

16 juillet 2008

Université du Québec à Montréal
Cabinet du recteur
Pierre Brossard, Chargé de dossier
sur la question de l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM
Case postale 8888, succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada

Monsieur,

Le 17 juin 2008, vous sollicitiez la communauté pour des avis concernant la question de l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM. Je vous écris à titre de professeur. Je suis l'un des cinq professeurs d'informatique de la TÉLUQ depuis 2004. J'ai été le responsable de plusieurs programmes bimodaux dont la maîtrise en technologie de l'information et le baccalauréat ès sciences de la TÉLUQ. Bien que j'écrive en mon nom personnel, quelques professeurs de la TÉLUQ se sont dits entièrement d'accord avec le point de vue et la démonstration faite dans cette lettre, dont mes collègues Richard Hotte et Jean Robillard.

Je me considère comme un passionné de la formation en ligne. J'ai créé 3 cours en ligne depuis mon arrivée à la TÉLUQ, dont un cours (INF 6104) est offert dans la maîtrise en technologie de l'information de l'UQAM et dont les deux autres (INF 6450 et INF 6460) sont fréquemment pris par les étudiants en informatique de partout au Québec. J'offre à tous les ans un cours à distance à l'Université du Nouveau-Brunswick où je suis professeur associé. Je serais bien heureux de continuer une carrière où j'enseignerais quasi-exclusivement en ligne.

Le recteur Corbo pose la question de l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM. La formulation même de cette question a soulevé des débats au sein de la TÉLUQ. **Est-ce la TÉLUQ qui doit s'intégrer à l'UQAM?** Répondre à cette question reviendrait à résoudre une grande partie du malaise actuel. Pour plusieurs personnes, il n'est pas encore certain que la TÉLUQ doive s'intégrer : on souhaite « protéger la Télé-université dans l'UQAM ».

Quant à savoir comment doit se dérouler l'intégration, je crois que la seule solution viable est l'intégration départementale de ses professeurs et le rattachement de ses programmes au sein d'unités de programmes de l'UQAM. Pour en faire la démonstration, je ferai un survol du modèle actuel qui tente d'en faire l'économie. Je crois que son échec était annoncé et prévisible.

Bimodalité et formation à distance : objectif ou moyen ?

On identifie souvent la formation à distance au modèle de la TÉLUQ. Pourtant, la TÉLUQ n'a pas le monopole de l'enseignement à distance. L'Université Laval offre 400 cours à distance dont 80% sont en ligne¹, ce qui est bien davantage que la TÉLUQ qui offre environ 350 cours dont une minorité est en ligne (environ une quarantaine). En somme, l'Université Laval offre 8 fois plus de cours en ligne que la TÉLUQ !

La formation à distance est un mode d'enseignement pratiqué par toutes les universités, particulièrement depuis l'intégration des technologies de l'information en enseignement, mais à des degrés différents. À titre d'exemple, l'UQAM a récemment mis en place la plate-forme technologique Moodle qui permet aux étudiants de trouver le matériel des cours en ligne². Berkeley³ et Yale⁴ ont des cours en ligne. L'Université de Montréal offre une trentaine de cours à distance et un certificat en gérontologie. La menace pour les universités dédiées à la distance ne vient donc pas du manque de popularité de leur mode de diffusion, mais, bien au contraire, du fait qu'il devient beaucoup plus facile pour les professeurs traditionnels d'offrir leurs cours en ligne, à cause des progrès récents en technologie de l'information (pensons à YouTube, par exemple). La vraie menace pour la TÉLUQ, elle est là et elle est bien réelle.

Il faut aussi définir la bimodalité qui est au centre de ce projet de rattachement. La bimodalité peut être l'existence de structures et de programmes dédoublés menant à l'offre totalement à distance et totalement en classe des mêmes contenus.

La bimodalité peut être aussi, tout simplement, la coexistence de deux modes d'enseignement au sein des départements, unités et programmes. Dans cette autre optique plus pragmatique, il n'est pas nécessaire pour un programme d'être complètement accessible dans les deux modes pour être *bimodal*. L'offre des cours à distance n'est plus un objectif, mais une

¹L'enseignement en ligne permet la mise à jour à la volée des contenus et elle est donc qualitativement différente de l'enseignement par correspondance.

²Moodle est la plate-forme utilisée par plusieurs grandes universités dédiées à distance (Open University et Athabasca University).

³ Voir <http://www.youtube.com/ucberkeley>.

⁴ Voir <http://oyc.yale.edu/>.

modalité d'enseignement. En tant que professeur, j'ai comme objectif d'enseigner l'informatique ; la formation à distance n'est rien d'autre qu'un véhicule.

Bien sûr, un programme que l'on peut suivre entièrement à distance, en plus de pouvoir le suivre sur campus, va attirer plus d'étudiants et répondre mieux au mandat d'accessibilité de l'UQAM (un argument que toutes les instances de l'UQAM doivent comprendre), mais la formation à distance a aussi un rôle complémentaire à jouer dans les programmes offerts sur campus. En effet, prendre un cours à distance, c'est développer son autonomie. On pourrait même envisager que des étudiants sur campus de l'UQAM soient invités à suivre au moins un cours à distance pour développer leur capacité à travailler sans un encadrement présentiel hebdomadaire. Pour plusieurs étudiants, le fait de pouvoir prendre quelques cours à distance (notamment l'été) au sein d'un programme est attrayant. Pour les étudiants des programmes à distance, l'inclusion de cours à distance dans les programmes sur campus ouvre des passerelles permettant la reconnaissance automatique de leurs cours.

On oublie souvent que même au sein des départements, les modes d'enseignement varient parfois beaucoup. Par exemple, le baccalauréat en biologie de l'UQAM est offert dans un mode « apprentissage par problèmes ». Et il ne faut pas croire que l'étudiant n'apprend qu'en salle : on apprend chez soi, dans le café du coin, en clavardant sur Internet, etc. En ce sens, l'apprentissage à distance, hors de la vue du professeur, est la norme plutôt que l'exception. Pourquoi alors traiter la formation à distance comme une particularité ? Puisque l'UQAM a comme mandat d'accroître l'accessibilité aux études universitaires, il faut miser davantage sur la formation en ligne qui permet à des étudiants de tous les âges et de toutes les conditions de prendre des cours en tout temps. L'objectif de la formation à distance est moins de rejoindre des étudiants à Rimouski ou Ottawa, que de permettre, par exemple, à des mères (70% des étudiants de la TÉLUQ sont des femmes) et de plus en plus des pères, de concilier leurs responsabilités familiales avec les études. Cependant, l'objectif demeure l'accessibilité. La formation à distance est un moyen.

