

Le rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM

Pour une intégration efficace

Patrick Guillemet
Spécialiste en sciences de l'éducation
Télé-université
2 juillet 2008

Introduction

Le présent texte se base sur une lecture attentive des événements ayant précédé la démarche de rattachement de la TélUQ à l'UQAM -que nous faisons débiter avec le début des travaux du comité académique en 2002 - et sur une chronologie de tous les faits marquants qui ont caractérisé cette démarche jusqu'à la nomination du chargé de dossier sur la question de l'intégration. Il propose une analyse des facteurs ayant contribué à cette évolution et une lecture de la situation actuelle structurée par les thèmes proposés pour la présente démarche de consultation.

« Pour une intégration efficace » : ce texte propose un plaidoyer pour le développement de la formation à distance au sein de l'UQAM. Même si le projet de rattachement ne s'est pas autant concrétisé qu'on l'aurait souhaité, comme le constate le rapport PWC, il présente toujours un potentiel très avantageux dans le contexte du plan de redressement de l'UQAM. Il est ainsi permis d'imaginer que la vision originale du rattachement, c'est-à-dire la synergie entre l'expertise de mise à distance de la TÉLUQ et le bassin de ressources professorales de l'UQAM puisse permettre à moindre coût d'accroître l'accessibilité aux études supérieures, qu'il s'agisse de l'élargissement de l'accès aux programmes contingentés de l'UQAM, de l'accès aux cours à forte demande et aux répétitions nombreuses, voire de la diminution du nombre d'étudiants en salle dans les cours très fréquentés.

Par delà les problèmes de structure ou de culture, l'UQAM peut trouver dans l'expertise de la TÉLUQ en formation à distance une façon de répondre efficacement aux nouvelles demandes de formation universitaire, tandis que la TÉLUQ peut, grâce au bassin de ressources professorales, assurer un développement stable de la formation à distance. Des ressources techniques et humaines sont présentement disponibles à la TÉLUQ, qu'il suffit de mettre à la disposition des projets les plus porteurs. Des projets conjoints sont en voie de réalisation, qui peuvent contribuer à élargir l'accès à l'enseignement supérieur. Des mécanismes de développement conjoint peuvent être mis à contribution. Quels que soient les problèmes à résoudre et les obstacles à aplanir, le potentiel qu'offre le développement de la formation à distance justifie amplement que de nouveaux efforts soient mis en œuvre pour parachever ce projet, encore à moitié réalisé.

L'évolution du rattachement

Les origines du projet

Le rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM trouve son origine dans l'avis du Conseil supérieur de l'éducation sur la formation à distance rédigé par Pierre Lucier en 1988. Tout en plaidant pour le développement de la formation à distance dans lequel il voyait de multiples avantages afin de réduire les handicaps d'accès aux études supérieures, cet avis préconisait un modèle d'organisation basé sur un développement distinct aux niveaux secondaire, collégial et universitaire, ce dernier étant principalement représenté par la Télé-université. Toutefois, étant donné la petite taille du corps professoral de cette dernière, il recommandait que la Télé-université s'en tienne à sa programmation existante

et que le développement de cette programmation s'inscrive dans le cadre du réseau de l'UQ et se concrétise par des projets conjoints. Avec le passage de Pierre Lucier à la présidence de l'Université du Québec, cette perspective allait prendre encore plus d'envergure avec un appel à la reconfiguration du réseau en vue de créer des ensembles susceptibles de répondre à la concurrence des autres universités.

Pour sa part, et bien qu'elle ait contesté le diagnostic du Conseil, la TÉLUQ devait constater en 1999 que l'accroissement de ses inscriptions étudiantes était insuffisant en regard de l'enrichissement de sa programmation. Ceci devait l'amener à se fixer des objectifs de croissance ambitieux, inscrits dans son contrat de performance en 2001. Toutefois, les difficultés financières rencontrées cette même année (problèmes d'implantation du projet de campus virtuel, défaillance du système de gestion des admissions, atteinte partielle des objectifs du contrat de performance) devaient l'amener à envisager l'option du rattachement à l'UQAM, vue comme une voie de développement prometteuse et stable. La course à la direction générale de 2002, durant laquelle Louise Bertrand se fit le champion de cette option, fut l'occasion d'en faire le choix institutionnel, d'autant que les modalités du rattachement proposées par le recteur de l'UQAM apparaissaient séduisantes à la communauté télé-universitaire.

