

L'UQÀM veut-elle relever le défi du rattachement de la TÉLUQ?

**Avis sur l'intégration TELUQ-UQAM
présenté à Pierre Brossard
Cabinet du Recteur**

Par Gilbert Paquette

**Professeur-chercheur à la Télé-université
A titre personnel ¹**

¹ Ce mémoire est soumis à titre personnel car je quitterai mes fonctions de cadre supérieur à la TÉLUQ d'ici quelques semaines pour redevenir professeur-chercheur. Cette décision est d'ailleurs indépendante des événements entourant le rattachement. Je rappelle que j'ai été professeur régulier au département de mathématique de l'UQAM entre 1971 et 1975, tout en dirigeant ce qui devait devenir le premier programme (PERMAMA), de la Télé-université naissante

L'UQÀM veut-elle relever le défi du rattachement de la TÉLUQ? Voilà à mon avis la question centrale qui devrait être au centre des préoccupations auxquelles doit répondre le rapport que vous devez préparer à l'intention du recteur de l'UQÀM et auquel ce mémoire veut contribuer positivement.

1- Un projet de développement de l'UQÀM et de la TÉLUQ

Le projet de rattachement de la TÉLUQ à l'UQÀM visait et vise toujours, à doter le Québec d'une grande université bimodale offrant aux étudiants des possibilités nouvelles d'accès aux savoirs universitaires.

Partout dans le monde, la formation à distance connaît une croissance marquée. Tous les pays y voient une façon d'élargir l'accès aux études et de combler la « fracture des connaissances » au sein de leurs populations. La Communauté européenne a expressément inclus l'enseignement ouvert et à distance comme une de ses priorités dans le traité de Maastricht. Au Québec, la formation à distance connaît un essor important, mais on est encore loin du compte. Même si la Télé-université accueille chaque année plus de 30 000 étudiants-cours (malgré la récente grève qui a affecté un temps sa progression), il faudrait multiplier ce nombre par 4 ou 5 pour atteindre le niveau de certains pays européens. Il y a donc place pour une croissance importante de l'UQAM dans ce domaine.

Le rattachement de la TÉLUQ à l'UQÀM était, dès le début, un projet de développement visant à favoriser un meilleur accès aux études universitaires. La TÉLUQ apportait à l'UQÀM une expertise de 35 années en formation à distance, une banque de 350 cours, un corps professoral performant en enseignement et en recherche, un personnel spécialisé dans les technologies d'apprentissage, une infrastructure de support aux étudiants à distance rodée et efficace, sans compter un édifice à Québec, des équipes de support à l'enseignement et des équipements de recherche de pointe. En revanche l'UQÀM, pouvait offrir l'implication de ses quelques 1000 professeurs spécialisés dans tous les domaines du savoir, dont les cours pourraient être offerts à la fois sur campus et à distance, au Québec comme à l'international.

En s'intégrant à l'UQÀM, la TÉLUQ perdait sa personnalité juridique distincte, mais elle gagnait un mandat de développement la formation à distance avec l'UQÀM. Sur papier, le projet était gagnant pour les deux institutions.

Les comptables qui affirment que l'intégration de la TÉLUQ « générerait des économies d'échelle importantes » ne comprennent pas le sens de ce projet. C'est par l'augmentation de ses effectifs étudiants et donc de ses revenus, que l'UQÀM pourra en bénéficier le plan financier et non par une coupure des moyens d'action de la TÉLUQ. On voit bien là une vision simpliste qui a marqué et marque beaucoup d'attitudes dans ce dossier. Le principal avantage du projet est bien autre chose qu'une extension de la taille de l'UQAM qui générerait d'hypothétiques économies d'échelle.

L'objectif d'augmenter à 50 000 étudiants-cours les inscriptions en formation à distance à l'UQAM ne s'est pas encore matérialisé, en partie à cause des aventures immobilières qui ont empêché l'UQÀM d'investir dans le projet comme elle s'y était engagée, en partie à cause de chasses-gardées syndicales ou administratives qui ont bloqué et bloquent encore

la plupart de tentatives de collaboration et d'intégration qui, il faut bien le dire, ont été initiées, pour la plupart, par la TÉLUQ.

