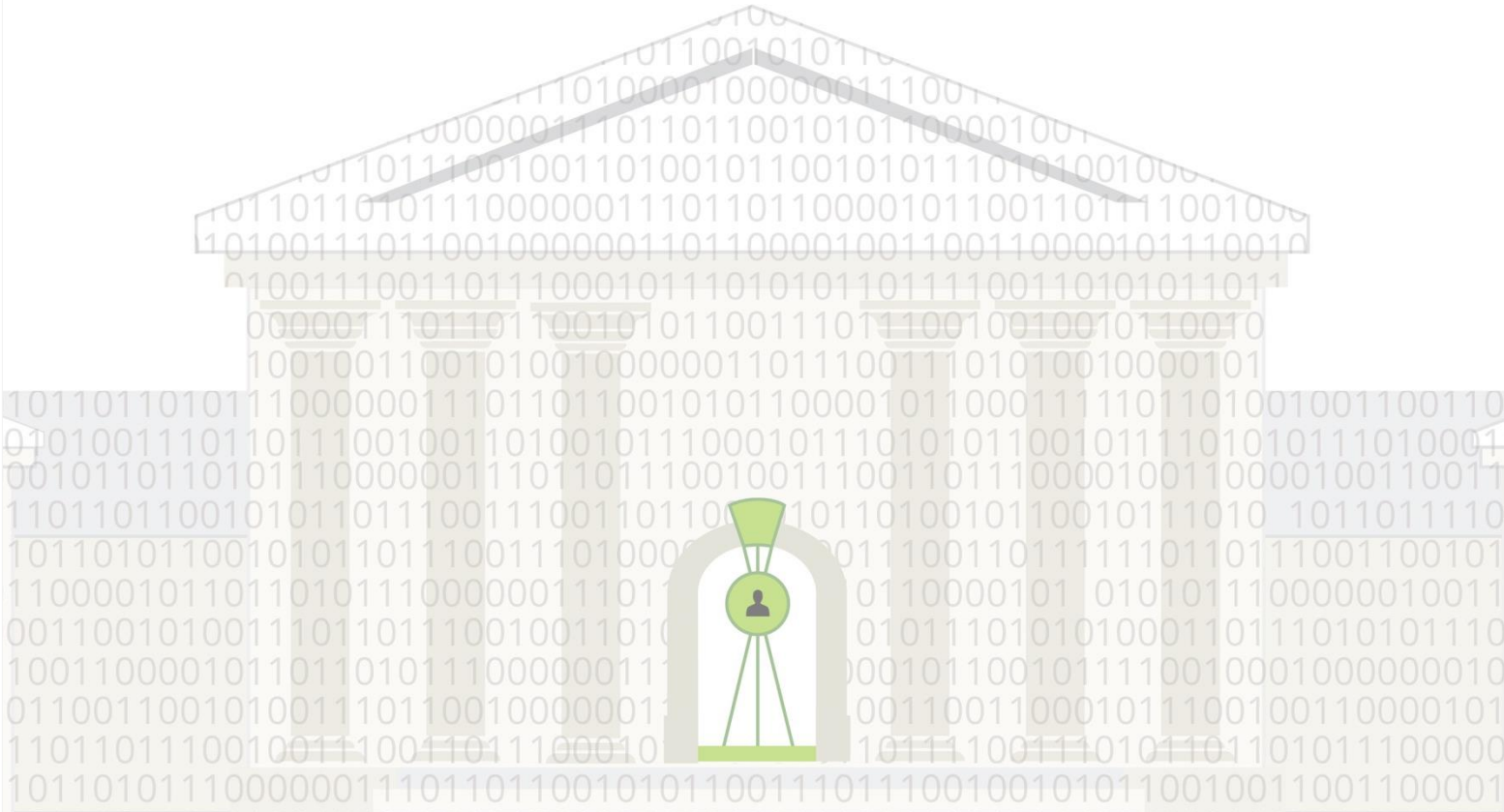
TÉLUQ



L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

un projet de société

Positionnement stratégique

Avril 2016

TABLE DES MATIÈRES

1. LA PRÉSENTATION 4

2. LE CONTEXTE 6

2.1 Le contexte socioéconomique de la formation universitaire 6

2.2 Le changement important du profil de la population étudiante 6

2.3 L'avis du Conseil supérieur de l'éducation sur la formation à distance (FAD) 8

2.3.1 L'accessibilité des études universitaires 9

2.3.2 La qualité de l'expérience étudiante offerte dans les universités québécoises 9

2.3.3 La viabilité du système universitaire québécois 10

3. UN REGARD CIBLÉ SUR DIVERS MODÈLES DE FORMATION À DISTANCE HORS QUÉBEC 12

3.1 L'Open University du Royaume-Uni 13

3.2 La formation en ligne aux États-Unis 15

3.3 La formation en ligne au Canada 16

3.3.1 Le BCcampus 16

3.3.2 L'Ontario Online Institute 18

3.4 Les points de convergence des divers modèles 20

4. LES DEUX PILIERS POUR SOUTENIR LE DÉPLOIEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR À DISTANCE 22

4.1 La collaboration 22

4.1.1 La mutualisation des ressources et des partenariats 22

4.1.2 La reconnaissance des acquis et des compétences 24

4.2 La formule de financement 24

4.3 Des propositions de financement adaptées à la formation à distance 27

4.3.1 Le financement de la fonction « Enseignement » 27

4.3.2 Le financement de la fonction « Soutien à l'enseignement et la recherche » 28

4.3.3 Le financement du soutien aux partenariats 29

4.3.4 Le financement des infrastructures technologiques 30

4.3.5 L'amélioration du cadre normatif des espaces 31

4.3.6 L'amélioration continue de la qualité des enseignements à distance 31

5. L'UNIVERSITÉ TÉLUQ : CLÉ DE VOÛTE POUR AMÉLIORER L'OFFRE DE FORMATION UNIVERSITAIRE 33

5.1 Le *statu quo* n'est pas une option 33

5.2 L'Université TÉLUQ, seule université francophone en formation à distance 33

5.2.1 Le profil de ses étudiants 34

5.2.2 L'Université TÉLUQ : un modèle unique au Québec 35

5.3 L'Université TÉLUQ : une université déjà pleinement engagée dans le développement de la FAD 38

5.3.1 Des caractéristiques structurantes 38

5.3.2 La formation à distance : une recherche évolutive 40

5.3.3 La formation continue au service de la collectivité 41

5.3.4 La mutualisation des ressources en FAD 42

5.3.5 Le développement de partenariats pour grandir ensemble 43

5.4 La bonne performance financière de l'Université TÉLUQ 44

5.4.1 Les particularités du modèle financier lié à la FAD 44

5.4.2 La contribution au financement des autres universités québécoises 45

5.4.3 Le positionnement financier au sein du réseau québécois 46

5.4.4 La comparaison avec l'Université Athabasca 48

