

Discours

Les défis de la formation à distance : du local au mondial - La réponse de l'ENAP

Nelson Michaud, Ph. D.

16 Novembre 2006

**LES DÉFIS DE LA
FORMATION À DISTANCE :
DU LOCAL AU MONDIAL -
LA RÉPONSE DE L'ENAP**

Discours de

Nelson Michaud, Ph.D.

Directeur de l'enseignement et de la recherche
École nationale d'administration publique

À l'ouverture des journées scientifiques sur la formation à distance
Association pour le développement de l'enseignement
et de la recherche en administration de l'éducation

Montréal,

le 16 novembre 2006

Madame la présidente de l'Association

Membres du Comité organisateur

Chers collègues et amis,

Mesdames, Messieurs,

Je tiens tout d'abord à vous remercier pour l'invitation que vous m'avez faite de venir vous rencontrer au début de vos travaux. Le colloque qui s'amorce ce soir réunit essentiellement des praticiens et des praticiennes ou des analystes de l'enseignement supérieur. Votre engagement dans ce secteur vous inspirera plusieurs questions qui, je l'espère, trouveront des amorces de réponses au fil de cette activité.

La formule que les organisateurs ont retenu est particulièrement dynamique et devrait en effet permettre de vous engager dans des échanges que je vous souhaite captivants, fructueux et productifs de nouvelles approches, de nouvelles manières de faire et de nouvelles lectures d'un environnement caractéristique d'un domaine qui ne cesse d'évoluer. Cette formule, basée sur le partage d'expériences concrètes et les échanges qu'elles suscitent est typique de la manière dont nous, à l'ÉNAP, aimons aborder les grandes questions qui nous animent. Je souhaite que vous vous sentirez chez vous, chez nous.

Je profite d'ailleurs de l'occasion pour aussi vous souhaiter la bienvenue, au nom de l'École nationale d'administration publique et de notre directeur général, Marcel Proulx, à notre campus montréalais. Bienvenue dans ce chez nous que nous venons de retrouver après une année où, étant répartis entre des bureaux et des salles de classe séparés par une montagne, nous avons eu à expérimenter un volet insoupçonné du concept d'« enseignement à distance ».

Votre choix de l'ÉNAP comme point de convergence de vos délibérations est au surplus justifié par bien davantage que cette anecdote. En fait, comme j'aurai l'occasion de vous le présenter dans quelques minutes, l'École nationale d'administration publique s'est engagée à fond dans le développement de cours à distance. Nous serons donc heureux non seulement de participer à une réflexion collective, mais nous comptons aussi en recueillir des enseignements dont nous tirerons assurément profit.

Je comprends enfin que nous aurons aussi la possibilité, dans quelques instants d'assister au démarrage d'un cours de notre collègue, Michel St-Germain, de l'Université d'Ottawa. Il s'agit sans contredit d'une actualisation on ne peut plus pertinente de votre sujet d'intérêt et un cas d'espèce dont vous pourrez vous servir, j'en suis sûr, comme base de vos discussions.

CONTEXTE INTERNATIONAL

C'est devenu un cliché de dire que notre monde se rétrécit. Le village global de Marshal McLuhan et « la distance n'a plus d'importance » de la publicité de Bell, il y a quelques années, font déjà figures d'éléments patrimoniaux. De nos jours, nous pouvons littéralement toucher le monde du bout des doigts. Aucun domaine n'est épargné : de l'achat en ligne d'un ouvrage disponible sur l'autre rive de l'océan, à la consultation d'une banque de données en Australie, en passant par les cybertransactions financières dans un marché ouvert 24 heures par jour, il ne semble plus y avoir de limites aux interactions dans lesquelles nous souhaitons nous engager. Bien sûr, l'éducation supérieure n'échappe pas à cette tendance globale. Dans ce cas précis, au surplus, ce ne sont pas seulement les prestations de service qui sont mises en cause, mais bien la logique même qui sous-tend les systèmes éducatifs du monde entier.

Les recherches menées par le Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation de l'ÉNAP nous révèlent, on ne peut plus clairement, comment et en quoi l'éducation est aujourd'hui un domaine qui n'est plus confinées aux frontières de l'État qui a la responsabilité d'en administrer les programmes. Le Laboratoire était d'ailleurs l'hôte, vendredi dernier, d'une table ronde qui a amené les participants à pousser la réflexion encore plus loin sur ces questions.