Bien sûr, la formation à distance a des avantages pour certains étudiants par son accessibilité, des avantages pour les professeurs par son caractère asynchrone, des avantages pour une Université en déficit de locaux comme l'UQAM, et des avantages environnementaux liés à l'économie des déplacements, au chauffage ou à la climatisation des locaux, etc. Les professeurs des départements sont généralement envious lorsqu'ils constatent la qualité médiatique de mes cours. Cependant, la formation à distance est un outil, et il est imparfait. Tous les étudiants n'ont pas l'autonomie requise pour terminer un programme, ou même un cours, à distance. Les programmes sur campus peuvent aussi être très accessibles (horaires flexibles, diffusion sur des campus secondaires, etc.). L'UQAM pourrait donc adopter la formation à distance comme un levier et non comme une fin. La bimodalité (ou multimodalité) devient alors la conséquence de l'intégration de technologies, comme l'enseignement en ligne, au sein des pratiques normales de l'université.

C'est la faute à l'UQAM !

La direction de la TÉLUQ a souvent invoqué que l'UQAM ne fait tout simplement pas le choix de la formation à distance au point même où elle en devient irresponsable. Dans un article dans le Devoir du 17 juin 2008, Gilbert Paquette, un membre de la direction de la TÉLUQ, y va jusqu'à accuser l'UQAM de laisser pour compte la population (« Pourrait-elle [l'UQAM] mettre devant les intérêts particuliers sa mission première, qui est d'être au service de la population du Québec ? »)

Pour ce qui est des professeurs de l'UQAM, mon expérience est toute autre. Plusieurs professeurs m'ont confié être intéressés par la formation en ligne. Je suis membre régulier du comité des plates-formes technologiques de l'UQAM et je constate sans cesse que les professeurs de l'UQAM sont non seulement engagés dans la formation en ligne, mais qu'ils sont parfois en avance sur les professeurs de la TÉLUQ. L'intégration de Moodle dans les cours de l'UQAM est un succès. Mais voilà le hic : les professeurs souhaitent continuer à faire des cours au sein de leur département et ses unités de programmes. Ils souhaitent que la formation à distance s'intègre dans leurs tâches normales, tout comme plusieurs professeurs de la TÉLUQ souhaitent intégrer l'enseignement en classe dans leur tâche. Il est clair que les professeurs de l'UQAM ne souhaitent pas, en général, devenir professeurs à la TÉLUQ, même temporairement.

Comme on reproche souvent à l'UQAM de n'avoir pas su faire ce que l'Université Laval a pu faire en formation à distance, on en arrive à conclure que la formation à distance est contraire à la culture de l'UQAM. Ma lecture de la situation est autre. L'UQAM, contrairement à l'Université Laval, est au centre démographique du Québec. Elle fait aussi partie d'un réseau universitaire qui est présent partout au Québec. Ce même réseau comprenait, jusqu'en 2005, un établissement dédié à la formation à distance. Je comprends parfaitement bien que l'offre à distance de ses programmes n'ait jamais été une priorité. L'Université Laval, quant à elle, est loin de la métropole et elle n'a pas un accès facile au bassin d'étudiants mont-réalais. Puis, depuis 2005, l'UQAM est prise avec un conflit syndical concernant la TÉLUQ : le syndicat des professeurs de l'UQAM a demandé à ses professeurs de ne pas collaborer avec la TÉLUQ, ce qui revient pratiquement au même que de renoncer à la formation à distance à court terme. Ce mot d'ordre syndical a eu un écho dans plusieurs départements et facultés. Par ailleurs, avant de conclure que l'UQAM est allergique à la distance, il faudra se demander pourquoi l'Université

Laval (et même Berkeley et Yale) arrive à faire des cours à distance tout en gardant les professeurs au sein des départements.

Personnellement, je crois que si l'on s'entend avec le syndicat des professeurs de l'UQAM, l'UQAM fera plus que rattraper son retard sur l'Université Laval, elle deviendra rapidement ce qu'elle a promis d'être : la plus grande université urbaine bimodale de langue française au monde. L'UQAM de 2008 n'est plus la même : 15% de sa fréquentation étudiante (et de son budget) provient de l'enseignement à distance. Le hic est qu'on ne peut pas en dire autant des écoles, facultés et départements de l'UQAM : un département dont 15% de la fréquentation étudiante dépendait de son offre à distance reconsidérerait la chose plus sérieusement... L'UQAM a hérité d'un mandat de formation à distance, mais on a omis de propager ce mandat, le laissant tout entier à une composante.

Intégration ou « université dans l'Université » ?

Qu'est-ce qui a mis l'intégration de la TÉLUQ sur une voie de garage ? On invoque souvent la crise immobilière. Selon les ententes initiales entre les deux directions (voir le plan cadre de 2005), l'UQAM devait verser à la TÉLUQ deux millions de dollars par année en argent neuf : une augmentation de 6% du budget de la TÉLUQ. Cet argent devait permettre à la TÉLUQ de recruter les professeurs de départements pour qu'ils viennent mettre leurs cours à distance à la TÉLUQ à titre de concepteur. **Ce que l'on dit moins souvent est que la TÉLUQ avait elle-même mis de côté un million de dollars qu'elle n'est pas arrivée à dépenser. Il n'y a pas eu une pénurie d'argent, mais une pénurie de volontaires dans les départements.**