Pour la TÉLUQ, les objectifs d'un tel rattachement étaient simples : elle visait à élargir l'offre de formation à distance, pour le plus grand bénéfice de la société québécoise, et à assurer ainsi son développement. Pour l'UQAM, il s'agissait de prendre une position de force au Québec et à l'international et d'ajouter une dimension nouvelle et incontournable à sa mission d'accessibilité, pour laquelle elle avait été fondée. Pour les deux institutions, cette démarche ne répondait nullement à une logique de rationalisation et de dissolution semblable à ce qu'avaient vécu d'autres organisations publiques québécoises. Il s'agissait plutôt d'un projet essentiellement académique voué à répondre, grâce à la formation à distance, aux besoins de formation du Québec. Sur cette base, un comité conjoint de cadres, professeurs et professionnels fut créé en 2002 : le comité académique était né, qui devait immédiatement commencer ses travaux.

L'évolution du dossier

Nous nous bornerons ici à un résumé de la chronologie du projet TÉLUQ-UQAM qui fait l'objet du document annexé. Durant les années 2002 et 2003, le projet va bon train et le comité académique dépose son rapport, qui donne lieu à un protocole d'entente entre les deux institutions, accompagné d'un protocole de rattachement et d'une convention avec le réseau de l'Université du Québec. Ce rapport est bien reçu par les deux syndicats de professeurs, qui envisagent le rattachement du SPPTU au SPUQ et manifestent leur souhait d'être associés à la démarche de rattachement.

À partir de 2004, quelques réserves apparaissent. À l'occasion de la rencontre de consultation sur le projet de rattachement, le SPPTU manifeste sa préoccupation envers l'intégrité organisationnelle de la TÉLUQ et prend quelque distance vis-à-vis de la perspective de rattachement avec le SPUQ. Pour sa part, le SPUQ souligne que le projet lui apparaît encore imprécis et fait part de son opposition à ce que la TÉLUQ puisse

devenir une école affiliée de l'UQAM, tandis que le département d'éducation de l'UQAM fait part de son inquiétude quant à l'avenir des projets de formation à distance menés dans cette institution. Un plan-cadre de développement de la formation à distance est élaboré la même année, qui annonce des objectifs de croissance basés sur divers scénarios de fréquentation étudiante, sans toutefois les accompagner par des prévisions selon les secteurs disciplinaires, et prévoit le développement de 175 cours à distance grâce à une affectation budgétaire de 10 M \$ sur 5 ans. Déjà, cependant, le SPUQ évoque la « préoccupation obsessionnelle du recteur » et souligne les imprécisions du projet d'université bimodale qu'il compte implanter.

À partir de 2005, la relation entre le SPPTU et le SPUQ devient plus distante, alors que le SPPTU entame la négociation d'une nouvelle convention collective et montre moins d'empressement à se rattacher au SPUQ, une fois la convention signée. Parallèlement, les deux syndicats font part de leurs critiques envers le projet de rattachement. Ainsi, le SPUQ durcit sa position envers l'administration de l'UQAM, à qui il reproche de modifier unilatéralement la convention collective et de remettre en cause son exclusivité de représentation syndicale, ce qui l'amène à refuser de prendre part à la consultation sur le cadre de gestion en raison du grief qu'il vient de déposer contre l'UQAM sur cette question. Pour sa part, le SPPTU prend lui aussi ses distances vis-à-vis de l'administration de la TÉLUQ, dénonçant l'irréalisme du plan de développement de la formation à distance. D'autres frictions se font également sentir entre la Faculté des sciences humaines et la TÉLUQ à propos des cours à distance en psychologie, qui ne sont pas reconnus par l'UQAM.