2- Des efforts de collaboration et d'intégration qui n'aboutissent pas

Dans les années qui ont précédé et immédiatement suivi le rattachement, nous avons travaillé fort à la TÉLUQ pour jeter des passerelles de collaboration et d'intégration productive avec le personnel et les instances de l'UQÀM au service de ce projet. La plupart de nos initiatives se sont heurtées à des fins de non recevoir et peu d'initiatives sont venues de la part de l'UQÀM. Nous devons finir par comprendre que l'UQÀM, comme toute grande université, est une grosse machine dans laquelle circulent de multiples courants d'opinion et des intérêts diversifiés. Par ailleurs, bien qu'une large participation ait permis de définir le projet, une fois celui-ci mis à en place, force est de constater que l'information circulait difficilement ce qui laissait la place à toutes sortes d'hypothèses, de craintes et de fausses perceptions qui ont nuit au décollage du projet. Je parlerai de ces perceptions au paragraphe suivant. Pour le moment, je me limiterai à commenter les efforts que nous avons fait dans le domaine des services académiques et technologiques que je dirige depuis 4 ans. On pourrait bien sûr donner bien d'autres exemples dans d'autres secteurs.

Ma direction, la DSAT, a entrepris, avec le vice-rectorat aux services académiques et au développement technologique de l'UQÀM (VRSADT) un effort important de définition des mesures à mettre en place pour assurer le succès du projet dans notre secteur. Je dois souligner ici l'ouverture d'esprit et la collaboration du vice-recteur Charron. Nous avons ensemble, et en faisant appel à nos cadres intermédiaires, déposé au comité de mise-en-œuvre du rattachement, un document contenant 67 mesures à implanter. Il s'agit de la onzième version d'un travail qui s'est étalé sur plusieurs mois.

Ces mesures se déployaient sur quatre plans :

- Mise en place de réseaux informatisés pour le partage des matériels pédagogiques (une des propositions des comités académiques conjoints qui avaient précédé le rattachement);
- Renouvellement des systèmes d'information de gestion (Projet SIG-UQÀM)
- Contribution des services au futur plan de développement de la formation à distance (PDFAD);
- Coordination interservices : Bibliothèques, Services d'édition de matériel, Services informatiques

Sur le premier plan, on visait un objectif de *patrimoine éducatif partagé* avec l'objectif d'utiliser pour les cours en présences, les matériels développés par la TÉLUQ et inversement d'utiliser du matériel développé à l'UQAM dans les cours à distance. C'est un objectif toujours valable, générateur de qualité accrue de l'enseignement et de diminution des coûts. Ce projet a bénéficié au départ un large appui. Ma direction a alors

entrepris en 2006 une tournée des facultés pour concrétiser le projet et offrir les outils logiciels qui permettent de réutiliser ces matériels. La réponse a d'abord été positive dans la plupart des facultés, mais à ce jour, aucun travail concret n'a été amorcé.

Pour utiliser ces matériels pédagogiques, il faut intégrer un outil de gestion de banques de ressources dans la plateforme sur Internet qui supporte les cours. La TÉLUQ dispose d'un tel outil, approuvé par l'UQ, le MELS et le SAV de l'UQÀM. Elle l'offrait sans frais aux professeurs de l'UQÀM. Sur ce plan le choix de Moodle par l'UQÀM, alors que la TÉLUQ terminait l'intégration de ses propres plateformes, n'a pas aidé. Ce choix complique d'ailleurs la nécessaire cohérence des infrastructures du Campus virtuel de la TÉLUQ. Malgré tout, nous avons accepté ce choix qui faisait en sorte que l'UQÀM et la TÉLUQ devaient implanter deux plateformes différentes. Nous avons offert d'intégrer l'outil de gestion des banques de matériels pédagogiques à la plateforme Moodle. Le démarrage de ces travaux est actuellement bloqué devant le comité de l'UQÀM qui s'occupe de l'implantation de Moodle.