Dès 2004, il est devenu clair que la structure proposée est celle d'une d'université dans l'Université. **Le modèle ne prévoit pas l'intégration de la TÉLUQ.** Il suffit ici de relire les échanges de la commission permanente de l'éducation (12 octobre 2004) : « J'aime bien les mots que le recteur de l'UQAM utilise de temps en temps, en parlant de l'université dans l'Université, pour protéger la Télé-université dans l'UQAM. » (Pierre Le Gallais, directeur général de la TÉLUQ) et « les collègues de l'UQAM ont très bien compris que c'était avantageux pour l'UQAM de conserver la Télé-université telle qu'elle est (...), il y aura des passerelles et des interactions, mais la Télé-université va garder son autonomie et son pouvoir » (Louise Bertrand, directrice générale de la TÉLUQ). Les dirigeants de la TÉLUQ sont même allés à l'étranger expliquer ce modèle : « (...) je me permets de vous parler du dossier du rattachement d'une université à une autre, la mise sur pied d'une université dans l'Université(...) » (Pierre Le Gallais, secrétaire général de la TÉLUQ lors du XV^e colloque GISGUF à Marrakech). Le slogan adopté par la TÉLUQ est un constant rappel de ce modèle de l'université dans l'Université : « la TÉLUQ, l'Université à distance de l'UQAM ». Selon un article du Devoir (16 juin 2008), « Il y a une entente qui fait en sorte que les deux institutions fonctionnent de façon parallèle » (Monique Goyette, vice-rectrice de l'UQAM). Un de mes collègues avait comparé le modèle mis en place au verre d'eau (TÉLUQ) dans l'aquarium (UQAM). D'ailleurs, la TÉLUQ a conservé un règlement des études distinct (mais semblable à celui de l'UQAM), son propre budget, et elle a même un registraire (appelé officiellement « directeur de la diffusion »). Il n'est toujours pas possible pour un étudiant de l'UQAM de prendre un cours à la TÉLUQ (ou vice versa) sans passer par les ententes interuniversitaires de la CREPUQ. La TÉLUQ se présente toujours comme un établissement universitaire sur son site Web (<http://teluq.ca>). Il n'y a aucune passerelle qui n'existait pas déjà en 2004, tant pour les étudiants que pour les professeurs. D'ailleurs, en 2006, le syndicat des professeurs de la TÉLUQ (SPPTU) est allé devant la commission des relations du travail pour faire confirmer son accréditation et dans son jugement du 4 décembre 2006, la commission, constate que les syndicats s'étaient entendus pour ne constituer qu'un seul syndicat, et que « (...) *la structure et la répartition des pouvoirs dans chacune des organisations d'origine ne sont pas totalement compatibles, de sorte que la mobilité est restreinte alors que le projet d'université bimodale réclamerait plutôt qu'elle soit favorisée, voire encouragée.* » Le rattachement n'a pas amélioré la mobilité entre la TÉLUQ et les départements parce qu'il n'y a pas eu d'intégration. Bien sûr, il y a toujours eu des collaborations entre l'UQAM et la TÉLUQ, notamment parce que les professeurs de la TÉLUQ enseignent dans les départements ou y sont habilités à la direction d'étudiants, mais rien n'a été prévu pour qu'un professeur de la TÉLUQ passe dans un département.

La TÉLUQ n'est manifestement plus une université : elle n'est plus reconnue par les organismes subventionnaires et ne peut plus développer de nouveaux programmes sans passer par la commission des études de l'UQAM. La TÉLUQ est prise dans une logique Québec-Canada : « être une université forte au sein d'une UQAM unie ». La ressemblance avec la politique canadienne est plus que frappante : on a même un groupe de séparatistes qui veulent que la TÉLUQ retrouve sa pleine autonomie. On cherche à y protéger une langue (la formation à distance) contre la majorité (les professeurs en salle). Mais l'analogie est trompeuse et il ne faut pas s'y laisser prendre ! La formation à distance n'est pas menacée de disparaître, à moins d'accepter que l'UQAM soit allergique à la formation à distance.

Pourtant, en 2003, dans une lettre conjointe, les deux syndicats des professeurs (SPUQ-Info mars 2003) demandaient que les professeurs de la TÉLUQ intègrent les structures de la convention collective du SPUQ et que l'on permette la mobilité des professeurs d'un mode d'enseignement à l'autre. On demandait aussi que les syndicats soient représentés dans la gestion du rattachement. Les syndicats ne furent pas invités. Le syndicat des professeurs de l'UQAM (SPUQ) dans un avis de l'exécutif (janvier 2004) a fait connaître son mécontentement : « (...), nous ne recommanderons pas un projet qui ferait de la TÉLUQ une école affiliée ou quelque chose s'y apparentant, et qui participerait à la balkanisation de l'UQAM.

» Vous trouverez en document joint à cette lettre, un mémoire que j'ai écrit en 2006 avec mon collègue Jean Robillard. Bien avant la crise financière, nous constatons le mauvais engagement du rattachement. Tout le plan cadre reposait sur le bon vouloir des professeurs des départements. Sans leur arrivée massive comme concepteurs à la TÉLUQ, on ne pouvait atteindre les objectifs du plan cadre. Il me semble donc qu'il a été maladroit de procéder sans l'aval du syndicat des professeurs de l'UQAM.

Mais n'allons pas croire que ce modèle de l'université dans l'Université, a été mis sur pied uniquement par l'administration. Le syndicat des professeurs de la TÉLUQ, en renonçant à la fusion au syndicat des professeurs de l'UQAM (SPUQ)⁵, alors qu'il l'avait annoncé en 2003, a soutenu ce modèle. On a craint, à la TÉLUQ, d'y perdre notamment ce qui a trait au soutien de la recherche : l'expérience a montré qu'on a eu raison. En effet, alors que la TÉLUQ bénéficiait de subventions pour les petites universités avant le rattachement, elle a perdu ces sommes alors que la direction de l'UQAM s'était engagée à maintenir intact le soutien à la recherche. La direction de la TÉLUQ, quant à elle, s'est contentée d'attacher les ficelles juridiques. Ceci fait, la direction de la TÉLUQ a mis des sommes de côté avec lesquelles elle a tenté de recruter les professeurs des départements : c'était sans doute la seule chose à faire en l'absence de véritable mobilité professorale. Bref, tout le monde a fait dans l'inertie en comptant sur le fait que l'autre allait venir le séduire, mais la danse de séduction n'a pas été bien longue et n'a pas donné beaucoup d'enfants.

Les conséquences négatives...

Le rattachement n'a pas eu que des effets négatifs sur le personnel de la TÉLUQ. Pour les employés de Montréal, le rattachement a signifié un déménagement dans de nouveaux bureaux neufs. Les professeurs et administrateurs ont généralement bénéficié de la parité salariale avec les vis-à-vis de l'UQAM. Les étudiants de la TÉLUQ ont maintenant un diplôme de l'UQAM au lieu d'avoir un diplôme de l'Université du Québec⁶. L'accès aux bibliothèques de l'UQAM est beaucoup plus facile pour les chercheurs de la TÉLUQ. Initialement, il y a eu globalement une hausse de la fréquentation étudiante à la TÉLUQ, sans doute à cause de sa plus grande visibilité : nul ne sait pour l'instant pendant combien de temps cette croissance va se poursuivre.

Sur les questions de fond, la TÉLUQ ne se porte pas beaucoup mieux qu'avant le rattachement et le paradoxe de l'université dans l'Université la rend plus fragile que jamais. En 2004, lors de mon arrivée à la TÉLUQ, nous étions 4 professeurs d'informatique et offrions un total de 18 cours d'informatique aptes à composer une majeure ou un baccalauréat en informatique complètement à distance. L'Université Laval offrait aussi un certificat en informatique à distance, mais nous étions en excellente posture pour leur damer le pion avec l'aide de nos nouveaux collègues du département d'informatique. Après tout, nous avions 1000 étudiants à distance, et nous venions de *fusionner* avec une université qui abrite un des plus gros départements d'informatique au Québec (plus de 40 professeurs) ! Qui n'aurait pas été optimiste en se comparant à l'Université Laval et ses 20 professeurs d'informatique ?