5.4.5 En résumé 49

6. DES COMPLÉMENTS NATURELS AU POTENTIEL NOVATEUR DE L'UNIVERSITÉ TÉLUQ 50

7. LA CONCRÉTISATION D'UNE VISION 61

BIBLIOGRAPHIE 64

1. LA PRÉSENTATION

Depuis 1972, la Télé-université (TÉLUQ), seule université entièrement à distance du Québec, offre avec flexibilité et dans une philosophie d'accessibilité, des activités, des cours et des programmes universitaires de qualité. Ce mémoire de positionnement stratégique a pour objectif de proposer des améliorations à la formation à distance qui est actuellement offerte dans le réseau universitaire québécois. Ce positionnement stratégique fait suite à une rencontre avec les représentants du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR), ci-après appelé « le Ministère », au cours de laquelle la Direction de l'Université TÉLUQ a été avisée qu'une réflexion gouvernementale, visant à optimiser le développement de la formation à distance au Québec, était actuellement en cours.

Malgré le rayonnement que connaît actuellement la formation à distance, des représentations négatives lui sont associées et continuent d'être partagées par une partie importante des acteurs, parmi les plus directement concernés. Cette force de la tradition, qui joue contre la valorisation pleine et entière de la formation universitaire à distance, vient en partie du fait que les professeurs d'université ont été des étudiants ayant particulièrement bien réussi dans le milieu de l'enseignement traditionnel, dont ils ont bénéficié (Allen et Seaman, 2015). Après avoir fait carrière dans et par ce mode d'enseignement, ils ont une forte tendance à croire qu'il est juste et souhaitable de maintenir ce modèle; lequel serait « naturel », voire « supérieurement efficace ».

En fait, l'enseignement à distance peut avoir une valeur académique intrinsèque, sans équivalent dans l'enseignement en présentiel : enseignement plurivoque ou « polyphonique », expérience immersive, densité, cohérence et optimisation des démarches pédagogiques proposées, etc. Ainsi, ces cours et cet enseignement peuvent exister seulement à distance : ils sont irréductibles à quelque enseignement en présentiel que ce soit. À partir de ce constat, l'enseignement à distance peut permettre de réaliser et d'atteindre des objectifs qui seraient irréalisables et inatteignables en présentiel. D'où l'importance de s'assurer d'offrir des cours en ligne de qualité — élément qui, combiné à l'accessibilité et à la viabilité, constitue l'une des trois idées-forces mises de l'avant par le Conseil supérieur de l'éducation (CSE) dans son avis — de façon à ce que la formation à distance puisse en arriver à modifier les représentations erronées et garantisse sa légitimité auprès du corps professoral.