Ces questions nous interpellent tous. Comme l'a fait remarquer Jane Knight, nous pouvons caractériser le contexte actuel de l'internationalisation de l'éducation supérieure par deux termes: turbulences et transformations. Nul doute que la formation à distance est présentement un enjeu de taille dans l'offre des services en éducation et que la turbulence et la transformation caractérisent parfaitement ce secteur d'activité.

Pour bien comprendre le phénomène, il faut savoir que si les activités liées à l'éducation à distance existent depuis longtemps, – les vieux « cours par correspondance » n'en étaient-ils pas déjà une forme primitive? – certains mécanismes qui caractérisent la mondialisation, contribuent à transformer ce type d'activité en pleine croissance. On songe bien sûr au plus grand accès aux nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) qui offre littéralement aux universités, le monde. Les possibilités de formation des universités sont ainsi en pleine croissance tout comme la demande pour ce type de formation.

Plusieurs pays comme l'Australie et les États-Unis sont très actifs dans ce domaine. L'Australie a ainsi adopté une stratégie internationale concentrée particulièrement dans la formation à distance et dans l'accueil d'étudiants étrangers, ce qui se traduit par des « universités internationales » dont les étudiants inscrits à la formation à distance dépassent en nombre les étudiants physiquement sur le campus.

Le choix de proposer de la formation à distance au niveau international est notamment motivé par une limitation potentielle des frais associés à l'enseignement; compte tenu que le financement des universités demeure un défi important, cette dimension n'est pas négligeable. Opter pour l'enseignement à distance demande certes des déboursés en termes de technologie à implanter et de prestation d'enseignement, mais il s'agit souvent d'un investissement moindre que celui lié à l'implantation d'un campus à l'étranger.

Un autre facteur qui contribue à faire le choix de la formation à distance, est celui de la démographie. Cette réalité frappe de plein fouet les universités du Québec tout comme celles des pays industrialisés, et les stratégies pour assurer un nombre croissant d'étudiants devront nécessairement tenir compte de la formation à distance.

Au-delà de ces facteurs, un des impacts importants de la mondialisation consiste à rendre le commerce des services en éducation plus accessible, entraînant dans son sillage un nouveau langage propre aux turbulences et aux transformations, et qui caractérise le développement de l'éducation supérieure sur la scène internationale.

La mobilité des programmes – soit le déplacement de cours et de programmes individuels de formation et d'éducation à l'extérieur des frontières, ce qui comprend la formation à distance et qui peut impliquer certains services en «face à face» avec les étudiants – et la mobilité des fournisseurs – soit le déplacement physique ou virtuel d'un fournisseur d'éducation au-delà de ses frontières nationales – sont dorénavant les activités dont il faut tenir compte lorsqu'on aborde la question de la formation à distance. La différence entre ces deux types de mobilité en est une de volume et d'étendue quant aux services offerts et aux investissements. Ces deux dimensions ne sont pas sans poser des défis importants aux universités.

L'un d'eux est celui de la légitimité et de la reconnaissance des diplômes. L'assurance-qualité est une exigence à laquelle doivent répondre les universités, face à des étudiants qui sont exposés à un éventail de plus en plus diversifié dans le choix dans leur formation. L'assurance que leur diplôme est effectivement de qualité devient un critère dans leur choix. Nous avons tous reçus ces courriels qui nous offrent « le diplôme sans effort »; il s'agit assurément d'un extrême, d'un piège relativement facile à éviter, mais avant d'arriver à cet extrême, il existe toute une gamme de produits de qualité variable et tout aussi accessibles que nos propres produits, mondialisation oblige.

À ce sujet, l'OCDE, reconnaissant que la problématique de l'assurance-qualité dans un contexte de formation transfrontalière est complexe, a publié conjointement avec l'UNESCO un guide à l'intention des pays sur des lignes directrices pour des prestations de qualité dans l'enseignement supérieur transfrontalier (2005), ce qui comprend la formation à distance. L'OCDE recommande d'ailleurs fortement aux pays de mettre en place un dispositif pour assurer un enseignement supérieur transfrontalier de qualité par diverses mesures. L'objectif de ces lignes directrices est de protéger aussi bien les étudiants et les étudiantes que les institutions de formation, des fournisseurs de services peu scrupuleux dont l'enseignement est médiocre.