Sur le deuxième plan, le renouvellement du Système Informatique de Gestion est un projet d'envergure, décidé par l'UQÀM avant le rattachement. Nous avons accepté l'offre de nous intégrer à cette démarche en participant à la préparation des cahiers de spécification du système, particulièrement du dossier étudiant pour lequel notre propre système, le GDA, tient compte des particularités de la formation à distance. Beaucoup de temps de nos personnels ont été investis de la part de ma Direction et de la plupart des services de la TÉLUQ potentiellement touché par un tel système. Nous avons offert d'utiliser le GDA comme base du nouveau système. Le GDA été développé en y investissant plusieurs millions de dollars à partir des fonds propres de la TÉLUQ. L'UQAM, en l'utilisant, aurait pu épargner des fonds importants qu'elle a dû emprunter et dont elle aurait grand besoin dans la situation actuelle. Il serait trop long ici d'entrer dans les détails qui ont mené à ce résultat décevant pour nous.

La TÉLUQ ne pouvant modifier ses pratiques pour adopter un système qui ne répond pas à ses besoins, on devra éventuellement programmer des passerelles entre le système SUNGARD retenu par l'UQÀM et le système GDA-SIGA3 en usage à la TÉLUQ, avec des coûts que personne n'a encore évalués.

Sur les deux autres plans du rapport VRSADT-DSAT, le PDFAD n'ayant pas encore été mis en route, la pression pour la mise en œuvre des mesures de support à la FAD et sur la coordination interservices est restée à un niveau très limité, sauf au niveau des installations de la TÉLUQ à Montréal et des bibliothèques où des passerelles ont été mises en place. Toutefois, un plan existe et pourrait être réalisé. Nous ne partirions pas de zéro si jamais l'UQÀM décide de vraiment mettre en œuvre un plan de développement de la formation à distance.

Je dois dire que je retire de toutes ces tentatives une certaine frustration. J'en garde une impression détestable selon laquelle les besoins spécifiques de la formation à distance ne semblent pas peser lourd lors des grandes décisions, et ce malgré la bonne volonté de certains administrateurs de l'UQÀM.

Je crois que peu de gens ont vraiment conscience que la technologie est aussi essentielle à la formation à distance que les salles de classe pour une université conventionnelle. En effet, c'est grâce à l'infrastructure technologique du Campus virtuel qu'étudiants,

professeurs et tuteurs, opérant à distance, interagissent avec la TÉLUQ tant au niveau académique et qu'administratif. C'est également par ce même Campus que professeurs, spécialistes pédagogiques ou coordonnateurs de programme réalisent la conception et l'édition des cours, diffusent les cours ou l'information complémentaire requise à la poursuite des études et s'informent de la progression des étudiants. En résumé, l'ensemble des activités universitaires requises pour la conduite de la formation à distance sont intimement liées au déploiement de toutes les technologies modernes que ce soit au niveau des réseaux, des télécommunications, de la télématique, de la bureautique ou des applications informatiques.

L'infrastructure technologique requise pour supporter l'ensemble des fonctionnalités d'un Campus virtuel devient de plus en plus complexe et nécessite aujourd'hui à la TÉLUQ près de 70 serveurs comprenant plus d'une centaine de services qui sont non seulement intégrés entre eux, mais opèrent en symbiose avec l'ensemble des applications informatiques développées expressément par la Têluq pour permettre la gestion efficace et rentable de l'ensemble de ses activités d'enseignement. Il en résulte nécessairement que le système de gestion du dossier étudiant ainsi que les divers portails offrant des services universitaires à distance ou des services personnalisés autonomes devront nécessairement respecter les exigences de la formation à distance si on veut que l'UQÀM et la population étudiant en tire le maximum de profits.