L'année 2006 ne modifie guère la situation. Certes, le cadre de gestion expérimental du plan de développement est adopté, qui spécifie les modes de fréquentation de l'université bimodale et confirme l'affectation de 15 professeurs, ainsi que la création d'un fonds de développement. Toutefois, la TÉLUQ doit constater, en déclenchant la consultation sur son projet de plan stratégique, que le projet de rattachement n'avance pas au rythme auquel elle l'aurait souhaité et que l'UQAM n'est pas en mesure d'honorer ses engagements. Du coup, l'inquiétude est palpable à la TÉLUQ, qui s'interroge sur l'opportunité de poursuivre des projets conjoints, et le SPPTU remet en cause la gestion du projet, soulignant l'importance d'adopter une politique de la formation à distance et d'engager de nouveaux professeurs. Quant à lui, le SPUQ conteste auprès de la Commission des relations de travail le transfert de l'accréditation du SPPTU à l'UQAM. Suite à la décision du commissaire, favorable au SPPTU, le SPUQ incite les professeurs de l'UQAM à cesser toute collaboration avec la TÉLUQ, et au début de l'année suivante critique l'asymétrie du projet, lui reprochant d'avantager indûment la TÉLUQ.

Aucun autre développement ne survient ensuite, jusqu'à ce que le rapport PwC, faisant le point sur le plan de redressement de l'UQAM au début de 2008, ne recommande l'intégration de la formation sur campus et à distance, estimant qu'elle « ne s'est pas faite, ni en voie de se faire, que ce soit d'un point de vue académique ou administratif ». Deux mois plus tard, le recteur de l'UQAM nomme un chargé de dossier pour faire le point sur cette question et évaluer la faisabilité de l'intégration, suite à des consultations appropriées.

Les dimensions du dossier

Thème 1 : état de la situation

La situation de l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM est donc tout d'abord marquée par l'existence de plusieurs contentieux relatifs au projet de rattachement :

- SPUQ-UQAM : le différend porte sur le statut administratif de l'unité de télé-enseignement dans la structure de l'UQAM (le SPUQ privilégie le département alors que la direction de l'UQAM opte pour celui d'une école affiliée), sur les modalités de représentation de la TÉLUQ aux instances de l'UQAM, sur l'exclusivité de représentation du SPUQ, sur l'ampleur du dégrèvement pour monter un nouveau cours à distance, sur le traitement des droits d'auteur et sur la perspective de transférer des étudiants vers le télé-enseignement, du moins selon la perception qu'a le SPUQ du projet.
- SPPTU-TÉLUQ : le SPPTU déplore l'absence d'une politique de formation à distance et critique l'irréalisme du plan de développement de la formation à distance en l'absence du financement promis par l'UQAM et d'un partenariat avec le SPUQ. Il critique également le mode de gestion du projet et estime nécessaire l'engagement de nouveaux professeurs.
- SPPTU-SPUQ : les deux syndicats divergent sur les modalités de leur fusion, le SPPTU préférant des discussions permettant de faire les ajustements requis, tandis que le SPUQ insiste pour un rattachement immédiat, assurant le SPPTU de la représentation loyale des professeurs de la TÉLUQ. Depuis la contestation par le SPUQ de la requête en transfert de l'accréditation du SPPTU et le rejet de la contestation par le commissaire, les contacts entre les deux syndicats sont au point mort.
- d'autres différends marquent aussi les rapports entre certaines unités académiques, par exemple en psychologie.

Toutefois, malgré ces difficultés, il n'en reste pas moins que des réalisations ont été effectuées et que des collaborations sont en cours. Outre les instruments évoqués ci-dessus (protocole d'entente, protocole de rattachement, plan cadre de développement de la formation à distance, cadre de gestion expérimental), une vingtaine de projets académiques conjoints ou impliquant la participation de l'UQAM ont été lancés, dont plus de la moitié sont encore actifs, la majorité d'entre eux impliquant une activité conjointe (document joint). Pour ce qui est de la demi-douzaine de projets abandonnés temporairement ou définitivement, les causes de cet abandon sont imputées, selon le cas, à l'interprétation faite par l'UQAM ou la TÉLUQ du protocole de rattachement, aux décisions des instances académiques de chaque université, à l'influence des recommandations du SPUQ ou à divers facteurs propres à chaque institution. De plus, un important travail a été effectué dans le domaine des sciences de l'administration afin de définir des équivalences entre les cours de la TÉLUQ et de l'UQAM¹. Ainsi, tous les

¹ Source :

http://www.region.uqam.ca/documents/cours_teluq_uqam.pdf

cours du certificat en administration de l'UQAM ont des cours TÉLUQ équivalents² : il y a là un exemple parfait d'une offre de formation bimodale, dans laquelle les étudiants peuvent choisir le mode d'apprentissage qui leur convient.