Un autre défi touche plus particulièrement les nouveaux fournisseurs de services éducatifs supérieurs, comme les compagnies privées, les multinationales et les universités dites d'entreprises comme celles gérées par Motorola. Beaucoup de questions nous viennent ainsi à l'esprit quant à la forme qu'ils entendent donner à la formation à distance. Comment les universités traditionnelles peuvent-elles coopérer avec les nouveaux fournisseurs de services éducatifs? La question est difficile à répondre tellement le contexte est actuellement flou. Dans l'optique où prend forme une véritable formation à distance à partir de ces fournisseurs privés, comment devons-nous envisager l'avenir de la propriété

intellectuelle et le contenu pédagogique?

Voilà des questions qui poussent les universités et les gouvernements à agir, car la forme que prend actuellement la formation à distance remet forcément en question les politiques nationales et même les normes internationales en matière d'éducation.

En contrepartie de ces embûches, des opportunités nouvelles s'offrent aux universités qui optent pour la formation à distance. Parmi elles, les alliances avec d'autres pays, l'intégration de regroupements régionaux, l'échange du savoir et des connaissances, le renforcement des capacités et des revenus financiers importants. Cependant, pour récolter ces bénéfices potentiels, il faut que les acteurs qui oeuvrent dans le secteur de l'éducation supérieure prennent connaissance des défis et des enjeux liés à la formation à distance. Ils pourront ainsi tirer profit de ce qu'offre la mondialisation.

L'EXPÉRIENCE ÉNAPIENNE

En réponse à ce nouveau contexte, l'École nationale d'administration publique n'a pas hésité à s'investir en matière d'enseignement à distance. Nous sommes entrés dans le jeu, notamment en prenant appui sur l'expérience cumulée dans le cadre de la coopération internationale et à la lumière de la pratique associée à notre participation fondatrice de la didacthèque internationale en management public. La didacthèque regroupe des institutions sœurs de l'ÉNAP au Burkina Faso, au Cameroun, au Chili, au Costa Rica, en Guinée, au Maroc, au Mexique, au Niger, en Tunisie, et au Viêt-Nam. En plus de la formation à distance créditée à laquelle je ferai allusion dans un instant, la didacthèque permet de véhiculer des valeurs importantes au développement des sociétés démocratiques, telles que le rôle des femmes en administration publique.

Dans le domaine crédité, l'École offre présentement de la formation à distance dans une demi-douzaine de pays. En janvier 2005, nous amorçons nos enseignements en Afrique, soit au Niger, au Cameroun, en Guinée et au Rwanda. À ce jour, quatre cours ont été offerts avec succès et un haut niveau de satisfaction de nos clientèles. Nous diffusons présentement le cinquième cours, Gestion de projets, qui correspond particulièrement bien aux besoins de cette région du monde.

En Amérique latine, nous avons amorcé notre enseignement à distance, en espagnol, en septembre 2006. Les deux premiers cours, Management des organisations publiques, Principes et enjeux de l'administration publique, sont présentement offerts au Chili et au Costa Rica.

Pour la plupart de ces pays, une cohorte d'une vingtaine d'étudiants et d'étudiantes est présentement inscrite alors que 12 Chiliens viennent compléter les rangs. « Si la tendance se maintient », pour employer une expression fort connue, nous prévoyons que l'ensemble de ces personnes seront diplômées d'ici la fin de l'année 2007. Et, fait intéressant à noter, dans le cas du Rwanda, l'enseignement à distance est à la base d'une démarche de plus grande envergure : le DESS que nous offrons s'inscrit à la base de notre

maîtrise en administration publique qui est désormais disponible pour cette clientèle, les autres cours étant offerts en présenciel intensif.