Le présent mémoire revient sur les grands objectifs poursuivis par la formation à distance universitaire au Québec. En se basant, en partie, sur le récent avis que le Conseil supérieur de l'éducation a émis sur cette question, il dresse un portrait de la

situation actuelle avant d'analyser les meilleures voies à suivre pour optimiser le développement de ce type de formation dans l'ensemble du Québec et plus particulièrement, à l'Université TÉLUQ.

La dernière partie de ce document fait état d'une prise de position, qui expose de quelle manière l'Université TÉLUQ est en mesure, à court et à moyen terme, de contribuer à l'atteinte des objectifs définis, et ce, en tenant compte à la fois du rehaussement de l'efficience du réseau universitaire, mais également des économies d'échelle importantes que le gouvernement pourra réaliser par la même occasion tout en garantissant un enseignement de qualité.

Grâce à ce document, l'Université TÉLUQ entend se présenter, auprès des divers intervenants intéressés par la possibilité de donner un nouvel essor à la formation universitaire en ligne, comme un partenaire de première importance, qui devrait être amené à jouer un rôle clé dans les réformes d'envergure qui s'annoncent.

2. LE CONTEXTE

2.1 Le contexte socioéconomique de la formation universitaire

Les différents organismes autorisés, qui ont produit des expertises sur le sujet (tels le Conseil supérieur de l'éducation, le Conseil de la science et de la technologie, le Conseil des sciences, etc.), soutiennent que le Québec se doit de devenir une « société experte » ou encore, une « société du savoir », s'il veut parvenir à préserver et éventuellement, accroître le niveau de vie actuel de sa population. Au cours des vingt-cinq prochaines années, les universités du Québec devraient pouvoir octroyer, proportionnellement, autant de diplômes de baccalauréat, de maîtrise et de doctorat que leur plus proche voisin économique, les États-Unis. Or, la province est loin du compte. Pour l'année 2014, alors que pour les États-Unis, parmi les 25-64 ans, la part de la population qui détient un diplôme de grade universitaire est de 34 %, celle du Canada est de 28 % et celle du Québec, de 26 %[1]. Au Royaume-Uni, ce taux est de 31 %[2]. De quelles façons notre société peut-elle augmenter le taux de scolarisation des individus la composant afin de combler le retard qu'elle accuse encore, et ce, sans accroître démesurément les sommes investies par le gouvernement dans l'éducation universitaire? Voici le défi que l'ensemble des universités québécoises sont collectivement appelées à relever. C'est dans un vaste chantier, visant à consolider l'accessibilité aux études et à rehausser la mobilité sociale, que l'université québécoise est aujourd'hui invitée à s'engager. Dans un tel contexte, il est indéniable que la formation à distance se révèle non seulement pertinente mais tout à fait essentielle au développement économique, culturel et social du Québec.

2.2 Le changement important du profil de la population étudiante

À la suite de la démocratisation de l'enseignement supérieur, qui s'est amorcée au début des années 60, le profil de la population étudiante s'est peu à peu métamorphosé. Jadis l'apanage d'une élite majoritairement masculine, l'université québécoise est maintenant fréquentée par une population mixte, composée de plus de femmes que d'hommes et provenant de tous les milieux socioéconomiques. Accompagnant cette diversification démographique, se manifeste un autre changement qui concerne, celui-là, le rapport des étudiants à leurs propres études. Depuis quelques années, les modalités d'engagement et de fréquentation scolaires tendent, d'une

[1] Statistique Canada. *Enquête sur la population active*, compilation spéciale, adaptée par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ).

[2] Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2015). *Regards sur l'éducation 2015 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, p. 46.

manière de plus en plus marquée, à se différencier de celles qui ont prévalu par le passé.

