

La Télé-université à l'heure des choix: développement ou démantèlement?

UNE ANALYSE DU RAPPORT BROSSARD

Gilbert Paquette
Janvier 2009

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	3
1. Les deux rapports Brossard	5
1.1 L'appui de l'UQAM à la formation à distance	5
1.2 La dispersion des moyens de la Télé-université	6
2. Une rationalisation administrative en guise de projet	7
2.1 Une forme d'intégration irrespectueuse des ententes	7
2.2 Une structure administrative inefficace en FAD	8
2.3 Le nerf de la guerre – À quoi vont servir nos budgets?	10
2.4 Un bris de confiance	11
3. De l'entente bilatérale à l'unilatéralisme	12
4. Les choix de la Télé-université	13
4.1 Option A: une autre forme d'intégration	13
4.2 Option B: une défusion et un contrat d'association	15
Conclusion	17

Préambule

Dans ce document, j'analyse en détail le rapport Brossard, commandité par le recteur de l'UQAM et qui lui a été remis le 11 décembre 2008. Bien que qualifié le 16 décembre par le recteur Corbo d'« hypothèse de travail privilégiée », ce rapport est fermement rejeté, non dans ses objectifs, mais dans ses principes d'organisation, par la très vaste majorité des professeurs, des cadres, des autres personnels et de la plupart des intervenants de la Télé-université. Les résolutions votées par les divers corps constitués au sein de la TÉLUQ en témoignent. Dans les pages qui suivent, j'analyse le pourquoi de ce rejet à partir du texte et des recommandations du rapport.

Dans un premier temps, j'identifie la contradiction majeure du rapport. Après avoir recommandé un engagement ferme de l'UQAM dans la formation à distance en utilisant l'expertise et les moyens de la Télé-université, le chargé de dossier recommande en fait de disperser et de noyer ces moyens dans la structure de l'UQAM.

Dans un deuxième temps, je mets en évidence qu'en lieu et place du projet académique initial, le rapport propose en fait une rationalisation administrative et financière qui rendrait l'UQAM inefficace en matière de formation à distance, qui réduirait les budgets disponibles pour la formation à distance et qui conduirait, si ces mesures étaient appliquées, à un bris de confiance et à un désengagement de l'UQAM face à la Télé-université.

J'identifie ensuite le caractère unilatéral de la démarche proposée par le rapport. Le mandat initial confié par le CA de l'UQAM à Pierre Brossard lui demandait d'établir « les conditions de l'intégration et les exigences minimales *satisfaisant les deux composantes* ». Le chargé de dossier conclut plutôt que l'entité Télé-université n'existe pas, une évidence sur le plan juridique mais non dans les faits. Cette interprétation lui suffit pour mettre de côté les avis presque unanimes des intervenants de la Télé-université sur le maintien de son intégrité, et de ne pas chercher, comme il le dit lui-même, à « effectuer un quelconque arbitrage entre deux parties, ni à concilier les vues de deux établissements distincts » (p. 3). Cette approche unilatérale est inacceptable compte tenu de l'historique du projet et tout simplement pour assurer la bonne volonté de tous dans sa réalisation.

Dans la dernière partie, je développe deux approches qui se présentent à la Télé-université : mettre en place une forme alternative d'intégration à l'UQAM ou se désengager de l'UQAM, quitte à établir si possible une forme d'association.

Sur une note plus personnelle, il me faut rappeler au lecteur que je connais bien l'UQAM pour y avoir été professeur de 1971 à 1975. Je n'ai pas quitté l'UQAM par dépit mais pour prendre la direction du programme PERMAMA, le premier programme de la Télé-université. Les fonctions ministérielles que j'ai occupées par la suite, les cours à distance et les projets de recherche sur les technologies et les méthodes de formation à distance que j'ai dirigés, m'ont permis un certain recul et une vue d'ensemble des exigences de la formation à distance et de son évolution dans le système universitaire québécois et dans le monde.

D'abord comme professeur-chercheur et ensuite, comme cadre supérieur à la Télé-université, j'ai été partisan du rattachement et je m'y suis engagé avec énergie et espoir. Mais mon enthousiasme a dû céder peu à peu la place au désenchantement. Dans ce document, j'ai essayé de garder le ton de l'analyse factuelle, même si parfois percent inévitablement une certaine désillusion et une certaine impatience.

Je souhaite que ce document soit lu avec ouverture d'esprit pour qu'il serve à clarifier une situation difficile et qu'il contribue à une solution acceptable permettant de réussir ce projet de grande université bimodale qui demeure magnifique et stimulant.

Gilbert Paquette
Montréal, le 31 décembre 2008

1. Les deux rapports Brossard

D'entrée de jeu, le rapport identifie les questions auxquelles il se propose de répondre. «L'UQAM veut-elle se donner une orientation majeure en formation à distance? Si oui, veut-elle le faire avec la Télé-université? Si oui, comment?» (p. 3).

Comme on le constatera en examinant de près les arguments et les recommandations du chargé de dossier, si la réponse aux deux premières questions appuie le projet de rattachement, la réponse apportée sur le plan du «comment» contredit les objectifs mêmes de développement de la formation à distance par l'UQAM.