Au Québec, nous dispensons présentement l'un des cours obligatoires du tronc commun de nos programmes, Management des organisations publiques, en enseignement à distance. Nous avons ainsi vu, au cours de la dernière année, près de 70 personnes qui s'y sont inscrites et elles proviennent en proportion à peu près égales des régions Québec et de l'est du Québec et de la grande région de Montréal. Ici, comme il n'y a qu'un cours offert, l'enseignement à distance devient un complément intéressant à l'enseignement plus traditionnel, notamment pour les personnes qui ont des disponibilités réduites.

Vous me permettrez d'ajouter qu'en tant que directeur de l'enseignement et de la recherche, j'accorde une importance toute particulière à l'enseignement à distance et à ses diverses composantes. Je suis d'avis qu'une École de pointe, comme l'est l'ÉNAP, ne peut se retirer du pari d'une présence internationale et à distance accrue. Nous croyons que l'expertise que nous offrons doit être disponible au plus grand nombre.

La qualité des enseignements dispensés à l'École se traduit notamment par deux caractéristiques importantes : la qualité de ses professeurs et leur capacité d'être à la fois à l'avant-garde des grands courants qui animent leurs disciplines respectives. Si leurs enseignements sont grandement pertinents pour les gestionnaires publics du Québec et du Canada, ils sont aussi en phase avec les préoccupations plus universelles qui animent les administrations publiques aux quatre coins du monde. L'exportation de ce savoir devient donc un débouché naturel que l'enseignement à distance permet de faciliter.

J'entends faire de cette capacité une priorité qui contribuera à l'atteinte des objectifs d'articuler le développement des méthodes d'enseignement en fonction d'une pédagogie adaptée à la vocation de l'École, de développer une offre de formation créditée pour les clientèles internationales et de prolonger la portée de notre offre de services afin de couvrir plus largement les divers secteurs de l'administration publique et de rejoindre le plus grand nombre possible de personnes engagées dans la gestion publique.

Du coup, il sera possible pour l'ÉNAP d'améliorer la pertinence de la formation et de l'appui aux organisations en s'ancrant davantage dans les milieux et les besoins du secteur public. En conséquence, la visibilité et le rayonnement de l'École s'accroîtront et l'École occupera plus largement le champ de l'administration publique au Québec de même que celui de ses divers secteurs d'intervention.

Tous ces éléments sont au cœur du plan de développement stratégique de l'École et constituent des cibles que l'enseignement à distance nous permettra d'atteindre avec encore plus de succès.

Au surplus, comme je l'ai mentionné plus tôt, l'enseignement à distance est aussi possible à l'intérieur du Québec. D'abord, c'est grand le Québec! La prestation de notre diplôme spécialisé d'études supérieures en enseignement à distance nous permettra de rejoindre des administrateurs publics dispersés sur l'ensemble du territoire québécois. En soi donc, l'enseignement à distance permettra de mieux réaliser la mission régionale

qui fait partie du mandant fondamental, voire de la nature intrinsèque de l'École. Enfin, l'enseignement à distance offre un complément de valeur aux enseignements en présence. Déjà, un certain nombre de collègues – et je souhaite qu'il y en ait de plus en plus – utilisent des outils familiers à l'enseignement à distance pour bonifier la prestation qu'ils et qu'elles offrent en salle de cours à nos clientèles régulières. Ils enrichissent ainsi leurs interventions tout en offrant aux étudiantes et étudiants un encadrement à valeur ajoutée. On le constate, l'enseignement à distance n'est pas qu'un simple ersatz de l'enseignement en salle de cours : il le complète à plusieurs égards.

C'est pourquoi, dans le cadre de la réforme que j'ai proposé de mettre en œuvre à la direction de l'enseignement et de la recherche, j'ai mis la techno-pédagogie au cœur de l'exercice qui a pour objectif de fournir un meilleur encadrement aux étudiantes et étudiants et la bonification de l'appui donné aux collègues professeurs.

À cet égard, j'y ai alloué deux ressources à temps plein. D'abord, une techno-pédagogue de haut vol, Kim Dao, dont vous aurez l'occasion d'entendre la présentation demain au sujet d'un outil de gestion de cours qui sera à la base de la nouvelle étape que l'ÉNAP veut franchir en termes d'enseignement à distance. Il y aura aussi une technicienne dédiée à l'appui à donner pour la mise en place d'outils efficaces qui seront notamment développés par les collègues désireux de donner, en tout ou en partie, une dimension « à distance » à leur enseignement.