3- Des perceptions à corriger

Au sein de l'UQÀM, on note souvent des perceptions que le projet aurait été imposé par l'ancien recteur sans consultation. Cette perception de « projet imposé » ne résiste tout simplement pas aux faits. À partir de 2001 les instances décisionnelles des deux institutions ont été régulièrement saisies du projet. En 2003 et en 2004, plus de 150 personnes ont participé à des ateliers pour en définir les contours sur le plan académique et administratif. Puis le projet de protocole de rattachement a été transmis aux deux communautés universitaires et une journée de consultation en janvier 2004 a permis l'expression de 17 mémoires et présentations. Après l'adoption du protocole par les deux CA et l'assemblée de gouverneurs de l'UQ en juin 2004, la requête conjointe était enfin transmise au Gouvernement qui l'approuvait un an plus tard, le 17 août 2005, période où que de nombreuses rencontres d'information étaient tenues.

Prétendre après tout cela que le projet a été imposé relève de la fable urbaine. Cela a sans doute été fait trop rapidement pour certains, mais quatre ans de palabres, de planification, de consultations, ce n'est pas rien!

Une autre perception veut que l'entente relative au rattachement ne soit pas à l'avantage de l'UQAM. On se concentre sur des questions accessoires comme celle des locaux du nouveau complexe scientifique dont la TÉLUQ occupe une très faible partie tout en payant loyer. On questionne surtout le statut spécial de la TÉLUQ créé par décret gouvernemental avec l'accord des deux institutions, statut sans lequel la TÉLUQ n'aurait jamais accepté le projet. Si on niait ce statut, maintenant que la TÉLUQ a abandonné son statut d'établissement distinct, il faudrait parler d'une injustice qui devrait être combattue.

On doit ici le répéter, la TÉLUQ ne peut être une faculté ou un département de l'UQÀM. Elle couvre une variété de champs disciplinaires. Elle pratique un mode d'enseignement qui implique une tâche professorale différente, des corps d'emplois différents, un fonctionnement administratif et une infrastructure technologique et d'encadrement spécialisée. C'est d'ailleurs ce caractère distinct qui fait l'intérêt du rattachement pour l'UQAM.

Bien que la TÉLUQ conserve une autonomie de gestion nécessaire à la réalisation de sa mission, elle ne fonctionne pas en parallèle, puisque ses propres instances n'ont qu'un pouvoir de recommandation aux instances supérieures de l'UQAM. Par la volonté explicite de la TÉLUQ, de l'UQÀM, de l'UQ et du Gouvernement du Québec, elle a un statut particulier. Cela demande bien sûr un certain effort d'innovation. Est-ce trop demander ?

4- Pour sortir de l'impasse

Lors de l'émission, le 17 août 2005, des lettres patentes supplémentaires de l'UQÀM, qui entraînait la suppression de celles de la TÉLUQ, le Ministre de l'Éducation d'alors affirmait : « Télé-université, comme composante distincte responsable du télé-enseignement au sein de l'UQÀM, jouira des ressources favorisant la poursuite de son mandat et son développement. Je constate avec satisfaction que la cohésion nécessaire à ce développement sera assurée...»

Trois ans plus tard, ces propos semblent bien optimistes. L'UQÀM, malgré ses difficultés récentes qui l'ont déstabilisée, sera-t-elle respectueuse de ses engagements à l'égard de la TÉLUQ et du Gouvernement? Sera-t-elle assez innovatrice et assez forte pour retrouver la vision et l'impulsion initiale de ce projet d'avenir ? Pourra-t-elle mettre au dessus des intérêts particuliers, sa mission première au service de la population du Québec ?

Depuis le dépôt du cadre expérimental, les efforts d'intégration et de réalisation d'un plan de développement de la formation à distance sont pratiquement au point mort, faute d'interlocuteurs disponibles du côté de l'UQAM. Cette situation hypothèque le développement de la formation à distance au Québec, le progrès de la TÉLUQ et les retombées que l'UQÀM peut attendre de ce projet d'avenir.

Recommandations

La TÉLUQ a beaucoup investi dans ce projet de rattachement. Personnellement, je place beaucoup d'espoir dans l'initiative du recteur de l'UQÀM qui devrait permettre, à mon avis, de relancer ce projet d'avenir. Dans cette optique, je formule les recommandations suivantes :

1. Faire un essai loyal des lettres patentes supplémentaires

Le cadre défini par les lettres patentes et le protocole adopté par les deux conseils d'administration en juin 2004, n'est pas un simple arrangement politique. Il porte les conditions de base pour la réussite du projet. Bien que le contexte a changé, le maintient

de l'intégrité de la TÉLUQ, dans le respect des structures décisionnelles de l'UQÀM, tel que prévu par le protocole, demeure la meilleure façon d'assurer le succès du projet .