Autrement dit, il y a deux rapports Brossard: celui d'un objectif d'engagement à fond dans la formation à distance sur la base du modèle de la Télé-université; et celui d'une dispersion des moyens de la Télé-université dans l'UQAM, un réel démantèlement contraire à l'entente initiale entre les deux établissements, lequel non seulement empêcherait l'UQAM d'atteindre l'objectif proposé, mais éliminerait de fait la seule organisation universitaire de formation à distance qui s'est construite au Québec depuis 35 ans.

1.1 L'APPUI DE L'UQAM À LA FORMATION À DISTANCE

Dans les premières pages, le rapport Brossard donne un appui sans équivoque et rassurant au projet d'université bimodale à l'origine du rattachement. «La formation à distance pourrait constituer un avantage concurrentiel pour le développement de l'UQAM, si elle sait prendre un engagement décisif en ce sens, et non un engagement tiède comme celui dont ont dû se contenter les CEU (Centre d'études universitaires hors campus), ces enfants non désirés et mal aimés que la formation à distance, incidemment, pourrait revitaliser. (...) il faut que la direction de l'UQAM en fasse la promotion de façon soutenue et convaincante et porte un message fort. Sans une appropriation de ce projet par la communauté universitaire, la formation à distance risque de ne soulever qu'un intérêt mitigé et de vivoter dans une tranquille indifférence» (p. 8).

Cela mène aux deux premières recommandations (p. 10) invitant l'UQAM à s'engager à fond dans la formation à distance, et aux recommandations 3 à 6 (p. 15) de le faire avec la Télé-université, compte tenu de son «expertise reconnue» (p. 11) et de son modèle «unique au Québec» (p. 12), sans compter l'image de marque qu'elle apporte à l'UQAM: «Le nom et la réputation de la Télé-université constituent des valeurs sûres servant à positionner l'UQAM dans l'arène des universités bimodales» (p. 14).

Les résolutions 7 à 10 (p. 19) et 11 et 12 (p. 21) concernant l'intégration de l'offre des cours et des programmes sont non seulement tout aussi intéressantes et acceptables, mais elles avaient été mises en route à l'initiative de la DERC et du vice-rectorat aux études de l'UQAM, jusqu'à ce que les difficultés financières de l'UQAM, entre autres, ne viennent fermer les fenêtres de discussion entre les instances académiques de la Télé-université et celles de l'UQAM.

1.2 LA DISPERSION DES MOYENS DE LA TÉLÉ-UNIVERSITÉ

À partir d'une logique où «La maîtrise d'œuvre du développement de la formation à distance à l'UQAM appartient aux facultés, le rapport conclut « que la gestion des programmes offerts à distance soit placée sous la responsabilité des facultés» (p. 21), « que les quatre UER de la Télé-université soient intégrées à quatre facultés de l'UQAM (...) et que l'on ne crée pas de nouvelle UER (...) que les professeurs de la Télé-université soient progressivement intégrés dans les départements de l'UQAM (...) et que la gestion des programmes offerts à distance, dans chaque faculté soit confiée à l'unité la plus à même d'assurer la qualité et la spécificité de cette formation... » (p. 27).

Cette logique d'intégration simpliste à la structure de l'UQAM conduirait à abolir toutes les directions supérieures de la TÉLUQ (p. 32), sauf la direction générale qui « voit à ce que les actions des différents vice-rectorats soient coordonnées en matière de formation à distance et qui (...) au sein du vice-rectorat à la vie académique, voit au développement de la formation à distance; il assiste les doyens et les conseils académiques dans l'élaboration et la réalisation de leurs plans de développement de la formation à distance (...) » (p. 31).

Toutes les directions de deuxième niveau, sauf la direction du recrutement qui resterait sous la responsabilité du DG, seraient intégrées à des directions de l'UQAM (pp. 31-32). Dans le cas des services administratifs et du secrétariat général, on propose une fusion complète avec leurs vis-à-vis de l'UQAM ou on les place sous leur responsabilité. Par exemple, la direction de la diffusion des enseignements, (qualifiée de « service »), serait placée « sous la responsabilité du registrariat de l'UQAM ».

Finalement, la CAFAD serait « maintenue comme instance conseil auprès de la Commission des études » et le conseil de gestion serait « maintenu comme instance conseil auprès du Conseil d'administration », mais même avec ce statut réduit par rapport aux lettres patentes supplémentaires de l'UQAM qui garantissent l'existence de la Télé-université, on doute de son utilité puisque « il fait, jusqu'à un certain point, double emploi avec le Conseil d'administration de l'UQAM » (p. 30 et 32).

Comme on le verra plus loin, cette suppression de l'autonomie administrative s'accompagnerait logiquement de l'élimination de l'autonomie budgétaire de la Télé-université, son budget étant désormais géré par le vice-rectorat aux Affaires administratives et distribué aux facultés et aux services de l'UQAM qui décideraient de la part qui reviendrait aux instances de la TÉLUQ qui y auraient été intégrées ou fusionnées.

2. Une rationalisation administrative en guise de projet

Lorsque le chargé de dossier affirme : « *une université bimodale n'est pas une université bicéphale*. Ce qu'il faut, c'est créer des liens, des ancrages, à tous les niveaux, selon un modèle d'*imbrication* d'une structure dans l'autre » (p. 31), il enfonce une porte ouverte.