Deux ans plus tard, en 2006, ce n'est pas nous qui lançons un baccalauréat en informatique entièrement à distance... mais l'Université Laval!⁷ Pourquoi est-ce l'Université Laval et non l'UQAM qui a le baccalauréat en informatique à distance ? Lors de nos premières rencontres avec des représentants du département d'informatique, nous avons constaté que plusieurs de nos nouveaux collègues étaient sur la défensive. Néanmoins, un premier projet fut mis sur pied : la direction du baccalauréat en informatique et génie logiciel a rédigé un dossier prévoyant l'inclusion de certains de nos cours directement dans le baccalauréat. Une condition nécessaire à la survie de ce projet est vite apparue : il fallait que le département d'informatique n'y perde pas au change. En effet, il n'est pas question d'inciter les étudiants à prendre des cours dans une autre université/composante (la TÉLUQ) si cela réduit les ressources allouées au département. Après une vérification auprès de la faculté des sciences, nous avons découvert qu'il n'y avait aucun mécanisme comptable permettant de rassurer le département d'informatique. Le projet est donc mort avant même sa présentation. Précisons que j'ai, quant à moi, l'inquiétude inverse : il ne faudrait pas que les programmes du département d'informatique viennent concurrencer ceux de la TÉLUQ ! Qu'arriverait-il au certificat en informatique de la TÉLUQ si le département d'informatique offrait son propre certificat en informatique à distance ? Je n'entrerai pas dans les détails des dédoublements de structure, des dégrèvements, et de la double appartenance des professeurs, des cours et des programmes. Il suffit de dire que le temps et l'argent n'arrangeront rien à l'affaire. Je ne vois pas le jour où l'UQAM offrira un baccalauréat en informatique à distance si les structures demeurent les mêmes.

Bref, la formation à distance ne s'est pas développée depuis le rattachement, ou si peu. Relativement parlant, si on ne tient compte que de sa programmation, la TÉLUQ fait du surplace depuis le rattachement et elle le fera sans doute jusqu'en 2010⁸. Quand va-t-on repartir la machine ? 2015, 2020, 2030 ? Avant mon départ à la retraite ? Quelqu'un doit agir !

⁵L'exécutif du SPPTU a débuté la négociation d'une convention collective 2005-2010 (sur une durée exceptionnellement longue) dès l'hiver 2004-2005. L'exécutif du SPPTU n'a jamais cherché à obtenir un mandat d'intégration au SPUQ auprès de ses membres. En mai 2005, le SPPTU annonçait son intention de se faire reconnaître comme second syndicat des professeurs à l'UQAM par la commission des relations de travail.

⁶On peut se demander s'il s'agit là d'un progrès véritable.

⁷En juin 2008, on annonçait que 49 étudiants africains venaient d'obtenir un baccalauréat en informatique de l'Université Laval sans jamais avoir mis les pieds sur le campus : http://www.aucc.ca/publications/media/2008/laval_06_06_f.html. Il semble donc que l'offre à distance de ce programme donne un avantage concurrentiel mesurable à l'Université Laval.

⁸L'Université Laval, en 2008-2009, lance 4 nouveaux programmes et au moins 22 nouveaux cours à distance. En 2008 seulement, l'Université Laval a développé 52 nouveaux cours à distance.

Même lorsqu'un même programme est offert par la TÉLUQ et l'UQAM de manière conjointe dans le cadre d'ententes datant d'avant 2005, tel que c'est le cas avec le doctorat en informatique cognitive et la maîtrise en technologie de l'information, le rattachement n'est pas du tout venu améliorer les choses. Les étudiants doivent toujours choisir s'ils souhaitent s'inscrire à la TÉLUQ ou à l'UQAM ; il faut maintenir deux structures d'accueil pour les étudiants, les étudiants doivent passer par la CRE-PUQ pour prendre des cours de la TÉLUQ ou du département, etc. Un projet conjoint TÉLUQ-UQAM demeure un programme interuniversitaire avec toute la lourdeur administrative que cela implique.

On met souvent de l'avant comme symbole du succès du rattachement le programme court en gestion du tourisme, qui a été développé bien avant le rattachement comme programme interuniversitaire. Il s'agit d'un programme développé par les professeurs du département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM et diffusé par la TÉLUQ. Cependant, le fonctionnement même de ce programme a de quoi éveiller les inquiétudes. Chaque cours y est sous la double responsabilité d'un professeur du département et d'un professeur de la TÉLUQ. Le professeur du département a obtenu un dégrèvement, alors que le professeur de la TÉLUQ obtient la reconnaissance d'une responsabilité de cours. En somme, l'Université paie deux fois pour la responsabilité professorale du cours. Par la suite, il faut payer la personne-tutrice à parité avec un chargé de cours (jusqu'à 140\$ par étudiant-cours). Est-ce rentable ? J'en doute. Pourtant, on voit mal comment on pourrait faire l'économie de l'un des deux professeurs : il faut bien un professeur sur place pour interagir avec les instances de la TÉLUQ et le professeur du département n'est pas professeur à la TÉLUQ.

Dans les faits, l'entité TÉLUQ-UQAM offre deux baccalauréats en communication, deux baccalauréats en administration, deux certificats en psychologie, deux certificats en sciences de l'environnement, etc. Il n'y aucune passerelle entre ces programmes pour les étudiants et les programmes vivent de manière entièrement indépendantes, se faisant même concurrence. Il n'existe aucune incitation à la coopération entre des programmes qui ont parfois les mêmes objectifs et des étudiants semblables.

Si on veut avoir un seul professeur qui offre des cours en salle et des cours à distance de manière normale, il faut nécessairement que l'offre à distance fasse partie des activités des départements, des écoles et des facultés. Mettre la formation à distance dans une école ou une composante distincte (TÉLUQ), c'est de se contraindre à tout dédoubler, du personnel administratif jusqu'au professeur. À la rigueur, on pourrait former un service de médiatisation et de diffusion des cours à distance, mais rien ne justifie d'y rattacher des professeurs.

Pourquoi le rattachement ?

L'UQAM peut mieux remplir son mandat avec la formation à distance, et la formation en ligne en particulier. L'inscription continue telle qu'elle se pratique à la TÉLUQ est une innovation qu'il ne faut pas perdre. Je me suis déjà fait dire par des étudiants que nos cours en ligne sont une « Cadillac » par rapport à la plupart des cours universitaires offerts au Québec. Nos cours comprennent des centaines d'articles, des centaines de problèmes avec solutions, des blogues, des livres de référence, des chapitres photocopiés, des forums en ligne, des cédéroms et dévédéroms, des vidéos, de la baladodiffusion, des librairies logicielles, des moteurs de recherche, des pense-bêtes, des glossaires, des milliers de liens vers des sites externes, etc.