En 2013, le Conseil supérieur de l'éducation a produit, à l'intention du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, un avis intitulé *Parce que les façons de réaliser un projet d'études universitaires ont changé…* Le Conseil y présente une synthèse de la littérature scientifique retraçant les différentes évolutions de la population étudiante fréquentant nos universités. Prenant appui sur la notion de « rapport aux études », il met en évidence les nouvelles manières, qui tendent à être privilégiées, dans la poursuite d'un parcours de formation universitaire. Ce nouveau rapport aux études est également mis en lumière dans son rapport annuel de gestion de 2013-2014 :

> Le Conseil témoigne du fait que plusieurs étudiants des universités québécoises s'éloignent de l'image du jeune au début de la vingtaine, engagé de façon quasi exclusive dans un projet de formation et fréquentant à temps plein un campus universitaire. Bon nombre entretiennent plutôt un rapport aux études non traditionnel, notamment de par l'occupation d'un emploi, des responsabilités parentales, un cheminement à temps partiel ou un parcours de formation irrégulier. Bien que ces réalités ne soient pas récentes, elles apparaissent aujourd'hui avec une intensité particulière.
>
> *Source* : Conseil supérieur de l'éducation, *Rapport annuel de gestion 2013-2014*, p. 15.

Ainsi, le Conseil précise que la présence d'étudiants dont le rapport aux études s'éloigne de celui que nous avons traditionnellement connu ne constitue pas un fait nouveau. C'est plutôt l'intensité avec laquelle le phénomène prend actuellement de l'ampleur qui est inédite. De fait, des études réalisées à l'extérieur du Québec montrent que chez nous comme ailleurs, le profil du jeune étudiant engagé à temps plein et de façon quasi exclusive dans un parcours de formation régulier s'avère maintenant presque marginal. Pour appuyer ses dires, le CSE (2013) cite des travaux états-uniens comme ceux du Center for Law and Social Policy (CLASP) et ceux de Choy : « Yesterday's Nontraditional Student is Today's Traditional Student, (CLASP, 2011); « The traditional undergraduate […] is the exception rather than the rule (Choy, 2002, p. 1) », (p. 28). Il faut à cela ajouter que les étudiants présentant un profil dit traditionnel sont, eux aussi, de plus en plus enclins à adopter des comportements novateurs dans la poursuite de leur projet de formation universitaire.

Ce changement dans l'évolution du profil des étudiants québécois constitue une tendance lourde, qui déplace les fondements sur lesquels doit reposer le modèle universitaire. Par le fait même, cette modification est un enjeu de taille, qui doit obliger les acteurs concernés à repenser l'organisation actuelle de leur offre de formation. Or,

les modèles de formation à distance, qui ont été expérimentés au cours des dernières années, notamment par l'Université TÉLUQ, peuvent inspirer les décideurs, qui seront bientôt appelés à faire des choix cruciaux engageant l'avenir économique et culturel de la province.

2.3 L'avis du Conseil supérieur de l'éducation sur la formation à distance (FAD)

Dans la foulée de l'avis qu'il a publié en 2013, le Conseil supérieur de l'éducation a déposé, en juin 2015, un autre avis intitulé, celui-là, *La formation à distance dans les universités québécoises : un potentiel à optimiser*. Il apparaissait pertinent, pour le Conseil, d'effectuer une étude sur la formation à distance puisque cette dernière « figure parmi les modalités de formation qui rejoignent tout particulièrement, mais non exclusivement, les étudiants dont le rapport aux études est non traditionnel » (CSE, 2015, p. 2).

Le CSE explore les enjeux de la formation à distance pour le système universitaire québécois. S'appuyant sur des données diversifiées, produites par différentes consultations et recherches scientifiques, il analyse non seulement la croissance de la FAD dans plusieurs universités, mais il le fait en accordant une grande attention à la question de la qualité de la formation octroyée ainsi qu'à la cohérence et à l'efficience de l'offre actuellement prodiguée sur l'ensemble du territoire québécois. L'avis présente un état de la situation détaillé à partir duquel sont émises des recommandations visant à favoriser, dans un avenir rapproché, le développement de la formation universitaire à distance au Québec.

Après avoir constaté que les experts consultés ne recourent toujours pas à un vocabulaire commun, le CSE « a fait le choix d'employer dans son avis la notion de "formation à distance" dans son sens large, c'est-à-dire celui recouvrant toute activité qui implique, à un certain degré, la dissociation de l'enseignement et de l'espace dans le temps. Cette notion inclut donc celle de "formation en ligne", qui renvoie à une formation dispensée au moyen des technologies du Web, et celle de "formation hybride", qui implique qu'une proportion plus ou moins importante des activités se déroule à distance » (CSE, 2015, p. 4). À l'instar du Conseil, nous procéderons de la même manière dans ce mémoire.

À la lumière des travaux de recherche et de consultation qu'il a effectués, le CSE préconise l'insertion d'activités de formation à distance dans les cours et les programmes d'études universitaires pour soutenir la mission de formation des universités, en complément des activités de formation en présentiel. Il est à noter que cette position favorable demeure conditionnelle à ce que le recours à la formation à

distance permette de concilier des principes d'accessibilité, de qualité et de viabilité. C'est « la convergence de ces trois principes [qui] sert d'assise aux recommandations du Conseil en vue de faire de l'essor de nouveaux modes de formation un véritable levier pour le système universitaire québécois » (CSE, 2015, p. 108).