Le protocole d'entente initial entre les deux établissements, les lettres patentes supplémentaires, les règlements et les résolutions du CA de l'UQAM qui ont donné suite au protocole n'ont jamais proposé un modèle d'université bicéphale, mais un modèle d'intégration respectueux de l'intégrité de la Télé-université.

Ce respect de l'intégrité de la Télé-université n'est pas un caprice ni le résultat d'une frilosité de petite organisation, comme semble le croire le chargé de projet. Nous savions dès le départ que le rattachement à l'UQAM ne serait pas un projet tout confort et c'est pourquoi nous avons tenu à y insérer des principes et des moyens soutenant le maintien des moyens requis pour faire de la formation à distance au sein de l'UQAM.

Si elle appliquait le projet de rationalisation administrative proposé par le rapport Brossard, l'UQAM non seulement renierait ses engagements à l'égard de la Télé-université et du gouvernement du Québec, mais surtout, elle se priverait des moyens de réaliser son objectif de développement de la formation à distance.

2.1 UNE FORME D'INTÉGRATION IRRESPECTUEUSE DES ENTENTES

Le protocole d'entente n'est pas vraiment analysé par le rapport Brossard, comme s'il n'existait plus. Or, il s'agit d'un document qui a une valeur légale à titre de contrat, même si depuis le rattachement, la TÉLUQ n'a plus de personnalité juridique distincte de celle de l'UQAM. Toute personne pourrait, sur la base de ce contrat, entreprendre des procédures légales à l'encontre des propositions niant l'intégrité de la Télé-université.

Un précédent intéressant s'est produit en décembre 2005, devant la Commission des relations de travail du Québec, le Syndicat des professeurs de l'UQAM (SPUQ), qui cherchait à intégrer les professeurs de la TÉLUQ sans leur accord sous le prétexte qu'ils étaient dorénavant des professeurs de l'UQAM, a été débouté en faveur du SPPTU qui tenait mordicus à garder son autonomie à moins d'une entente préalable préservant la formation à distance¹.

Encore plus important, le protocole d'entente est légitime car il est fondé sur des principes sans lesquels jamais la TÉLUQ n'aurait accepté d'abandonner sa personnalité juridique distincte. Ce protocole a été élaboré par un comité regroupant la plupart des vice-recteurs de l'époque et le comité de direction de la Télé-université. Il a ensuite été approuvé par les deux conseils d'administration (à

1. <http://recherched.gouv.qc.ca/crt/text.do?idx=0&id=2871&query=UQAM>

l'unanimité) et par l'Assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec qui a émis un avis favorable au rattachement, et enfin par le gouvernement du Québec qui y a donné suite par la promulgation de lettres patentes supplémentaires à l'UQAM.

D'entrée de jeu, le protocole d'entente affirmait : « Dans le cadre du rattachement, le maintien de la Télé-université comme une *entité distincte responsable du télé-enseignement* au sein de l'UQAM est la solution organisationnelle la plus susceptible d'assurer l'expansion souhaitée de la formation à distance. L'instauration d'*arrimages appropriés* entre les instances de la Télé-université et de l'UQAM ainsi que de passerelles entre les unités académiques et administratives assurera la cohésion nécessaire à un développement ordonné ».

De façon plus succincte, avec certaines nuances, les lettres patentes supplémentaires gouvernementales réaffirmaient à l'article 1 : « L'Université du Québec à Montréal *établit et maintient*, sur le territoire de la Ville de Québec, *une composante désignée sous le nom de Télé-université*. Télé-université a pour objet l'enseignement et la recherche universitaire. Son mandat consiste à offrir la formation à distance de l'Université du Québec à Montréal et à favoriser le développement du télé-enseignement au sein de l'Université du Québec ». Aux autres articles, le règlement gouvernemental stipule certaines obligations de l'UQAM à l'égard de la TÉLUQ : lui attribuer les ressources humaines et matérielles nécessaires à la poursuite de son mandat (article 2); créer un conseil de gestion et une commission académique de la FAD *dotés de pouvoirs de recommandation* contraignants pour l'UQAM (articles 3 et 4).

Bien que le législateur ait voulu maintenir une marge de manœuvre pour l'aménagement des structures internes de l'UQAM, il n'en demeure pas moins que c'est bien le maintien de l'intégrité de la TÉLUQ comme entité qui est garanti par le règlement gouvernemental, par le protocole d'entente à l'origine du rattachement et que l'on retrouve également dans les règlements 19, 2 et 3 adoptés par le CA de l'UQAM par la suite.

De toute évidence, les propositions de rationalisation administrative du rapport Brossard nient tous ces documents en détruisant l'intégrité d'un instrument, la TÉLUQ, dont le chargé de projet reconnaît pourtant la valeur pour que l'UQAM puisse développer la formation à distance en son sein.

2.2 UNE STRUCTURE ADMINISTRATIVE INEFFICACE EN FAD

Bien sûr, on peut toujours rouvrir toute entente d'un commun accord, et dans ce cas-ci demander au gouvernement de modifier les lettres patentes supplémentaires ou même de les abolir, mais encore faudrait-il que le nouveau modèle de rattachement offre une meilleure solution.