La TÉLUQ, quant à elle, n'a pas la masse critique nécessaire pour pleinement remplir son mandat. On ne peut pas offrir des programmes et maintenir des programmes de recherche en histoire, en santé, en biologie, en informatique, en sociologie, en gestion, en éducation, en philosophie, en mathématique, en physique, en environnement, en communication, en économie, etc. avec seulement 50 professeurs. Si on tient compte des années sabbatiques et des professeurs occupant des postes de gestion, il est clair que l'édifice de la TÉLUQ est un château de cartes : il y a autant de programmes d'étude à la TÉLUQ que de professeurs (selon la direction générale de la TÉLUQ, il y aurait « plus de 70 programmes » à la TÉLUQ). L'élastique est toujours étiré au plus mince. Ce constat que la TÉLUQ n'y arrivera pas seule n'est plus une question de point de vue, mais un fait historique. Paradoxalement, le récent virage en ligne pris par toutes les universités (dont l'UQAM) ne vient que fragiliser davantage la TÉLUQ en augmentant la compétition, comme le montre l'offre à distance du baccalauréat en informatique de l'Université Laval. Le Québec de 2008 est une des sociétés les plus scolarisées du monde où de plus en plus de grandes universités offrent des programmes à distance, ou sur des campus secondaires (Laval, Longueuil, etc.) : la formation à distance ne peut plus être un moyen de rattraper le retard de scolarité des québécois. Les représentants de la TÉLUQ auraient annoncé au recteur Corbo en 2007 que « tout allait bien à la TÉLUQ ». C'était, selon moi, aller trop vite en affaire.

Quant à la recherche, la majorité des professeurs de la TÉLUQ bénéficieraient d'une intégration dans un département capable de recruter des étudiants aux cycles supérieurs et de former des groupes de recherche. Étrangement, on a prévu dans le protocole du rattachement que la TÉLUQ préservait son autonomie en recherche. Quand on sait que les organismes subventionnaires (CRSNG, CRSR, etc.) ne reconnaissent plus la TÉLUQ comme entité distincte, on voit mal ce qui justifie cette autonomie. La TÉLUQ a quelques programmes aux cycles supérieurs, mais son seul doctorat est offert conjointement avec l'UQAM. Une intégration assurerait aux professeurs de la TÉLUQ l'accès au service de la recherche et de la création de l'UQAM de plein droit. En ce moment, pour accorder une bourse à un étudiant de l'UQAM sur un de mes fonds de recherche, je dois procéder comme si je versais de l'argent à une autre université : la procédure est longue et complexe. Bien sûr, les professeurs de

la TÉLUQ bénéficie historiquement de fonds de recherche internes qui fonctionnent différemment de ceux de l'UQAM, mais avec un peu d'imagination, on pourrait sûrement harmoniser tout ça.

Le rattachement ne peut avoir comme objectif de lancer un grand chantier de la formation à distance au Québec, tel qu'envisagé dans le plan cadre de 2005. Tout d'abord, parce que l'UQAM n'en a pas les moyens et qu'un tel chantier serait une aventure risquée financièrement. En effet, historiquement, à la TÉLUQ, la fréquentation étudiante ne croît pas de manière proportionnelle au nombre de cours. Il ne suffit pas de *pondre* plus de cours pour avoir plus d'étudiants : si la recette était aussi simple, la TÉLUQ serait une méga-université. Aussi, parce qu'un grand chantier de mise à distance ne viendrait qu'empirer les choses pour les professeurs de la TÉLUQ si leur nombre n'augmente pas de manière proportionnelle au nombre de nouveaux cours et programmes. Que des centaines de professeurs de l'UQAM viennent ponctuellement faire des cours à distance avant de repartir vers leurs salles de classes est loin de me réjouir. Qui va devoir s'occuper de tous ces nouveaux cours une fois les professeurs des départements repartis ? Et cela ne fait absolument rien pour placer en meilleure posture les chercheurs de la TÉLUQ. Il faut le constater, ce modèle traite les professeurs de la TÉLUQ comme des professeurs de seconde zone : le contenu vient du département et la diffusion au jour le jour retombe sur les professeurs de la TÉLUQ.

Une approche beaucoup plus saine est de laisser chaque département et chaque unité de programmes décider de ce qui doit être offert à distance. Nous obtiendrons rapidement une offre à distance de meilleure qualité que ce que la TÉLUQ peut espérer offrir seule, simplement parce qu'il est *payant* pour une université en 2008 de mettre ses cours en ligne. Toutes les grandes universités américaines offrent des cours en ligne : ce n'est pas par générosité. Paradoxalement, une offre de meilleure qualité à distance et en salle peut passer par l'abolition de certains cours et programmes : est-ce que l'UQAM a vraiment besoin de deux baccalauréats en communication ou en administration ? Ramener les programmes ensemble permettrait d'offrir certains cours à distance à plus d'étudiants, et on réaliserait ainsi des économies d'échelle. En regroupant les 20 étudiants qui prennent un certain cours sur campus avec les 20 étudiants à distance, on peut transformer deux cours qui ne sont pas viables en un cours qu'on pourra offrir année après année. Plusieurs des étudiants qui prennent actuellement tous leurs cours en salle pourraient être tentés de prendre des cours à distance si les cours en question faisaient partie de leur programme. Dans certains cas, on pourrait remettre en question le contingentement de programmes en salle, en utilisant la formation à distance comme soupape. Pour les étudiants à distance, le fait d'être inscrits au même programme que les étudiants en salle aurait un bénéfice immédiat : la question de la reconnaissance du programme auprès des employeurs serait pratiquement réglée. Bref, la formation à distance à l'UQAM ne passerait plus comme une mesure d'exception, mais serait une pratique reconnue comme étant normale.

Vers la reconnaissance ?

Une source de frustration récurrente, tant chez les professeurs que chez les étudiants de la TÉLUQ, est un apparent manque de reconnaissance de leurs cours et programmes par les départements. Plusieurs croient que si un étudiant fait un certificat en psychologie à l'UQAM, il devrait pouvoir prendre indistinctement des cours de psychologie de la TÉLUQ. L'étudiant qui a fait un certificat en informatique à la TÉLUQ souhaite que ses cours soient reconnus s'il s'inscrit au baccalauréat en informatique sur campus. On aurait tort d'ignorer cette frustration. Elle amène plusieurs professeurs et étudiants de la TÉLUQ à conclure que l'UQAM les dénigre.

Une solution bien simple à ce problème est de faire en sorte qu'il est avantageux pour l'unité de programme responsable du certificat en psychologie sur campus, par exemple, d'inclure les cours de psychologie à distance dans ses programmes. En théorie, par exemple, les cours du certificat et du baccalauréat pourraient être entièrement distincts. En pratique, il est plus avantageux de reprendre les mêmes cours dans plusieurs programmes parce qu'on souhaite atteindre une moyenne-cible. Il faut faire en sorte que la même chose se produise avec les cours à distance et les cours sur campus.