Dans cette perspective, le Conseil souligne que c'est dans le respect de la conjonction de ces trois grands principes que réside le potentiel de la formation à distance pour le système universitaire québécois. Le CSE met ainsi en garde les différents acteurs universitaires du danger de rechercher des économies au détriment de la qualité de la formation et il fait également la promotion de la FAD pour favoriser un plus large accès aux études, dans la mesure où l'expérience étudiante en est une de qualité. « Cette idée-force lui paraît particulièrement opportune dans le contexte des compressions budgétaires auxquelles font face les universités québécoises » (CSE, 2015, p. 108).

2.3.1 L'accessibilité des études universitaires

Bien qu'elle ne soit évidemment pas une fin en soi, la formation à distance contribue à favoriser l'accès aux études, non seulement sur le plan géographique pour les étudiants habitant en région éloignée, mais également sur le plan de l'organisation des études. Louise Bertrand, qui a été directrice générale de l'Université TÉLUQ de 2003 à 2008, parle à ce propos « d'innovation disruptive » dans son livre *Renouveler l'université : Pour un rapport au savoir adapté au XXI^{e} siècle :* « […] après la première étape qui a marqué son développement, la FAD, tout en continuant d'accueillir des segments de la population qui seraient exclus de l'université, rejoint de plus en plus […] toutes les populations universitaires, dans toutes les disciplines » (Bertrand, 2010, p. 42-43). Néanmoins, parce qu'elle peut convenir aux personnes, de plus en plus nombreuses, qui entretiennent un rapport non traditionnel aux études de par leur emploi, leurs responsabilités familiales ou leur parcours irrégulier, la formation en ligne continue encore aujourd'hui à être un facteur décisif favorisant la poursuite d'un cheminement universitaire. Plus largement, force est de reconnaître que la formation à distance « apparaît particulièrement déterminante dans un contexte où les objectifs de scolarisation de la population québécoise sont constamment rehaussés » (CSE, 2015, p. 108).

2.3.2 La qualité de l'expérience étudiante offerte dans les universités québécoises

L'avis du Conseil révèle que subsistent des représentations collectives plutôt négatives de l'enseignement à distance par rapport au mode d'enseignement en présentiel, toujours considéré, pour des raisons tenant essentiellement à l'habitude et aux traditions en vigueur, comme le mode d'enseignement universitaire normal et

préférable. Toutefois, en observant bien les deux modalités d'enseignement, on remarque que l'enseignement en présentiel ne bénéficie pas en soi d'une valeur intrinsèque supérieure à celle de l'enseignement en ligne. Alors que plusieurs acteurs du milieu universitaire laissent volontiers entendre que la conformité avec le modèle traditionnel est synonyme d'une plus grande qualité que les différents modes d'éducation à distance, la réalité de l'enseignement en classe montre que celui-ci comporte une série importante d'éléments perturbateurs pouvant porter atteinte à cette qualité : professeurs fortement spécialisés dans leur domaine mais peu dotés sur le plan pédagogique, cours confiés *in extremis* à des enseignants condamnés à devoir improviser, semaine après semaine, pour pouvoir donner leur cours en classe, etc.

Une fois donné, un cours en présentiel laisse très peu de traces susceptibles de procéder à une évaluation objective de la valeur pédagogique et académique des échanges survenus dans la classe. Par contre, un cours « autoportant » en mode asynchrone, comme ceux que l'Université TÉLUQ offre en ligne, est observable et analysable dans tous ses aspects, rendant sa qualité objectivement mesurable. C'est en grande partie grâce à cette valeur, aisément appréhensible par tout observateur qui s'est doté de critères pertinents, que depuis quelques années, « la FAD a acquis une crédibilité qui n'était pas nécessairement existante dans le passé » (CLIFAD, 2013, p. 6).

