : https://strathprints.strath.ac.uk/3267/1/strathprints003267.pdf
- Perrenoud, Philippe. Le rôle de la formation des enseignants dans la construction d'une discipline scolaire : transposition et alternance, 1996. Disponible sur Internet : https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1996/1996_14.html

- Union Européenne. Qu'entend-on par éducation et formation tout au long de la vie? 2001. Disponible sur Internet : http://ec.europa.eu/education/policies/lll/life/what_islll_fr.html
- Université de Lausanne. L'apprentissage expérientiel en formation continue. Disponible sur Internet : http://www.formation-continue-unil-epfl.ch/wp-content/uploads/2017/02/Enseigner-a-des-adultes.pdf
- VO SANG Xuan Hoang. Le rôle de la recherche en formation initiale et en formation continue dans le domaine de la gestion. Disponible sur Internet : http://www.cidegef.org/activites/remises/liege/pdf/VO_SANG_Xuan_Hoang.pdf

Actes de colloques

- Groupe de recherche interdisciplinaire en formation des enseignants et en didactique (GRIFED). Université de Louvain. L'évaluation des compétences chez l'apprenant : pratiques, méthodes et fondements : Actes du colloque du 22 novembre 2000. Disponible sur Internet : LEWANDOWSKI, Jean-Claude. Les nouvelles façons de former : le e-learning, enjeux et outils. Paris : Editions d'organisation, 2003.
- http://www.i6doc.com/resources/titles/28001100648560/extras/55582_acte_1002162.pdf
- Lahmine, Soufiane et al. La formation à distance des enseignants entre défis pédagogiques et politiques d'institutionnalisation : exemple de la formation ITQANE e-learning, avril 2015. In : Colloque Casablanca. Disponible sur Internet : http://edupronet.com/maroc-e-learning-un-challenge-et-une-opportunite-pour-les-crmef
- MILED, Abdelmajid. Les principaux facteurs de réussite d'une administration électronique. Disponible sur Internet : http://www.abdelmajid-miled.com/articles_fr1.php?id=13
- UNESCO. Déclaration de Qingdao sur les TIC et l'Éducation post-2015. Disponible sur Internet : https://savoir.actualitte.com/article/numerique/912/l-unesco-promeut-l-enseignement-des-tic-a-l-ecole.

Textes législatifs

- Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics. Décret n° 2-05-1366, décembre 2005 In : Bulletin officiel N°5392-3,2006 relatif à la formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat.
- Ministère du Travail Français. Circulaire DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) n° 2001-22 du 20 juillet 2001 relative aux formations ouvertes et/ou à distance. Disponible sur Internet : http://www.travail.gouv.fr/publications/picts/bo/05092001/A0160004.htm
- Stratégie de formation continue. In : Bulletin officiel n 5795 du 14 décembre 2009. Disponible sur Internet : http://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/BO_5795_Ar.pdf