Le plan cadre du rattachement proposait une double comptabilisation des étudiants, mais ce document n'a pas été accepté par toutes les instances de l'UQAM. Il est pourtant impératif de mettre sur pied une comptabilité qui favorise l'hybridage des programmes. Il faut qu'on puisse évoluer vers un seul certificat en administration, un seul baccalauréat en communication, etc. Cette évolution doit débiter par une formule comptable appropriée et reconnue.

Vers l'intégration... de la TÉLUQ à l'UQAM

Quelqu'un doit initier les actions, sinon le mariage ne va pas prendre : c'est à la direction de l'UQAM qu'appartient le leadership en la matière.

1. Intégration de la programmation

La commission des études devrait intégrer la formation à distance dans son mandat : il n'est pas normal en 2008 que l'UQAM puisse fermer, ouvrir ou modifier un programme sans tenir compte du rôle que peut jouer la formation à distance. Certains programmes jugés peu rentables pourraient devenir beaucoup plus intéressants si on combinait l'offre sur campus et l'offre à distance. Comment se fait-il que le Guide d'admission hiver et automne 2008 de l'UQAM, qui donne la liste de *tous* les programmes

de l'UQAM, soit restreint, en ce qui concerne l'offre à distance, à ne présenter qu'une jolie photo de la directrice-générale de la TÉLUQ ? Où sont les programmes à distance de l'UQAM ? Il faut que le registraire de l'UQAM prenne en charge complètement les étudiants inscrits dans les programmes à distance. Il faut aussi que cesse le passage par les ententes interuniversitaires de la CRÉPUQ chaque fois qu'un étudiant sur campus veut prendre un cours à distance, et vice et versa. On prétend depuis 2005 que le passage par la CRÉPUQ n'est qu'un détail technique, mais pour l'étudiant, cela représente souvent une demi-journée ou plus de démarches administratives et des résultats qui prennent plusieurs semaines supplémentaires avant d'être disponibles. Il faut qu'il n'y ait plus qu'un seul règlement des études et un seul registraire à l'UQAM. Les étudiants à distance de l'UQAM devraient recevoir une carte d'identité de l'UQAM au même titre que les autres étudiants : les étudiants de la TÉLUQ en ont pourtant fait la demande dès 2006 et elle fut ignorée.

2. Services de soutien

Il faut faire le ménage dans les doublons. Quand je suis allé voir le SITEL (service informatique de l'UQAM) pour avoir accès au réseau sans fil de l'UQAM, on me l'a refusé parce que je n'ai pas de numéro d'employé « UQAM » délivré par le service des ressources humaines de l'UQAM. Aux dernières nouvelles, les services informatiques de la TÉLUQ sont en train d'ajouter de nouveaux routeurs juste à côté de ceux du SITEL pour servir les employés de la TÉLUQ. Un vrai gaspillage ! Je ne comprends toujours pas pourquoi je n'ai pas officiellement une adresse de courriel de l'UQAM normalisée (lemire.daniel@uqam.ca). Est-ce que la formation à distance exige d'avoir des serveurs de courriel distincts ? Pourquoi faut-il deux services des ressources humaines ? Deux services d'édition ? On peut préserver et même améliorer les services propres à la TÉLUQ tout en les intégrant aux structures de l'UQAM, il suffit de s'en donner l'objectif. Il ne s'agit pas de fermer les bureaux de la TÉLUQ à Québec où travaillent 200 personnes ou plus : il faut plutôt simplement ramener les ressources humaines au sein d'un même service, les services informatiques au sein d'un même service (le SITEL), et ainsi de suite. Le bureau de la recherche institutionnelle de l'UQAM devrait inclure les données provenant des cours et programmes à distance.

Les professeurs de l'UQAM viennent d'adopter une nouvelle plate-forme technologique (Moodle) parfaitement apte à la diffusion de cours totalement en ligne. Il me semble urgent de ramener la gestion de toutes les plates-formes technologiques pour la formation en ligne sous une même direction. Il faut unifier et rassembler les professeurs et les professionnels. Il faut former des comités conjoints comprenant des gens qui font de la formation sur campus et des gens qui font de la formation en ligne. Il faut même assurer une mobilité entre les divers spécialistes.

3. Intégration professorale

Il faut un calcul unique de la tâche professorale qui tienne compte de toutes les modalités d'enseignement. À ce sujet, on se casse souvent beaucoup la tête avec les dégrèvements de cours en salle pour obtenir l'équivalent de la création d'un cours à distance, mais pourquoi ne pas tout simplement admettre l'offre d'un cours (à distance, sur campus ou en mode hybride) comme étant équivalente à « une charge de cours » ? On peut certainement aussi accorder des dégrèvements aux professeurs qui développent de nouveaux cours comme mesure incitative, mais je crois qu'il faut partir d'une équivalence simple entre les tâches des professeurs. Je considère que d'offrir un cours à distance ou sur campus à un même nombre d'étudiants, représente un effort comparable de la part du professeur et cela entraîne des subventions et des frais de scolarité comparables. La différence avec le cours à distance est que le professeur met beaucoup plus d'effort à préparer le cours avant même la première semaine du cours et durant chaque révision du matériel, mais il en met moins pendant la diffusion (le professeur n'a pas à se présenter en classe 3 heures par semaine)⁹. Dans le cas où le professeur n'assure pas du tout l'encadrement de ses étudiants¹⁰, comme c'est le cas à la TÉLUQ où l'on délègue souvent cette tâche à des personnes-tutrices (qui ont la parité salariale avec les chargés de cours), on pourra lui reconnaître une charge moindre (2/3 de charge)¹¹.

Il faut ramener tous les professeurs d'une même discipline dans le même département, et permettre la cohabitation entre les cours à distance et les cours présentiels au sein d'unités de programmes appartenant aux mêmes départements, comme cela se fait à l'Université Laval. Un professeur qui a mis un cours en ligne peut très bien offrir ce cours en salle et vice versa. C'est seulement en intégrant la formation à distance directement dans les départements et unités de programme que l'UQAM peut espérer devenir pleinement bimodale. On objectera que les départements et unités de programme *ne savent pas* faire de l'enseignement à distance. Je vous assure pourtant qu'il n'y a rien de magique à la gestion d'un cours en ligne : on entretient trop souvent le mythe de la TÉLUQ qui seule sait enseigner en ligne et à distance. Par ailleurs, le meilleur moyen d'amener les professeurs des départements à découvrir l'enseignement à distance reste de leur ajouter des collègues qui en font leur pain et leur beurre.

Comment réaliser cette intégration départementale ? L'approche que je préconise est de miser sur le fait que la TÉLUQ est

⁹Rien n'a été prévu pour traiter le cas où un même cours est offert sur campus et à distance, ce qui devrait pourtant être courant s'il y avait une véritable intégration.