2.3.3 La viabilité du système universitaire québécois

Dans la recension des écrits qu'il a effectuée pour produire son avis sur la FAD, le Conseil supérieur de l'éducation a constaté qu'il existe peu de données et d'études disponibles permettant d'effectuer une analyse des coûts liés aux différents modes de formation, que ce soit à distance ou en présentiel. C'est dans cette perspective que le CSE exprime des préoccupations en ce qui a trait à la viabilité du système universitaire québécois. Toutefois, il en arrive à la conclusion que la formation à distance peut contribuer à cette viabilité, à moyen et à long terme, dans la mesure où elle respecte les conditions suivantes :

1) miser sur la mutualisation des ressources entre les universités et entre les autres établissements d'enseignement;
2) donner lieu à des collaborations interuniversitaires et interfacultaires dans l'offre de formation;
3) privilégier la FAD à l'érection de nouveaux bâtiments ce qui, entre autres, « permet de limiter les investissements en immobilisation, tout en favorisant l'accès à l'enseignement supérieur en région (FQPPU, 2013, p. 29) »;

4) constituer « des cohortes viables […] (FAEUQEP, 2012), y compris en recrutant des étudiants en dehors des frontières québécoises ».

Inspiré de CSE, 2015, p. 111.

En dépit de la rareté des études disponibles et à partir des conditions énoncées précédemment par le CSE, quelques constats se dégagent en ce qui concerne la viabilité de la formation à distance dans le contexte universitaire québécois.

- La FAD procure des avantages indéniables pour la société : elle permet d'accéder à des connaissances générales et spécialisées, issues de recherches de pointe dans divers champs disciplinaires. Elle contribue ainsi activement au développement régional, national et même international.

- La FAD offre une solution intéressante aux problèmes posés par la délocalisation de l'enseignement et de la recherche ainsi qu'au manque grandissant de ressources professorales.

- L'économie du Québec nécessite une offre plus intégrée de la formation à distance, qui doit se déployer dans un souci de rationalisation économique. Des modifications à la formule de financement devraient idéalement être trouvées pour atténuer la compétition interuniversitaire, qui entraîne des chevauchements inutiles et coûteux, aussi bien des cours que des programmes offerts sous une forme médiatisée.

À ce stade-ci, retenons que dans son avis, le Conseil adresse trois messages fondamentaux. Il affirme, tout d'abord, avec force une position favorable à la formation à distance, qui soutient le développement économique, social et démographique du Québec. Il indique ensuite que la FAD peut, si elle est réalisée avec compétence, permettre d'offrir une formation universitaire de première qualité à un coût abordable. Il note, cependant, que le développement de la formation à distance doit être envisagé dans une perspective à moyen et long terme plutôt que dans la volonté de résoudre, à court terme, des problèmes conjoncturels, le plus souvent d'ordre financier. Enfin, le CSE insiste sur le fait que la formation à distance ne peut se réaliser, de façon parfaitement efficiente, que dans une véritable collaboration entre les établissements d'enseignement et de recherche universitaires, et ce, sur tous les plans envisageables.

3. UN REGARD CIBLÉ SUR DIVERS MODÈLES DE FORMATION À DISTANCE HORS QUÉBEC

La formation à distance est en pleine effervescence dans plusieurs régions du monde. Le phénomène est dû à des facteurs communs, qui influent sur chacune des cultures concernées. Les plus importants d'entre eux sont la croissance des besoins de formation, la diversification des types d'apprenants et de leurs parcours, les pressions financières auxquelles sont soumises aussi bien les universités que leurs étudiants, les progrès technologiques et la popularité des ressources éducatives ouvertes et gratuites (CSE, 2015). Actuellement, on ne trouve pas dans la littérature le point de vue d'experts qui remettraient en question le fait que le « marché » de l'enseignement à distance dans le monde va continuer à croître au cours des prochaines années.

La concurrence entre les universités, désireuses d'attirer le plus grand nombre d'étudiants possible, ne se limite bien sûr pas au Québec. Au Royaume-Uni, aux États-Unis et en France — pour ne retenir que trois exemples parmi plusieurs autres possibles — les institutions d'enseignement supérieur les plus prestigieuses trouvent de nouvelles façons de se distinguer. Plusieurs d'entre elles ouvrent des campus internationaux et utilisent Internet afin d'atteindre un public plus large[3].

L'exemple de la France est particulièrement significatif. Alors que le recours à la formation universitaire à distance y était resté fort modeste, la philosophie politique en la matière a subi, il y a trois ans, une véritable volte-face :

> Le gouvernement français souhaite donner une impulsion au numérique en éducation, et ce, à tous les ordres d'enseignement. Cette visée s'incarne, à l'enseignement supérieur, dans un agenda numérique 2013-2018 qui a pour objectif de rattraper le retard de la France par rapport aux États-Unis en matière de formation en ligne et de joindre des étudiants de l'extérieur de l'Hexagone, notamment de l'Afrique francophone. Les actions entreprises visent, entre autres, à ce que 20 % des cours des universités françaises soient offerts en ligne en 2017. Au cœur de cet agenda, France Université Numérique (FUN) a pour objet « le développement de nouveaux services numériques pour les étudiants et la rénovation des pratiques pédagogiques ».
>
> Inspiré de CSE, 2015, p. 94.