Des résultats tangibles ont ainsi été obtenus, même si certains projets abandonnés avaient une valeur symbolique importante. Le plus évident est l'approbation récente par la Commission des études de l'UQAM du projet de maîtrise en technologie éducative présenté par la TÉLUQ. Toutefois, il faut également prendre en compte les projets qui n'ont pu être menés. À cet égard, la tension qui s'est développée en 2005 entre les professeurs de psychologie de la TÉLUQ et leurs collègues de l'UQAM en raison de la non-reconnaissance des cours de psychologie à distance met en évidence que les relations entre les unités académiques des deux institutions peuvent aussi être placées sous le signe de la compétition. Une tension analogue, mais de moindre amplitude, semble également avoir marqué les rapports des professeurs en communication. Il reste donc encore du travail à accomplir, avant de pouvoir installer une synergie efficace entre les professeurs des deux institutions. En raison d'obstacles structurels, de difficultés d'ordre culturel ou de divergences d'intérêt, le rattachement demande que des conditions favorables soient créées, afin d'institutionnaliser les collaborations informelles et d'aplanir les différends.

Thème 2 : définition de la formation à distance

À nos yeux, toute forme d'enseignement assistée par des médias qui permet à un étudiant de suivre son cours sans être en présence directe de son professeur participe de la formation à distance. Notre définition inclut bien sûr l'enseignement à domicile tel que le pratique la TÉLUQ (grâce à l'imprimé, au téléphone, au Web et au DVD) ainsi que l'UQAM (programme d'éducation à l'environnement), mais aussi la téléclasse qui met en communication le professeur et les étudiants grâce à la téléconférence ou la vidéoconférence (séminaire de maîtrise en communication de l'UQAM, conjointement avec Paris XIII, ou séminaire d'administration des systèmes de formation à distance de la TÉLUQ). Il faut aussi compter avec les formations hybrides telles que les cours Moodle de l'UQAM, surtout présents à l'École des sciences de la gestion, qui combinent de l'enseignement en salle et des activités d'apprentissage en ligne.

Thème 3 : notion d'intégration

L'intégration visée par le rattachement correspond à la mise en commun des ressources des deux institutions en vue d'accroître l'accessibilité aux études universitaires grâce à la formation à distance. Les principales dimensions de cette intégration ont été décrites dans le communiqué de M. Corbo annonçant la nomination d'un chargé de dossier.

- Intégration académique et pédagogique : il s'agit à la fois d'implanter une offre de formation faisant appel à l'enseignement en présence, à distance ou hybride – lorsqu'une telle offre s'avère possible et avantageuse- et de faire en sorte que les ressources d'enseignement puissent être le plus largement accessibles à cette fin.

² Source : http://www.regis.uqam.ca/etlibre/cours_ESG_TELUQ.html

- Intégration administrative : initialement concrétisée par le protocole d'entente entre les deux institutions, ainsi que le protocole de rattachement, elle doit se prolonger par l'utilisation optimale des ressources humaines et techniques des deux institutions pour le développement de cours à distance et les services aux étudiants à distance.
- Intégration réglementaire et organisationnelle : elle fait référence à l'existence de règlements communs pour la TÉLUQ et l'UQAM, tels que le régime des études, les règles d'approbation de nouveaux programmes et les règles d'attribution budgétaire, mais aussi les conventions collectives qui définissent les conditions de travail du personnel. L'intégration organisationnelle a trait pour sa part à l'insertion harmonieuse de la TÉLUQ dans la structure organisationnelle de l'UQAM.
- Intégration culturelle et identitaire : l'objectif de mise sur pied d'une d'université bimodale implique que les avantages et limites respectifs de la formation en présence, à distance et hybride soient reconnus, ainsi que les modes d'apprentissage des étudiants. Il implique également que les unités académiques des deux institutions qui œuvrent dans les mêmes secteurs disciplinaires se perçoivent comme complémentaires et travaillent en synergie, plutôt qu'en mode d'indifférence ou de compétition.