¹⁰Précisons qu'à cause de l'exclusivité syndicale des tuteurs de la TÉLUQ, il n'est pas possible de faire appel à des auxiliaires d'enseignement pour assister le professeur, notamment avec la correction des travaux.

¹¹La TÉLUQ prévoit avoir 3,064 étudiants (équivalent à temps complet) en 2008-2009. Avec 55 professeurs enseignant chacun 4 cours, il y aurait une moyenne de 140 étudiants par cours.

déjà divisée de manière facultaire (UER Éducation - Faculté d'éducation, UER Science et Technologie - Faculté des sciences, etc.). (Ce n'est pas un accident, mais le résultat d'une stratégie d'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM mise de l'avant par le syndicat des professeurs de la TÉLUQ.) Les UER et les facultés devraient donc se rencontrer et négocier les passerelles afin que les professeurs de la TÉLUQ fassent tous partie d'une faculté et d'un département de l'UQAM au-delà d'un certain horizon. Dans la plupart des cas, les problèmes seront rapidement réglés : il faut déplacer le poste du professeur vers le département approprié. Pour le reste, il suffira de mettre sur pied un processus de conciliation et de médiation. Le processus exact devra être négocié avec les syndicats des professeurs de l'UQAM. Les départements qui accueilleront les nouveaux collègues de la TÉLUQ auront certaines obligations, notamment celle de ne pas remettre abusivement en question la tâche d'enseignement à distance. Il faudra adopter la bilocalisation de la TÉLUQ : les départements devront accepter d'avoir de nouveaux collègues dans la ville de Québec. Les programmes de la TÉLUQ deviendront alors des programmes appartenant à une unité de programme (rattachée à un département ou une faculté), ou des programmes interfacultaires. Il ne serait plus question de programmes « conjoints » au sein même de l'UQAM. La TÉLUQ pourrait demeurer en tant qu'entité de soutien, mais les cours, les programmes, les étudiants et les professeurs seraient dans les facultés et écoles, tout comme à l'Université Laval.

Je fais le pari que la majorité des départements seront ravis d'accueillir de un à cinq professeurs de plus : ces nouveaux professeurs apporteront leurs programmes de recherche, leur expertise unique et leurs contributions à des programmes d'enseignement. Puisque la TÉLUQ a 15% de la fréquentation étudiante de l'UQAM avec seulement 50 professeurs, la plupart des départements augmenteront leur ratio étudiant/professeur.

4. Échéancier

Le temps, on l'a vu, ne fait rien en lui-même pour améliorer les choses : sans leadership, il n'y aura pas d'intégration. L'Université Laval prend les bouchées doubles : sa programmation à distance explose.

L'échéancier le plus sain pour une intégration est 2010, alors que la convention collective des professeurs de la TÉLUQ viendra à échéance. Il faut en profiter pour procéder à l'intégration des professeurs de la TÉLUQ au sein des départements. Sinon, on risque de poursuivre dans la non-intégration pour cinq années de plus (2015) ce qui serait irresponsable.

Conclusion

Il y a maintenant plus de cinq ans que divers comités se penchent sur la question TÉLUQ-UQAM. Tous ont été entendus plus d'une fois. Par contre, on n'a encore jamais sérieusement considéré une véritable intégration de la TÉLUQ à l'UQAM. Une telle entreprise est difficile et complexe parce qu'il faut tenir compte de plusieurs conventions collectives, des droits et attentes des étudiants, et des contraintes financières propres à l'UQAM. Mais on doit maintenant constater qu'on ne peut en faire l'économie.

Plusieurs des groupes de l'UQAM doivent participer à une telle intégration, dont les syndicats, les départements et les unités. On doit, bien sûr, considérer avec respect les intérêts des différents groupes qui forment l'Université. Quelqu'un doit cependant battre la mesure et fixer les objectifs et des échéanciers. Je propose que la direction de l'UQAM se donne cette responsabilité. La direction ne peut, seule, réussir l'intégration, mais elle peut au moins faire preuve de leadership.

Dès décembre 2008, il faut énoncer haut et fort que tous les étudiants qui prennent des cours à l'UQAM, sur campus ou à distance, sont des étudiants de l'UQAM à part entière et il faut s'engager à accorder la même reconnaissance, les mêmes droits, et la même carte étudiante à tous. Il faut que le recteur s'engage à abolir le passage par la CRÉPUQ pour les étudiants sur campus prenant des cours à distance (et vice versa) d'ici la fin de 2009. Il doit mandater publiquement le registraire de l'UQAM pour qu'il prenne pleinement en charge les cours et programmes à distance d'ici 2010. Le recteur doit annoncer avant la fin de l'année que l'UQAM prendra le virage de la formation à distance (comme l'Université Laval) et qu'il n'y a pas de retour en arrière possible.

Je vous adresse mes salutations les plus distinguées,

Daniel Lemire, professeur d'informatique
UER Science et Technologie, TÉLUQ
Université du Québec à Montréal (UQAM)
lemire@acm.org

Mémoire sur l'avenir de la TÉLUQ

Jean Robillard et Daniel Lemire, professeurs à la TÉLUQ
Mars 2006

La Télúq est officiellement devenue le 26 octobre 2005 une composante de l'UQAM. Non seulement ce vague statut de *composante* n'a pas été défini avec toute la clarté souhaitable, autrement que du point de vue juridique et réglementaire, mais on observe, tant sur le plan du discours que sur celui des pratiques académique et gestionnaire, une désaffiliation de l'institution-mère par le biais de la promotion de la Télúq comme un *établissement* :

- La Télé-université est l'**établissement** spécialisé en formation à distance du réseau de l'Université du Québec à Montréal. (source : <http://www.teluq.uqam.ca/siteweb/enbref/partenariats.html>)
- La Télé-université, ou Télúq, est le premier **établissement** d'enseignement universitaire spécialisé en formation à distance au Québec. (source: <http://www.teluq.uqam.ca/>)
- La TÉLUQ est le premier **établissement** supérieur spécialisé en formation à distance au Québec et maintenant rattaché à l'UQAM. (source : Les grands communicateurs http://www.toile.coop/grandscomm/s3_c_grandcomm5.html)

Les choix

Qu'est-ce que la Télúq depuis son rattachement ?