Bien sûr, renforcée du budget, des ressources et des infrastructures de la TÉLUQ, l'UQAM pourra continuer ses activités habituelles axées sur la formation en classe, mais qu'en serait-il de la formation à distance à distance à l'UQAM dans le cadre du rapport Brossard?

Comme le chargé de projet le reconnaît lui-même : « La formation à distance pourrait constituer un avantage concurrentiel pour le développement de l'UQAM, si elle sait prendre un engagement décisif en ce sens, et non un engagement tiède comme celui dont ont dû se contenter les CEU (Centres d'études universitaires hors campus), ces enfants non désirés et mal aimés que la formation à distance, incidemment, pourrait revitaliser. La culture campus et centre-ville sera un frein au développement de l'UQAM si on ne parvient pas à y intégrer des perspectives nouvelles comme celle de la formation à distance, que ce soit avec la Télé-université ou sans elle ».

Autrement dit, cela ne se fera pas tout seul et d'ailleurs, pourquoi en irait-il différemment dans le cas de la formation à distance? La résistance au changement qui a paralysé l'UQAM dans le cas de l'expérience des CEU et des trois dernières années, disparaîtrait-elle par magie?

Il faudrait au contraire s'attendre à un épuisement progressif des efforts des personnels de la Télé-université, dispersés dans les structures de l'UQAM, face à des objectifs, des modes de fonctionnement et une culture organisationnelle qui n'ont pas été conçus pour la formation à distance.

L'auteur du rapport semble croire que les professeurs de la TÉLUQ, en les intégrant dans les départements, dissémineraient l'esprit de l'enseignement à distance chez leurs collègues de l'UQAM, et que ces derniers seraient vite convaincus de mettre à distance leurs cours. C'est accorder un grand pouvoir de persuasion aux professeurs de la TÉLUQ! En moyenne, il y aurait moins de un professeur de la TÉLUQ par département. Cinquante professeurs missionnaires, dispersés dans un corps professoral d'environ 1 000 professeurs, coupés du soutien de directions académiques, technologiques et administratives spécifiques à la formation à distance, elles-mêmes fusionnées ou sous la responsabilité de directions de l'UQAM qui n'ont aucune connaissance des exigences de la formation à distance.

Quel poids aurait cette poignée de professeurs dans l'harmonisation des programmes et dans le plan de formation à distance des facultés?

Par ailleurs, le rapport propose que « les services reliés à la recherche et à la création soient fusionnés et relèvent du vice-recteur à la Recherche et à la Création », niant un autre volet du protocole d'entente (p. 43). Dans un tel contexte, comment les professeurs de la TÉLUQ pourraient-ils maintenir le niveau de subvention actuel dans leurs domaines d'expertise, à travers les pré-compétitions internes dans les facultés et entre facultés? Cela ne ferait-il pas en sorte qu'à chaque concours, comme c'est déjà le cas pour les chaires de recherche, les priorités de recherche des professeurs de la TÉLUQ seraient noyées dans celles des autres professeurs, dont le poids est 20 fois plus important en nombre et qui sont enracinés dans les structures de l'UQAM?

Or, la formation à distance présente des spécificités et une dynamique différentes de la formation sur campus. Comme les étudiants peuvent être admis et inscrits tous les jours de l'année, le système de gestion doit s'adapter à cette réalité. Ainsi, le travail du personnel du registraire est-il différemment organisé. La direction des finances travaille aussi en continu avec les étudiants pour les encaissements, remboursements, relevés, etc. La direction des ressources humaines embauche des personnes tutrices selon les inscriptions quotidiennes aux cours, donc, sur une base continue. Or, dans l'optique du rapport Brossard, les directions administratives ne seraient pas seulement intégrées, mais fusionnées avec leurs vis-à-vis de l'UQAM, leur personnel étant disséminé dans les directions correspondantes.

Les systèmes informatisés de gestion de la TÉLUQ sont aussi organisés en fonction du mode d'enseignement pratiqué par la TÉLUQ. Le système de gestion du dossier académique a été conçu et développé par la TÉLUQ puisque rien n'existait sur le marché pour ce type de besoin. Malgré tous nos efforts, le développement des SIG à l'UQAM ne prévoit pas de développement spécifique pour la TÉLUQ. Avec ses systèmes de support académiques et ses portails organisés spécifiquement en fonction des rôles des étudiants, des personnes tutrices, des professeurs et des personnels pédagogiques, l'intégrité d'un campus virtuel est un élément vital sans lequel un établissement de formation à distance peut difficilement fonctionner.

L'expérience de Thompson Rivers University, en Colombie-Britannique, intégrée récemment à une université campus, devrait nous inciter à réfléchir. Sa composante de formation à distance, issue de l'Open Learning Agency, reconnaît avoir commis une grave erreur lors de leur intégration, celle d'avoir laissé ses services informatiques à une université campus qui comprend mal les exigences de la formation à distance.

Sur un autre aspect des services technologiques, les services d'édition travaillent étroitement avec les professeurs et les professionnels pédagogiques à la médiatisation des cours. Malgré la qualité de son service audiovisuel, l'UQAM est loin d'offrir des services aussi intégrés à ses 1 000 professeurs, dont les besoins d'enseignement en classe (avec ou sans support Web) sont forcément plus limités. L'intégration du service de la TÉLUQ à celui de l'UQAM ne signifierait pas une augmentation des services à l'enseignement, mais possiblement une diversion vers le support à la formation campus.