Thème 4 : conditions d'intégration

- Intégration académique et pédagogique

Plusieurs problèmes se posent à cet égard. Tout d'abord, le plan de développement de la formation à distance se limite à des objectifs de fréquentation appuyés par un ensemble de modalités de fréquentation de la formation à distance, sans préciser de quelle façon ces objectifs seraient atteints selon les secteurs disciplinaires. Or, et c'est là le second problème, la dynamique de la collaboration varie sensiblement selon les secteurs. Si cette dynamique est favorable dans des secteurs tel que les sciences de la gestion ou les sciences, malgré quelques irritants, elle est paradoxale dans celui des sciences de l'éducation où la collaboration a été stoppée en raison de l'absence de règles institutionnelles relatives à la reconnaissance des projets conjoints, bien que les relations informelles des professeurs de la TÉLUQ et de l'UQAM soient au beau fixe. Par contre, ces relations semblent problématiques dans le secteur de la psychologie, voire des communications, la dynamique étant marquée par une perception de concurrence. Enfin, dernier problème, plusieurs secteurs de l'UQAM pratiquent diverses formes de formation à distance, de telle sorte qu'il est difficile d'en accorder l'exclusivité à la TÉLUQ.

Une intégration efficace devrait tout d'abord prendre la mesure du degré de réalisation du plan –cadre de 2004, dont les objectifs de fréquentation n'ont été que partiellement atteints, et examiner les voies de développement de la formation à distance dans les divers secteurs disciplinaires de l'UQAM. On peut par exemple penser à une accessibilité accrue dans les programmes contingentés, permettant d'envisager des hausses de fréquentation substantielles non seulement en gestion et en droit, mais aussi en éducation, en travail social, en communication et en psychologie, voire en design graphique (cf. document joint). La détermination d'une

stratégie de croissance devrait bien sûr prendre en compte le degré de coopération ou d'affinité entre les unités académiques concernées, aussi bien pour tirer avantage des relations favorables que pour créer de telles conditions lorsque des obstacles se présentent. À nos yeux, sans cet enracinement dans les unités académiques, et sans leur participation à la définition des objectifs à atteindre, le plan de développement de la formation à distance risque de demeurer une réalité abstraite, non intégrée à la vie académique réelle.

Une seconde condition est le traitement équitable des professeurs de la TÉLUQ et de l'UQAM engagés dans le développement de cours à distance. Ceci implique de pouvoir mesurer la nature de l'investissement requis et de s'assurer que les dégrèvements soient les mêmes, afin notamment de répondre à la critique énoncée par le SPUQ au début de 2007. De la même façon, le développement de la formation à distance ne devrait pas être présenté comme une responsabilité exclusive de la TÉLUQ, mais plutôt comme un projet de l'UQAM mené principalement sous l'égide de la CAFAD, afin que les professeurs de l'UQAM actifs en formation à distance ne se sentent pas assujettis à leurs collègues de la TÉLUQ. Il faudra enfin que les ressources, modèles et expertises de mise à distance puissent être mis à la disposition de l'ensemble des deux communautés afin de permettre leur réutilisation optimale.

- Intégration administrative

Cette dimension est sans doute la plus névralgique. Comme le souligne le SPUQ à la fin de 2006, « on a inséré la TÉLUQ dans le nouvel organigramme de l'UQAM sans le faire, comme pour son intégration qui se fait sans se faire ». Entre le statut de département prôné par le SPUQ dès le début de 2003 et celui d'« École supérieure de télé-enseignement » inscrit dans le projet de rattachement mais aussitôt combattu par le SPUQ, la réflexion ne semble guère avoir progressé, ce qui amène le SPUQ à conclure au piétinement du processus d'intégration, une conclusion que reprendra le rapport PwC. Parallèlement, du côté de la TÉLUQ, on déplore le blocage des discussions sur la mobilité des professeurs, la gestion de la tâche et la représentation aux instances de l'UQAM, ainsi que la promesse de financement de 10 M\$, demeurée sans suite.