Comme vous l'entendrez demain, ajouter la dimension « à distance » ne constitue pas seulement un outil de plus à la disposition des pédagogues. Il s'agit en fait d'une approche nouvelle à l'enseignement et à l'apprentissage qui demande d'intégrer de nouvelles façons de voir, de faire et d'être en tant qu'enseignants, mais aussi pour nos étudiantes et étudiants qui doivent se responsabiliser à un très haut degré dans leur formation. Il s'agit d'un grand défi et l'ÉNAP, forte de son expérience déjà accumulée, est prête à s'y frotter!

DES QUESTIONS PERTINENTES

Il n'est toutefois pas recommandé de foncer tête baissée face à semblable défi. Pour être couronnée de succès, la démarche doit être pensée à l'avance, planifiée et ficelée solidement. À cet égard, je considère que les questions qui vous animeront au cours des prochaines heures sont d'une très grande pertinence et vous offrent la possibilité de prendre le proverbial pas de recul qui permet d'aller plus avant.

Ainsi, toute démarche en vue d'une prestation d'enseignement à distance doit en effet être portée par une volonté institutionnelle. Les initiatives individuelles peuvent sans aucun doute être des amorces fort utiles, des étincelles sans lesquelles aucun grand feu ne peut jaillir. Toutefois, elles ne demeureront qu'étincelles si elles ne sont pas alimentées de l'oxygène que procure un appui institutionnel proportionnel au niveau d'intervention souhaité.

Cet appui institutionnel se mesure à tous les niveaux de ressources. Ressources humaines et matérielles, bien sûr, puisque sans elles, inutile de penser amorcer quoi que ce soit. La cyber aventure en est une qui est exigeante et sans équipement approprié, elle devient vite un Everest inatteignable. Pour vous donner un exemple, l'ÉNAP a consacré, au cours des quatre dernières années, plus de 1,3 millions de dollars à l'enseignement à distance. Ces ressources ont permis de développer les cours, de les rendre disponibles et d'offrir le soutien nécessaire aux professeurs. L'École a été appuyée dans cet investissement par l'ACDI et le programme de valorisation de la recherche du gouvernement du Québec.

Ressources informationnelles aussi : il s'agit d'un domaine tellement neuf que si tout le monde s'y lance sans que l'information circule à l'intérieur de l'institution, un développement anarchique risque de se produire et il s'agit d'un gage d'échec quasi assuré. Enfin, on ne peut négliger les ressources activantes : ces ressources sont les clefs qui permettent d'ouvrir les portes contre lesquelles tout nouveau projet se bute, immanquablement.

La formation et l'accompagnement des ressources est aussi importante. N'est pas formateur à distance qui veut. L'apprentissage des interventions dans ce nouvel environnement répond à des règles à peine écrites et il est paradoxal qu'une discipline autant à l'avant-garde doive en partie reposer sur une dimension maître-apprenti (fussent-ils cyber-maîtres et cyber-apprentis!) dont on ne peut faire l'économie.

Les autres questions auxquelles vous aurez à répondre, que ce soit au niveau de la planification et du développement du cours, de sa mise en œuvre ou de son évaluation, sont sans aucun doute des questions mieux connues des pédagogues que nous sommes, Le piège ici réside dans la transposition quasi naturelle de vieux reflexes dans cet environnement nouveau. Je le disais tout à l'heure et il est opportun de le réaffirmer ici, enseigner à distance c'est entrer dans un nouveau monde et cela exige l'ouverture d'esprit du voyageur curieux et prêt à apprendre autant qu'à enseigner.

BILAN : LES TROIS ÂGES DE L'HISTOIRE

Cette allusion au nouveau monde, aux voyageurs et aux grandes découvertes m'amène à une autre époque qui, somme toute, n'est pas si lointaine de nous sur l'horloge de l'univers, bien qu'elle date de plus de 500 ans. Ce qui a amené cette renaissance de l'humanité, c'est en grande partie la diffusion plus large des connaissances, favorisée par l'imprimerie. Un peu comme l'écriture, 4500 ans plus tôt, avait marqué la fin de la préhistoire.