2.3 LE NERF DE LA GUERRE – À QUOI VONT SERVIR NOS BUDGETS?

Dans ses recommandations financières, le rapport Brossard complète l'entreprise d'assimilation de la TÉLUQ sans égard aux conditions requises pour réaliser le projet de développement de la FAD.

Reconnaissant que le protocole d'entente n'a pas été respecté par l'UQAM en ce qui concerne son engagement d'investir 2 M \$ par an dans le développement de la FAD, le rapport propose maintenant de *mettre fin à l'autonomie financière* actuelle de la TÉLUQ: « Dans l'entente TÉLUQ/UQAM, il est dit que l'UQAM s'engage à verser à TÉLUQ l'équivalent de ce que le Ministère lui aurait donné (comme université distincte); il s'agissait d'une enveloppe protégée, dont on comprend la signification quand on se place dans la perspective d'une Télé-université très autonome et faiblement intégrée (*l'université dans l'université*). Le modèle d'intégration proposé dans le présent rapport change cette perspective; le mode de financement devrait être revu en conséquence » (p. 42). Donc, le budget actuel plancher de la Télé-université ne serait plus protégé. En regard des difficultés financières actuelles dues à la mauvaise gestion de l'UQAM, cela est très inquiétant.

Le rapport propose que « le vice-rectorat aux Affaires administratives et financières assume l'entière responsabilité du budget de la Télé-université ». (p. 42). Les personnels de la direction des finances de la TÉLUQ seraient d'ailleurs intégrés individuellement à la direction des finances de l'UQAM pour faciliter les choses.

Par ailleurs, des pertes financières « de l'ordre de 4 millions \$, dont 2,3 millions \$ de subvention fixe de soutien, indépendante des EETP et que chaque établissement reçoit, quelle que soit sa taille », n'arrêtent pas le réformateur dans son désir de mettre la main sur le budget de la TÉLUQ quitte à balayer du revers de la main un budget de 4 millions \$ déjà acquis.

Il est clair que ces montants seraient soustraits du budget actuel de la TÉLUQ et non de celui de l'UQAM : « au total, la formation à distance est rentable. Si le rattachement de la Télé-université est géré correctement, l'UQAM pourrait en retirer *un bénéfice de cinq à dix millions \$ par année* (moins la coupure éventuelle de 2,3 millions \$ mentionnée précédemment) » (p. 42). En passant, on peut se demander ce qui peut bien faire croire au chargé de projet que la FAD sera gérée correctement, puisqu'on en retire la responsabilité à ceux qui l'ont rentabilisée pour la remettre entre les mains des services généraux de l'UQAM, dont la bonne gestion reste certainement à démontrer.

Par ailleurs, outre la coupure de 2,3 millions, ce bénéfice de la FAD ne reviendrait qu'en partie dans la formation à distance. Le rapport recommande « que l'UQAM, au vu des bénéfices pouvant être retirés du développement de la formation à distance avec la Télé-université, réinvestisse une part significative de ces bénéfices dans la formation à distance ». Ce niveau « significatif » serait évidemment décidé par les responsables de la préparation du budget. Par ailleurs, on pense pouvoir réduire le budget de développement des cours : « le développement d'un cours à distance implique un investissement important, dont on a reçu plusieurs estimations, de 100 000 \$ et plus, et qu'il y aurait lieu de revoir : on a laissé entendre qu'un investissement moyen de 80 000 \$ pourrait être suffisant » (p. 42).

Autrement dit, non seulement le projet de rattachement n'a-t-il rien coûté à l'UQAM, non seulement ne mène-t-il pas à une augmentation des investissements en FAD tel que prévu initialement, mais il conduirait à une diminution dont l'ampleur est difficile à prévoir, dépendant de l'appétit de l'UQAM pour ses autres « services », mais que l'on peut prédire à quelques millions sur un budget actuel de la TÉLUQ de 35 millions (moins 4 millions) par année.

L'UQAM y gagne non seulement une partie du budget de la TÉLUQ, pour ses activités autres que la FAD, mais aussi un campus à Québec, situation qui, « loin de ne constituer qu'un problème, (...) devrait être tournée à l'avantage de l'UQAM, qui peut ainsi disposer d'un campus dans la capitale nationale et affirmer de manière fort légitime et concrète sa vocation extra-montréalaise et pan-québécoise » (p. 43) et son succès avec les CEU.

Il est difficile de concevoir que le chargé de projet, après avoir reconnu la valeur académique de la Télé-université, s'empresse de faire disparaître cet élément rentable, sans lequel les revenus que peut générer la formation à distance ne pourront contribuer à la rentabilité financière de l'UQAM.

2.4 UN BRIS DE CONFIANCE

Telle est la dynamique où nous mènerait le rapport Brossard : des professeurs dispersés et des UER marginalisées et tolérées pour un temps, coupés du support de services académiques, technologiques et administratifs spécifiques à la FAD et qui se battent pour faire reconnaître la spécificité de la formation à distance dans les décisions et dans les budgets des facultés et des services de l'UQAM.