En fait, il est difficile de comprendre pourquoi la proposition structurelle du SPUQ n'a pas été accueillie favorablement, car on ne trouve nulle réaction dans les mémoires et bulletins d'information du SPPTU. Tout au plus ce dernier manifeste-t-il en 2004 sa préoccupation envers l'intégrité organisationnelle de la TÉLUQ, sans indiquer pour autant si le statut d'« École supérieure de télé-enseignement » lui semble plus approprié. Cette hésitation nous semble s'expliquer par l'hétérogénéité du corps professoral de la TÉLUQ, composé de représentants de disciplines très diverses. Ainsi, même si la formation à distance constitue leur dénominateur commun, seule une minorité d'entre eux se définissent par leur appartenance au champ des sciences de l'éducation, la majorité d'entre eux se définit plutôt par leur appartenance à des champs disciplinaires divers, le plus important étant celui des sciences de la gestion.

Pourtant, malgré cette difficulté, sans une identification claire du mode d'insertion de la TÉLUQ dans les structures de l'UQAM, son intégration est vouée à l'échec. À cet égard, la résistance manifestée par le SPUQ et son désir de faire échec à la balkanisation de l'UQAM ne sont guère explicités, même si l'on peut comprendre qu'elle est reliée à un ensemble d'aspects du fonctionnement de l'université bimodale. La condition essentielle de l'intégration administrative de la TÉLUQ passe donc par le choix d'un statut approprié, cohérent avec les structures de l'UQAM, et l'explicitation du fonctionnement correspondant. De la même façon, la concrétisation du rattachement du SPPTU au SPUQ apparaît essentielle en raison de son exclusivité de représentation, d'autant que le SPUQ négocie actuellement une nouvelle convention collective et qu'il a assuré le SPPTU du maintien des avantages obtenus dans sa convention collective 2005-2010.

La dimension financière de l'intégration a été remise en cause par la crise que vit l'UQAM. Notons toutefois que les engagements prenaient principalement la forme de prêts de services qui n'ont pu être réalisés faute d'accords administratifs appropriés –comme le suggère l'arrêt temporaire des projets conjoints en éducation– et en raison de la tension entre les deux syndicats de professeurs. Il faut également noter que la raréfaction des fonds rendus disponibles par la Télé-université pour la réalisation de projets conjoints, suite à la grève de ses tuteurs en 2008, a aggravé cette situation. Toutefois, il demeure possible d'espérer que la préparation d'un plan de développement de la formation à distance bien ciblé, accompagnée d'une affectation judicieuse des ressources disponibles puisse, grâce à une augmentation de la fréquentation étudiante, générer des revenus susceptibles de permettre d'autres mises en chantier avantageuses.

- Intégration réglementaire et organisationnelle

Le paradoxe du rattachement est que si ses objectifs n'ont pas été remis en cause –si ce n'est la réserve manifestée par le SPUQ au début de 2007, quant à l'intention de transférer 16 000 étudiants-cours vers le télé-enseignement– sa mise en œuvre effective s'est avérée très ardue. Ainsi, le cadre de gestion expérimental du plan de développement de la formation à distance (PDFAD) élaboré en 2006, qui proposait un ensemble de modalités de mise en œuvre (gestion intégrée des cours et programmes à distance à l'UQAM, reconnaissance de la contribution des professeurs de l'UQAM, droits d'auteur basés sur ceux prévus dans la convention collective de la TÉLUQ, sensibilisation du personnel de l'UQAM à la formation à distance, coordination des services de support, financement des projets), et auquel ont contribué les responsables des unités académiques des deux institutions (certains d'entre eux à la TÉLUQ se défendant toutefois d'y avoir été associés), semble avoir été inopérant. Par ailleurs, la concertation entre les deux syndicats de professeurs afin d'ajuster leurs conventions collectives ne semble guère avoir progressé, débouchant plutôt sur un constat d'asymétrie de la part du SPUQ.