En reposant sur de nouveaux modes de communication, l'enseignement à distance nous fait prendre conscience que nous venons de franchir une nouvelle étape. Nous sommes maintenant en présence d'un nouveau paradigme. Nous entrons dans une nouvelle tranche de l'histoire de l'humanité Nous en sommes témoins. Et en choisissant de nous investir dans cette grande aventure, nous devenons des témoins privilégiés de ce troisième âge de l'histoire humaine.

La question qu'il reste à poser est : désirons-nous n'être que des témoins de ce bouleversement historique ou voulons-nous y jouer un rôle ? Car il y a un rôle à jouer pour les cyber-pédagogues dans cette redéfinition du monde. Mais pour le jouer adéquatement – et ultimement en tirer autant de plaisir que de profit –, il faut savoir s'y être préparé : ce n'est pas un monde qu'il est possible d'appivoiser en amateur. Ce monde est complexe, il est multidimensionnel, il est multinational. Ne s'y aventure pas qui veut.

En fait, il faut voir des activités comme celle que vous amorcez ce soir comme l'une des chances qui vous sont offertes de faire un pas de plus vers cette familiarisation nécessaire à qui veut naviguer sur ces nouvelles mers à peine cartographiées.

Je souhaite de tout cœur que vous trouvez, au cours des prochaines heures, les pistes qui vous permettront ces heureuses découvertes.

Bon colloque !

Je vous remercie.



NELSON MICHAUD, (Ph.D., Laval; études post- doctorales, Université Dalhousie) est directeur de l'Enseignement et de la recherche à l'École nationale d'administration publique depuis septembre 2006. Il y a été auparavant professeur agrégé de science politique et de relations internationales et directeur de groupes de recherche. Il est également Fellow du Canadian Defense and Foreign Affairs Institute, chercheur-membre de l'Institut québécois des Hautes études internationales, chercheur associé au Centre d'études inter-américaines et Research Fellow au Centre for foreign policy studies (Dalhousie University).

Il a publié dans plusieurs revues arbitrées dont *Foreign Policy Analysis*, la *Revue canadienne de Science politique*, *Études internationales*, *International Journal*, l'*Australian Journal of International Affairs*, le *Journal of Legislative Studies* – un article dont le président de la Chambre des communes s'est inspiré pour rendre une décision –, la *Revue d'histoire de l'Amérique française*, *Globe*, et la *British Review of Canadian Studies*. Ses textes ont aussi été publiés comme chapitres dans des ouvrages collectifs et comme articles encyclopédiques. Plusieurs de ses écrits ont porté sur les relations internationales du Québec, dont des recherches publiées par l'Institut des relations intergouvernementales de l'Université Queen's et par le Canadian Defense and Foreign Affairs Institute de Calgary. Il est l'auteur de quelques ouvrages dont *Diplomatic Departures : The Conservative Era in Canadian Foreign Policy 1984-1993* (UBC Press) qu'il a co-dirigé avec Kim Richard Nossal. On a écrit à propos de cet ouvrage qui porte sur la fin de la Guerre froide, qu'il s'agissait d'« une contribution significative pour la compréhension d'une période cruciale de la politique étrangère canadienne », « une contribution majeure au domaine des études canadiennes ». Il a aussi co-dirigé avec Pat James et Marc O'Reilly un ouvrage de référence clé, le *Handbook of Canadian Foreign Policy*.

Le professeur Michaud intervient régulièrement à titre de conférencier et de commentateur scientifique au Québec, au Canada, aux États-Unis et en Europe. On le lit aussi souvent à titre d'analyste dans divers quotidiens du Québec, rôle qu'il joue aussi à la télé et à la radio.

Le professeur Michaud a été récipiendaire de prestigieuses bourses de recherche et a reçu, en 2005, le *Prix d'excellence en recherche* pour l'ensemble du réseau de l'Université du Québec et, en 2004, le *Prix d'excellence en recherche* de son institution. Le *Journal économique* l'a reconnu, en 2003, parmi les 100 chercheurs émérites dans les régions de Québec et Chaudière-Appalaches. Ses intérêts de recherche portent sur les processus de prise de décision particulièrement en matière de politique étrangère, les relations internationales des entités fédérées, la dynamique de politique bureaucratique, les médias et la politique étrangère et les institutions politico-administratives.