[3] Helen Warrell (2014). « Chasing a generation of globally mobile students », *Financial Times*, 7 octobre.

La France prend ainsi pleinement conscience du fort potentiel rattaché au développement de la formation à distance, non seulement à l'échelle nationale, mais également à l'échelle internationale, et ce, tout particulièrement au regard de la francophonie.

Au Canada, les gouvernements de la Colombie-Britannique et de l'Ontario misent aussi depuis quelques années — pour des raisons similaires à celles du gouvernement français — sur les nouveaux moyens de l'enseignement universitaire en ligne. Dans ce contexte, il faut escompter que l'essor de la formation à distance influera également de façon importante sur le développement, à moyen et à long terme, de l'enseignement universitaire québécois. Il importe, pour cette raison, que le Québec agisse de façon concertée pour s'assurer d'occuper une place de choix dans l'offre de formation à distance, non seulement à l'échelle du Canada, mais également à l'échelle de la francophonie.

C'est dans cette perspective qu'il nous apparaît pertinent de porter un regard ciblé sur des modèles de formation à distance implantés dans des pays et régions avec lesquels le Québec partage des affinités culturelles, géographiques ou politiques. Il s'agit d'une manière d'illustrer quels sont les points de convergence entre les divers projets, qui se réalisent de part et d'autre et quels sont les écueils dont il faut se prémunir. Cet examen comparatif de quelques modèles de formation en ligne, qui ont été implantés chez nos voisins, servira comme un point d'appui utile à partir duquel il sera possible d'échafauder un modèle efficient et concerté de formation à distance propre au Québec.

3.1 L'Open University du Royaume-Uni

Fondée en 1969, l'Open University (OU) est une université publique qui est, pour tout le Royaume-Uni, la seule université offrant de la formation à distance. Son centre administratif est situé à Milton Keynes au Buckinghamshire et elle gère treize centres régionaux. L'OU offre des cours dans une grande variété de domaines aux trois cycles universitaires. On y compte 340 programmes de 1er cycle et 129 de 2e cycle. Avec 173 889 étudiants (dont 68 378 ETTP en 2014-2015), dont plus de 76 % travaillent à temps plein ou à temps partiel et dont l'âge moyen au 1er cycle est de 29 ans, l'OU est l'établissement d'enseignement le plus important du pays.

La plupart des étudiants de l'OU se trouvent au Royaume-Uni, mais plus de 40 000 proviennent d'autres pays situés principalement en Europe, en Afrique et en Extrême-

Orient. Depuis sa fondation, 1 890 000 personnes y ont suivi des cours[4]. Selon le *National Student Survey*, un sondage effectué annuellement à partir de 2005 auprès des étudiants du pays, l'Open University a obtenu le plus haut taux de satisfaction général en 2012 pour la qualité de son enseignement, parmi une centaine d'établissements britanniques. Signalons qu'elle s'est toujours classée dans les cinq premières universités du pays, et ce, depuis la création de cette enquête.

Sous l'impulsion du réformateur social et militant politique Michael Young, c'est au début des années 60 que l'idée d'une université à distance s'est imposée, sous le gouvernement travailliste du premier ministre Harold Wilson. Ce dernier y voyait une solution susceptible de rendre accessible l'éducation supérieure aux populations à faible revenu. Il est important de souligner que pour pouvoir s'implanter, l'OU a bénéficié d'un appui politique important.

L'appellation « Open University » désigne généralement une université qui ne requiert pas d'exigences particulières pour admettre les étudiants. Ainsi, dès le début, l'OU a adopté une politique d'admission entièrement ouverte. Une place centrale est accordée à l'encadrement des étudiants, qui était effectué, en 2013, par près de 6 400 tuteurs. Il est intéressant de noter que l'OU est l'établissement qui octroie le plus grand nombre de diplômes en droit au Royaume-Uni. Sa *Business School* est, pour sa part, la plus importante école de gestion en Europe. Nulle surprise que le Royaume-Uni soit actuellement tenu pour l'un des plus hauts lieux d'expertise en formation à distance. Les résultats obtenus par l'Open University sont un gage de la qualité de l'enseignement qui peut être offert à distance.