Ces questions sont sans doute intimement reliées et un examen réaliste des dispositions du cadre de gestion s'impose, afin de cerner les conditions réglementaires appropriées de l'intégration. À cet égard, la question de la reconnaissance de la contribution des professeurs de l'UQAM au PDFAD est probablement critique, comme le laisse à penser la prise de position du SPUQ de 2007 évoquant l'existence de deux poids, deux mesures dans l'université bimodale. Cette question est complexe, comme l'avait souligné la vice-rectrice intérimaire lors de sa rencontre avec le personnel de la TÉLUQ, les termes utilisés n'ayant pas toujours le même sens dans les deux institutions. Mais l'ajustement requis est possible, à condition de considérer les particularités de la formation à distance. Ainsi, l'investissement du professeur dans un cours à distance est fort différent selon que le cours est en phase de conception (qui implique la mise sur pied de l'environnement de formation), en phase de mise à l'essai (l'accent étant mis sur les ajustements nécessaires), en phase de diffusion (le cours repose alors en majeure partie sur la contribution des tuteurs ou chargés d'enseignement) ou en phase de révision (qui implique le réaménagement du contenu ou des activités d'apprentissage). De même, on comprend qu'un cours faisant appel à un environnement technologique riche exige plus d'efforts qu'un cours basé sur l'imprimé, et qu'un cours faisant appel à un manuel existant demande un investissement moins grand qu'un cours dont la plus grande partie du contenu est original.

Il reste donc à trouver une base permettant de quantifier adéquatement ces différences et permettant de prendre en compte la transformation de la tâche des professeurs de l'UQAM engagés dans l'enseignement à distance, ne serait-ce que par la préparation de cours en ligne avec Moodle. Ainsi, la différence entre la charge d'enseignement de 4 cours à laquelle est tenu le professeur de l'UQAM et celle de 7 cours qui est attendue de celui de la TÉLUQ selon leurs conventions collectives respectives apparaît-elle plus théorique que réelle.

Une difficulté organisationnelle d'un autre ordre est représentée par le désir du SPPTU de voir créer un nombre significatif de postes à la TÉLUQ afin de réaliser le PDFAD, alors que les moyens prévus dans ce plan prennent essentiellement la forme de prêts de service temporaires ou permanents de professeurs de l'UQAM. La réponse à cette question, dans une logique d'intégration, réside dans la meilleure utilisation possible des ressources existantes en fonction des priorités de développement définies dans le plan de formation à distance, et dans l'engagement éventuel de ressources supplémentaires selon les besoins diagnostiqués par les unités académiques concernées. Certaines de ces unités collaborent déjà, tandis que d'autres rencontrent des difficultés. Un mécanisme de coordination et de suivi doit permettre la mise en œuvre efficace du plan. À cet égard, il y aura sans doute lieu de revoir le fonctionnement de l'actuel comité de mise en œuvre du PDFAD, pour cerner ce qui doit être amélioré ou révisé.

Dernier facteur, non négligeable. La formulation d'un plan de développement de la formation à distance bien ciblé devrait permettre l'affectation des ressources techniques et humaines de la TÉLUQ (notamment les professionnels pédagogiques et

les professionnels en médiatisation) selon les priorités retenues par le plan. À plus long terme, ces ressources techniques et humaines gagneraient à être elles aussi intégrées à celles de l'UQAM, pour une plus grande synergie. Cette réaffectation permettrait sans doute d'accélérer particulièrement le développement des cours à distance reposant sur des textes existants, ainsi que ceux basés sur la même architecture médiatique.