- La Télúq n'a plus de commission des études et ne peut donc plus créer ses propres programmes. Elle n'est plus reconnue comme université auprès des organismes fédéraux et ne peut donc plus bénéficier de subventions institutionnelles. Si on insiste pour voir la Télúq comme une université dans l'Université et largement indépendante de l'UQAM, il est clair qu'il s'agit d'une université qui ne peut plus se développer. À titre de compensation, les professeurs de l'UQAM sont censés contribuer à l'enseignement à distance, offert par la Télúq, en augmentant le nombre de cours ou de programmes ou en transformant leurs cours actuels en cours "à distance" sans que, toutefois, cette augmentation de leur tâche ne soit valablement tenue en compte en vertu de leur propre convention collective (SPUQ). Cette vision, dominante dans le discours émanant des deux directions de la Télúq et de l'UQAM, est *nécessairement* vouée à l'échec. D'une part, la collaboration entre les professeurs des deux établissements n'est aucunement garantie tant et aussi longtemps qu'aucun calcul d'équivalence entre les tâches respectives des deux groupes de professeurs n'ait été négocié et convenu entre les deux syndicats (SPPTU et SPUQ) et ensuite avalisé par les directions autorisées. Ne pas reconnaître la primauté de la dimension syndicale du problème est une grave erreur. D'autre part, rien ne garantit aux professeurs réunis au sein d'assemblées départementales à l'UQAM, que la "traduction" de leurs cours en cours "à distance" n'aura aucun effet sur le financement de leurs activités académiques et les modifications aux bases du calcul de ce dernier (en particulier, l'atteinte des moyennes cibles). Prétendre que le rattachement est chose faite sans répondre à ces inquiétudes tout à fait légitimes de la part des professeurs de l'UQAM, cela équivaut au déni de la réalité. Finalement, toute collaboration en vue du développement de la filière de l'enseignement à distance au sein de l'UQAM n'aura vraisemblablement lieu qu'à la condition *sine qua non* de la prise en charge de ce projet par les professeurs intéressés, et uniquement eux ; et quel que soit le signataire de leur chèque de paie. Autrement dit, la légitimité et la crédibilité de l'enseignement à distance au sein de l'UQAM n'est pas qu'affaire de promotion et de relations publiques internes : les conditions formelles et pratiques du développement de projets de collaboration doivent être ancrées dans une réalité qui est d'abord et avant tout *académique*.

Modèles d'intégration... ou de démobilisation ?

Toute intégration d'une entité à une autre pose des problèmes qui sont typiques du *contexte* que crée de toutes pièces cette union. Un diagnostic complet et réaliste doit être fait des besoins, des obstacles prévisibles, des enjeux (humains, financiers, matériels) qui naissent de ce contexte inédit. La contribution de tous les groupes d'employés est éminemment nécessaires à la bonne marche et à la mise en oeuvre du projet. Or, la Télúq n'a pas tenu compte de ces préceptes depuis le déclenchement du projet au printemps de 2005, plus ou moins. Elle a plutôt adopté une approche bureaucratique qui a conservé au sein de la haute direction le pouvoir d'interpréter et de proposer les avenues qu'elle tenait pour carrossables. Mais cette culture bureaucratique ne correspond pas à celle qui prévaut à l'UQAM où le pouvoir est largement détenu par les assemblées départementales - la bureaucratie uqamienne s'exprime selon des modes différents de ceux de la Télúq. Comment se surprendre dès lors du scepticisme dont font preuve nos collègues professeurs de l'UQAM en général à l'endroit du projet de fusion de la Télúq à l'UQAM autant qu'à celui de l'enseignement à distance *per se* ? La toute première condition de réussite du projet en question repose sur la reconnaissance de son caractère éminemment académique et de l'apport que seuls les professeurs peuvent faire à ce projet. Nous ne nions pas aux instances administratives leurs prérogatives ; nous affirmons simplement qu'un changement de culture doit rapidement être prôné et promu positivement. Et cela demande en premier lieu de reconnaître aux professeurs davantage qu'un simple pouvoir aviseur à propos de sujets qui touchent à leurs tâches et leurs responsabilités.

Ce changement, qui paraîtra assez radical à de nombreux lecteurs, devra se manifester par la responsabilisation des Tables professorales dans le processus, dont les décisions devraient être avalisées par un comité de gestion de projet dont la composition devrait, au surplus, être représentative de la nature académique du projet.

Voici notre plan stratégique:

- intégrer les cours et programmes de la Téluc à l'UQAM pour ne plus avoir de passage par la Crépuq d'ici 2 ans : passons de *Ses programmes sont sanctionnés par un diplôme de l'Université du Québec à Montréal.* (voir teluq.ca) à *Ses programmes sont des programmes de l'UQAM.* L'inutile passage par la Crépuq décourage les étudiants de l'UQAM de prendre nos cours et empêche la reconnaissance de nos cours comme des cours de l'UQAM;
- intégrer les systèmes de support (bibliothèques, ressources humaines, informatiques) à l'UQAM d'ici 2 ans offrant ainsi aux étudiants et professeurs tous les bénéfices de la grande institution qu'est l'UQAM ;
- intégrer les UER dans les facultés correspondantes d'ici 2 ans afin d'accélérer la coopération, les professeurs de la Téluc seraient alors des professeurs de la faculté et donc, de l'UQAM ; les cours et programmes de l'UER seraient alors des cours et programmes de la faculté facilitant ainsi grandement les collaborations ; de plus, les objectifs de développement des cours et programmes à distance pourraient dès lors tenir compte de la réalité de *toutes* les composantes et de toutes les dimensions, académiques, financières et administratives, des facultés maintenant augmentées des UER ;
- réunir tous les services périphériques (encadrement, conseils pédagogiques, etc.) à la tâche des professeurs au sein d'une unité de services de soutien et de conseils disponibles à la demande des professeurs qui désirent de tels services ; la coordination des programmes faisant exception ici, cette activité devrait être affiliée aux départements correspondants ;
- l'intégration des UER au sein des facultés devra s'accompagner de l'adoption d'une méthode de calcul des tâches professorales qui tienne compte de deux formes d'enseignement grâce auxquels l'UQAM se définit maintenant.

Conclusion

Notre mémoire présente une critique de la manière dont le projet Téluc-UQAM a été jusqu'à maintenant mené. L'indice de l'échec de cette *stratégie* est manifestement le fait que nous devons encore maintenant en revoir les priorités et en redéfinir la portée. Le modèle de la Téluc indépendante au sein de l'UQAM ne tient pas la route et intégrer l'Université est la seule voie qui s'offre à nous si on désire privilégier le développement académique sur la préservation des acquis.

Notre mémoire offre un plan stratégique en cinq objectifs simples dont nous savons qu'ils comportent leur lot de difficultés et d'obstacles, administratifs et autres. Mais la principale difficulté étant celle de la transformation de la culture télucienne en une culture véritablement universitaire.

Nos propositions reposent sur une lecture réaliste des échecs du projet et sur le réalisme qui doit prévaloir dans l'analyse des besoins d'une université qui n'est pas qu'un centre de diffusion de cours ("à distance" ou en présence) : une université c'est d'abord et avant tout un lieu de recherche et d'enseignement au sein duquel la triade professeur-étudiant-chercheur est le cœur et le poumon des activités qui s'y déroulent. Une université qui le reconnaît d'emblée ne peut qu'allouer ses ressources au maintien de la vitalité de cette triade.