Après tous les efforts faits par la TÉLUQ depuis le rattachement et les nombreuses vexations des dernières années, le dispositif d'intégration du rapport Brossard, s'il était appliqué par la direction de l'UQAM, aurait pour effet de briser le nécessaire lien de confiance qui devrait animer le personnel de la TÉLUQ à l'égard de l'UQAM, et certainement de mettre fin définitivement à l'enthousiasme du début.

Les fusions d'établissements doivent se faire dans l'intelligence et le respect. Ce sont des entreprises difficiles qui nécessitent la collaboration de tous, autrement elles sont vouées à l'échec. Sans cet accord et cette collaboration, le plus gros absorbe le plus petit sans changer ses propres pratiques. Il n'y a pas d'évolution, pas d'innovation et surtout, une perte nette pour l'ensemble de la société.

La TÉLUQ ne doit pas porter seule le poids du rattachement. Elle doit conserver une marge d'autonomie qui lui permettra d'aider l'UQAM à réaliser les objectifs du projet que le chargé de dossier demande pourtant à l'UQAM d'appuyer à fond.

3. De l'entente bilatérale à l'unilatéralisme

Le projet de rattachement est né de la volonté libre des deux partenaires qui y voyaient un avantage de part et d'autre. Dans le rapport Brossard, on note au contraire un unilatéralisme qui laisse croire que l'UQAM peut faire ce qu'elle veut de la Télé-université.

Tout en affirmant dans sa lettre au recteur lors de la remise du rapport : «Au cours de mon mandat, j'ai acquis la conviction que l'UQAM et la Télé-université avaient tout intérêt à se développer ensemble», le chargé de dossier contredit dès le début du rapport cet énoncé : «Le présent rapport ne cherche donc pas à effectuer un quelconque arbitrage entre deux parties ni à concilier les vues de deux établissements distincts» (p. 2-3).

Cela est honnête car effectivement, le rapport ne tient pas compte de la presque totalité des mémoires (disponibles sur demande) qui lui ont été soumis par les instances et les personnels de la Télé-université, lesquels recommandaient de rétablir la confiance et de faire un essai loyal des lettres patentes et du cadre expérimental de gestion de la FAD, de soutenir des projets de développement plutôt que de jouer avec les structures de la TÉLUQ. Cette approche orientée projets et développement est clairement rejetée par le rapport qui propose un démantèlement de la TÉLUQ et une mainmise de l'UQAM sur son budget dès le 1^{er} juin 2009. Pourquoi une telle fébrilité et une telle hâte dans l'intégration des structures plutôt que dans la réalisation de projets? Pourquoi détruire une composante qui fonctionne bien, plutôt que lui donner l'appui nécessaire pour réaliser des projets qui peuvent amener des revenus contribuant à la stabilité financière de l'UQAM?

Disons-le clairement, l'UQAM, même avec un budget dix fois plus élevé que celui de la TÉLUQ, ne peut faire ce qu'elle veut seule dans ce dossier. Elle n'a pas intérêt non plus à le faire. Un traitement injuste, inéquitable et inefficace comme celui proposé doit être rejeté avec force.

Toute nouvelle forme d'intégration de la TÉLUQ dans l'UQAM doit se faire selon les termes des lettres patentes supplémentaires, c'est-à-dire, sur recommandation du Conseil de gestion au CA de l'UQAM. Une telle recommandation doit avoir été précédée d'une analyse sérieuse de la part d'un groupe de travail bipartite sous la direction conjointe du vice-recteur à la vie académique et du directeur général de la Télé-université, entourés d'un petit nombre de conseillers qu'ils choisiront.

4. Les choix de la Télé-université

Au début de son rapport, le chargé de projet mentionne trois scénarios possibles : « Pour développer la formation à distance, l'UQAM pourrait considérer trois scénarios : a) procéder comme l'a fait l'Université Laval, lentement, de manière très progressive; b) mettre en place une organisation nouvelle; c) miser sur le rattachement de la Télé-université. Les deux premiers scénarios sont envisageables, mais ils ont le tort de représenter une perte considérable de temps et d'énergie alors que la concurrence, celle de l'Université Laval entre autres, presse l'UQAM d'agir promptement. Une résiliation de l'entente de rattachement de la Télé-université à l'UQAM serait le plus mauvais choix » (p. 13-14).

Regardons maintenant les choix qui s'offrent à la Télé-université. Nous avons suffisamment démontré que la façon du rapport de « miser sur le rattachement » n'est pas une intégration, mais une désintégration de la TÉLUQ. Pour citer la conclusion du rapport Brossard : « *la Télé-université de l'UQAM fait référence non à une structure particulière au sein de l'université mais à une mission de service, à la hauteur des besoins de la population d'étudiantes et d'étudiants, et à une organisation qui assure la qualité de ce service* » (p. 49), cette organisation étant non plus la Télé-université, mais l'ensemble de l'UQAM avec ses « morceaux » télé-universitaires.

Ce serait le plus mauvais choix, et pour l'UQAM et pour la TÉLUQ. Cette dernière, après avoir renoncé à son statut d'université distincte, se retrouverait dispersée, fusionnée, mise en tutelle dans une université campus avec des chances à peu près nulles de réaliser le mandat que lui a reconnu le gouvernement dans les lettres patentes supplémentaires de l'UQAM, mandat qui était également le sien avant le rattachement.