2. Rétablir une perception positive.

L'UQAM doit réaffirmer son intention de favoriser le développement de la formation à distance en misant sur l'expertise de sa composante TÉLUQ. Pour cela, les recommandations qui seront transmises au recteur peuvent aider à corriger un certain nombre de perception négatives qui se développées dans le contexte difficile des dernières années. Une petite cellule de communication sur le rattachement devrait être mise en place au bureau du Recteur, pour diffuser une information factuelle sur le rattachement au-delà des instances supérieures de l'UQÀM où l'information s'est cantonnée jusqu'à maintenant.

3. Expérimenter le cadre de gestion de la FAD.

Le cadre expérimental de gestion de la FAD résultant des travaux du comité de mise en œuvre du rattachement est toujours en panne deux ans après son adoption. Son contenu est pratiquement méconnu des professeurs et du personnel de l'UQÀM. Il apporte pourtant une réponse, non définitive certes, mais qui mérite un essai loyal, à un certain nombre de questions comme les suivantes :

- Comment intégrer la gestion académique des programmes actuels de la Télé-université et de ceux qui seront développés à compter du rattachement ?
- Comment reconnaître, dans la tâche des professeurs rattachés aux départements, leur contribution au développement de la FAD ?
- Comment gérer la question des droits d'auteur sur le matériel développé pour la FAD ?
- Comment intéresser les professeurs, les chargés de cours, les départements et les facultés au développement de la FAD ?
- Comment financer les projets de développement de la programmation intégrés au plan de développement de la formation à distance de l'UQAM ?

Les propositions de ce cadre de gestion expérimental pourraient être revues suite au dépôt du rapport Brossard pour tenir compte du contexte actuel. Elles feraient partie des informations diffusées par la cellule de communication proposées plus haut. Puis, on identifierait un petit nombre de projets constituant un premier plan de développement de la formation à distance. La réalisation de ces projets permettrait, par la suite, d'établir des mécanismes plus définitifs, favorisant une collaboration permanente au sein de l'UQÀM entre les facultés, les départements et la composante TÉLUQ.

4. Soutenir les projets de développement.

Le démarrage d'un PDFAD expérimental pourrait se faire par appel de propositions auprès des instances académique de l'UQÀM, incluant celles de la TÉLUQ. À cet appel de propositions serait associé un financement et des moyens technologique de soutien au personnel académique. En 2004, il avait été prévu un investissement de l'UQÀM de l'ordre de 2 M\$ par année pendant cinq ans dont environ la moitié en temps du personnel en place. La situation financière ayant changé radicalement, la TÉLUQ a cherché, à même ses revenus propres à créer un fonds plus modeste de développement, mais qui pourrait suffire à amorcer la roue sur quelques projets. Un tel fonds de développement de la FAD pourrait par la suite être alimenté par les revenus des inscriptions qui, au-delà d'un certain seuil d'effectifs étudiants, peuvent générer des surplus à réinvestir. C'est ainsi que, progressivement, le projet de rattachement pourrait contribuer au financement de l'UQÀM et à sa mission académique.

Conclusion

La situation actuelle n'est pas facile mais elle peut être redressée. Je suis convaincu que le personnel de la TÉLUQ, très majoritairement, sera prêt à relever avec détermination et enthousiasme, les défis que posent le rattachement à l'UQÀM, dans la mesure où celle-ci déciderait de s'y engager à fonds.

Ce projet porteur mérite qu'on y consacre toutes les énergies. Nous pouvons le réussir, non seulement pour le bénéfice de l'UQÀM, mais aussi pour le bénéfice de la population étudiante et de sa plus grande accessibilité aux études, valeur fondamentale qui constitue un de fondements de la création de notre université.