- Intégration culturelle et identitaire

La cohabitation entre une organisation basée sur la pratique de l'enseignement en salle et une autre dont le métier consiste dans l'enseignement à distance n'est évidemment pas acquise, et des éléments de méfiance réciproque sont observables. D'une part, la croyance que seule l'interaction pédagogique directe assure la qualité de l'enseignement, de l'autre la croyance dans l'autonomie de l'étudiant, son bagage expérientiel et les vertus d'une mise à contribution efficace du potentiel offert par les médias. Ces deux visions pédagogiques peuvent bien sûr se nourrir l'une l'autre, mais aussi donner naissance à des préjugés, tel celui de la moindre qualité des cours à distance ou, réciproquement, de l'ignorance des professeurs traditionnels envers les nouvelles ressources d'enseignement, ou à des craintes, comme celle de voir les étudiants se tourner massivement vers les nouvelles technologies et désertir les cours en salle. Par ailleurs, nous l'avons vu plus haut, la définition de l'identité des professeurs à distance est ardue dans le contexte du rattachement, entre leur appartenance à un champ disciplinaire et la particularité de leur mode d'enseignement. Ces divers facteurs marquent sans doute les rapports entre les deux syndicats de professeurs et permettent également de comprendre les tensions qui sont apparues à l'occasion entre des unités académiques œuvrant dans le même champ disciplinaire.

Cette dernière forme d'intégration est certes plus difficile à réussir, mais n'en est pas moins essentielle, du moins dans les domaines où la TÉLUQ et l'UQAM sont appelées à conjuguer leurs efforts et à offrir un nouveau type d'enseignement. En la matière, l'accompagnement du processus d'intégration est essentiel, aussi bien pour assurer le suivi des projets et repérer les difficultés qui se présentent, que pour créer les conditions d'une compréhension mutuelle, contribuer à définir des objectifs réalistes et en permettre l'atteinte effective. Comme le souligne la littérature sur le changement organisationnel, l'implication continue de la direction des deux établissements est requise, mais l'intervention d'un facilitateur est d'autant plus précieuse lorsque le changement stratégique est important et que les différences organisationnelles sont grandes. Ce type d'expertise, tel qu'on le rencontre par exemple au [Centre d'études en transformation des organisations](#) de HEC-Montréal serait à notre avis particulièrement approprié dans le contexte actuel.

Thème 5 : exigences minimales à préserver

Il nous est évidemment difficile de prédire quelles seront les exigences minimales qu'exprimera la TÉLUQ au cours de cette consultation. Disons cependant simplement que sa raison d'être est la formation à distance, c'est-à-dire l'accessibilité

de l'enseignement supérieur aux étudiants qui ne peuvent fréquenter le campus ou ne le souhaitent pas. Tout en se montrant ouverte à des accommodements permettant la combinaison ou l'alternance entre la formation à domicile et la formation en salle ou en télé-présence, sa vocation est de rendre encore plus accessible les études supérieures, par un élargissement de l'offre de cours et de programmes et une ouverture vers les nouvelles demandes de formation, grâce à une utilisation judicieuse des technologies disponibles.

En ce sens, la condition minimale à l'intégration, de la part de la TÉLUQ est sans doute l'établissement d'un plan de développement de la formation à distance fondé sur une analyse des demandes de formation et sur la définition de scénarios réalistes susceptibles d'y répondre en accroissant de façon significative la pénétration de la formation à distance en mettant à profit l'expertise de la TÉLUQ et en y associant les ressources de l'UQAM. Elle ne souhaite surtout pas être marginalisée, mais plutôt participer à un grand projet dans lequel l'UQAM s'engage de façon significative. C'est dans cette perspective que bien des changements pourront être envisagés afin de favoriser une intégration, s'ils sont justifiés et respectent un rythme raisonnable.

Tous ces éléments contribuent selon nous à rendre l'intégration possible. Certaines décisions devront être annoncées assez rapidement, par exemple relatives au statut de la TÉLUQ, aux orientations et au mode de gestion du PDFAD ou encore au rattachement du SPPTU au SPUQ, tandis que d'autres pourront être élaborées sur une plus longue période, par exemple les modalités d'ajustement des conventions collectives des professeurs ou les modalités d'intégration des services des deux institutions. Mais des besoins existent et des ressources peuvent être déployées afin d'y répondre. L'UQAM aussi bien que la TÉLUQ a tout à gagner de reprendre le travail conjoint en tirant les leçons des problèmes qui se sont présentés.