L'intégration de la TÉLUQ dans l'UQAM ne peut se faire que dans le respect de l'intégrité de la Télé-université et de ses moyens d'action qui sont aussi ceux de l'UQAM en formation à distance. Il n'y a donc que deux options possibles que j'examine ici. La première, *l'intégration matricielle* est une autre façon de « miser sur le rattachement », différente de celle du rapport Brossard. La seconde, la *défusion-association* n'est pas la meilleure solution, mais elle est préférable à la mort annoncée de la Télé-université qui découle des recommandations du rapport Brossard. Dans ces deux solutions, la Télé-université et son mode de formation à distance pourraient non seulement survivre, mais se développer.

4.1 OPTION A: UNE AUTRE FORME D'INTÉGRATION

La forme d'intégration envisagée ici constitue une alternative à l'approche destructrice du rapport Brossard. Elle permettrait encore mieux de créer des liens, des ancrages, à tous les niveaux, pour reprendre les termes du rapport Brossard. Elle éviterait une situation « d'université bicéphale » que semble craindre le chargé de projet, tout en maintenant l'intégrité des moyens d'action de la Télé-université.

Je ne peux ici qu'esquisser cette solution dans ses grandes lignes, en me concentrant sur les éléments les plus importants. Un groupe de travail bipartite devrait être créé pour en définir les détails

et les proposer au Conseil de gestion de la Télé-université et au CA de l'UQAM. Cette forme d'intégration se fonderait sur le respect des lettres patentes supplémentaires de l'UQAM qui constituent un engagement de l'université à l'égard du gouvernement. Elle tiendrait également compte du cadre expérimental de gestion de la FAD, élaboré par le comité bipartite de mise en œuvre du rattachement et aussi des analyses et de certaines recommandations du rapport Brossard.

Le statut de la Télé-université au sein de l'UQAM tiendrait à la fois, pour certains aspects du concept, de l'École affiliée dont jouissent par exemple les HEC et l'École polytechnique, au sein de l'Université de Montréal, et pour d'autres aspects, du statut accordé par l'UQAM à ses sept facultés, notamment à l'ESG. On ne peut adopter strictement l'un ou l'autre modèle. Sur le plan académique, les activités de la TÉLUQ traversent les disciplines et les facultés. Contrairement au modèle HEC/Poly, ces activités nécessitent donc une interaction poussée avec le mandat des facultés qui dépasse une simple affiliation. Par ailleurs, le maintien de la capacité d'action de la TÉLUQ à l'égard de la FAD nécessite une forme d'autonomie, en partie semblable à celle des facultés, en partie plus large comme celui d'une École affiliée.

1. La Télé-université serait reconnue et identifiée comme « l'École supérieure de formation à distance de l'UQAM », de façon à bien marquer le caractère non bicéphale de l'Université.
2. La Télé-université conserverait son autonomie de gestion. Comparativement aux facultés, il s'agirait d'un statut particulier rendu nécessaire pour assurer un soutien intégré à la formation à distance, aux initiatives intégrées des facultés et des UER en matière de FAD.
3. La Télé-université conserverait son autonomie budgétaire. Son budget serait établi en concertation avec le vice-rectorat aux Affaires administratives de l'UQAM, de façon, d'une part, à respecter le budget plancher garanti par le protocole d'entente sur le rattachement et, d'autre part, pour conserver à l'UQAM, face au MELS et aux autres organismes, les avantages budgétaires d'un statut d'affiliation et d'un financement distinct de la Télé-université.
4. Le Conseil de gestion et la CAFAD conserveraient leur statut actuel défini dans les lettres patentes supplémentaires et, notamment, un pouvoir de recommandation, au CA et à la CE, sur toutes les questions concernant la formation à distance.
5. Les recommandations 1 à 12 du rapport Brossard seraient rapidement mises en œuvre par les facultés, en collaboration avec les UER et les autres instances de l'UQAM et de la TÉLUQ concernées.
6. Les recommandations 13 à 20 du rapport Brossard, seraient modifiées comme suit :
 - Les facultés établissent annuellement leurs priorités en matière de formation à distance. Ces programmes, une fois mis à distance demeurerait sous la responsabilité des facultés et des départements dont ils proviennent. Les programmes définis par la Télé-université demeurerait sous la responsabilité des UER, ces dernières étant affiliées aux facultés selon un mode défini plus loin.
 - Les programmes mis à distance par les facultés seraient réalisés avec le support des UER et des services de la TÉLUQ, une fois approuvés par la CAFAD pour l'attribution des ressources requises. Dans le cas de nouveaux programmes ou de programmes modifiés, ceux-ci seraient par la suite approuvés par la CE dans le cadre des processus actuellement en vigueur.
 - La planification de la CAFAD serait soumise pour approbation par la CE quant à ses aspects académiques et soumise au Conseil de gestion dans le cadre de la préparation du budget de la TÉLUQ.

- Les UER seraient intégrées dans la structure facultaire à titre d'unités associées. Les professeurs des UER participeraient à l'élaboration des priorités des facultés avec leurs collègues, sans être intégrés à un département. L'un des professeurs de la TÉLUQ serait désigné comme vice-doyen à la formation à distance dans chaque faculté. Ses responsabilités à l'égard de la faculté et de la TÉLUQ concerneraient la coordination des ressources requises pour la réalisation des cours et des programmes à distance, ainsi que leur diffusion et leur encadrement par les tuteurs et aux autres personnels de la Télé-université.
 - Pour les programmes à distance gérés par les facultés, les professeurs de la TÉLUQ participeraient aux comités de programme avec leurs autres collègues concernés de la faculté. Pour les programmes de la TÉLUQ gérés par l'UER, les professeurs des facultés concernées participeraient aux comités de programme avec leurs collègues de l'UER.
7. Les recommandations 21 à 34 du rapport Brossard concernant la fusion administrative et la gestion des personnels seraient modifiées, à l'image de la recommandation 25, sous la forme générale d'une harmonisation, sans exclure une intégration plus poussée dans certains cas. Ces mesures, visant à améliorer les chances de succès des projets de FAD, seraient élaborées elles aussi de façon bipartite entre les unités concernées, menant au dépôt d'un rapport au Conseil de gestion, suivi d'une recommandation de cette instance au CA de l'UQAM dans un intervalle maximum d'un an.
 8. La date du 31 décembre 2010 qui fait l'objet de la recommandation 39 du rapport Brossard, pourrait sans doute être avancée au 31 mai 2010 pour la mise en œuvre de ce qui précède.

4.2 OPTION B : UNE DÉFUSION ET UN CONTRAT D'ASSOCIATION

Malheureusement, il est possible que l'option que je viens d'esquisser, bien sûr trop rapidement, soit considérée comme inacceptable par les instances de l'UQAM qui refuseraient d'aménager un tant soit peu leurs structures et leurs modes de fonctionnement pour accueillir et intégrer la TÉLUQ. Il faut être deux pour réussir une association. Dans le cas où l'un des partenaires n'est pas respecté, au mépris de son existence même, il lui faut envisager sereinement de reprendre son indépendance.

Comme le souligne le rapport Brossard : « Pour certains professeurs qui ont eu l'occasion de s'impliquer dans des projets de formation à distance, on en arrive à croire que les choses allaient mieux avant le rattachement » (p. 5). On pourrait aussi ajouter que la Télé-université vivait bien, était rentable, se développait avant le rattachement et qu'elle pourrait très bien vivre en dehors de l'UQAM, ce qui n'exclut pas des associations autour de projets comme le démontrent ceux entrepris et réalisés conjointement par l'UQAM et la TÉLUQ avant le rattachement, notamment le diplôme en gestion du tourisme et le doctorat en informatique cognitive.

Depuis le blocage de communication d'il y a deux ans, à la suite des difficultés financières de l'UQAM dont elle n'est pas responsable, la Télé-université est en partie paralysée, n'ayant pu ouvrir de nouveaux programmes comme le démontre le cas de la Maîtrise en technologie éducative. De plus, le passage obligé par les instances de l'UQAM dans beaucoup de dossiers provoque une surcharge bureaucratique dont la TÉLUQ fait les frais. Non! Le *statu quo* n'est pas une option!

Un désengagement de l'UQAM, s'il devient nécessaire, ne signifie pas nécessairement un retour dans le giron de l'Université du Québec, avec ses entraves qui ont limité le développement de la TÉLUQ

au cours de son histoire. L'UQ est d'ailleurs à un moment de son histoire où plusieurs de ses constituantes, sinon toutes, désirent elles aussi un statut d'université autonome, statut qu'elles méritent au moins autant que la petite Bishop University. Des universités autonomes comme la Open University ou l'Université Athabaska en Alberta, ainsi qu'une centaine d'autres universités à distance de toutes tailles dans le monde, ont fait la preuve qu'une université à distance « tricotée serré » peut se développer parfois beaucoup mieux et plus rapidement par elle-même que de traîner une lourde structure, surtout si cette dernière résiste aux innovations requises par la bimodalité.

En l'absence d'une entente sur une forme acceptable d'intégration, la Télé-université devrait procéder à l'ouverture de ses propres programmes tout en amorçant les démarches pour recouvrer un statut totalement séparé de l'UQAM ou maintenir une association de type affiliation. Dans ce dernier cas, on pourrait prévoir les mécanismes facilitant la mise à distance des programmes des facultés qui voudront bien le faire, et d'autres formes de collaboration.

Conclusion

Le rapport Brossard, malgré ses lacunes, n'aura pas été inutile s'il devait permettre de résoudre d'une façon ou de l'autre, un problème qui perdure depuis trop longtemps et qui paralyse le développement de la FAD, dont la Télé-université est toujours le principal vecteur au Québec.

Restons tout de même optimistes. Je ne peux pas croire qu'une université comme l'UQAM pourrait décider, unilatéralement, de brader une institution qu'elle a acquise sans frais, par une entente de gré à gré, entente au bas de laquelle elle a apposé sa signature, pour ensuite la renier.

L'intégration de la Télé-université ne concerne pas que l'UQAM. Elle concerne toute la collectivité québécoise. Avant qu'il ne soit trop tard, la direction et le CA de l'UQAM doivent réanalyser l'enjeu de l'intégration TÉLUQ-UQAM sous tous ses angles et reprendre une réflexion conjointe plutôt qu'unilatérale, débouchant sur une intégration négociée et non imposée, et sur un projet qui soit dans le meilleur intérêt de l'université et de la population.