Les autres universités du Royaume-Uni, réputées pour être sélectives et très onéreuses, ont été placées récemment devant d'importants défis financiers, et ce, malgré l'attrait qu'elles exercent toujours auprès des étudiants du monde entier. C'est que le financement gouvernemental dont elles bénéficiaient jusqu'à tout récemment a été remplacé par une nouvelle hausse des droits de scolarité, soutenue par un système de prêt (Worton, 2012). C'est dans ce contexte que le Higher Education Funding Council a publié un rapport intitulé *Collaborate to Compete*. Il y fait la promotion de la collaboration entre les universités et les différentes organisations d'enseignement publiques et privées du pays. S'inspirant des pratiques gagnantes développées par l'Open University ainsi que d'autres universités britanniques offrant des cours à distance avec succès, l'objectif poursuivi est de développer une offre collaborative de cours en ligne visant à réaliser des économies d'échelle.

[4] Données provenant du *Rapport annuel 2015* de l'Open University.

3.2 La formation en ligne aux États-Unis

À l'instar des établissements d'enseignement supérieur britanniques, les universités américaines jouissent d'une importante autonomie mais appartiennent à un système très fragmenté : les conditions sociopolitiques avec lesquelles doivent composer les universités diffèrent grandement d'un État à l'autre. De la même façon, les droits de scolarité exigés par les universités publiques et privées varient grandement. Toutefois, le problème du financement de l'enseignement supérieur et de l'endettement étudiant, chez nos voisins du sud, se pose de manière encore plus importante qu'au Royaume-Uni. Ainsi, le financement public y étant de moins en moins important tandis que les différents coûts systémiques, eux, ne cessent d'augmenter, *The Economist*[5] (2014) dresse un constat lucide de la situation : « But American universities will soon receive more money from tuition fees than from public funding » (p. 1).

C'est dans ce contexte que la formation en ligne est envisagée comme une solution, tant pour assainir les finances universitaires que pour endiguer la chute des admissions dans les établissements américains, qui ont diminué de 2 % depuis 2012 (*The Economist,* 2014). Bien que le développement de la formation numérique diffère selon qu'il s'agisse d'un établissement public ou privé, une forte majorité d'universités états-uniennes offrent des cours en ligne (Allen et Seaman, 2014). C'est le cas de tous les établissements publics (seules quelques institutions privées, qui comptent moins d'étudiants, n'en offrent pas). « Selon les données du *National Center for Education Statistics* (NCES), environ un étudiant sur quatre au premier cycle (*undergraduate*) et près d'un sur trois aux cycles supérieurs (*postbaccalaureate*) suivait, à l'automne 2012, au moins un cours à distance (asynchrone ou synchrone). Qui plus est, la proportion d'étudiants dont tous les cours étaient à distance s'évalue, pour ce même trimestre, à 11 % au premier cycle et à 22 % aux cycles supérieurs » (données du NCES, compilées par le CSE, 2015, p. 96).

Parallèlement, on note également une augmentation de la crédibilité que les administrateurs des affaires académiques sont prêts à reconnaître à la formation en ligne. Selon une enquête effectuée annuellement par Allen et Seaman, 70,8 % des administrateurs sondés en 2015 déclaraient que la formation en ligne était déterminante dans leur stratégie institutionnelle de développement à long terme alors que ce taux n'était que de 48,8 % en 2002. Les chercheurs ajoutent : « The proportion of institutions reporting online education is not critical to their long-term strategy has dropped to a new low of 8.6 % » (Allen et Seaman, 2015, p. 4).

[5] *The Economist* (2014). « The future of universities: The digital degree », n° 950, The Economist Newspaper Limited, 28 juin, 4 p.

L'analyse de l'évolution de la formation universitaire en ligne aux États-Unis, effectuée par Allen et Seaman (2015), au cours des douze dernières années, les amène cependant à faire état de résultats paradoxaux, à la fois positifs et négatifs. D'une part, les chercheurs constatent que les cours en ligne ont permis à des millions d'étudiants de bénéficier d'un enseignement universitaire qui, autrement, leur aurait été inaccessible : « The millions of students taking online courses today is ample evidence that this modality is meeting a clear demand on the part of students » (Allan et Seaman, 2015, p. 21). Toutefois, en contrepartie, ils relèvent aussi qu'en dépit des résultats positifs obtenus auprès des étudiants, le taux de crédibilité accordé à la formation en ligne par le corps professoral demeure très bas. Les chercheurs expliquent : « The lack of acceptance of online among faculty has not shown any significant change in over a decade – the results from reports five or ten years ago are virtually the same as current results. For all of this time there has not been a majority of any group of higher education institutions that report that their faculty accept the "value and legitimacy of online education". Current results, if anything, show that the problem is getting worse » (*ibid*., p. 21).

3.3 La formation en ligne au Canada

Au même titre que dans les autres régions du monde, la formation en ligne évolue rapidement dans le réseau universitaire canadien. La Colombie-Britannique avec BCcampus et l'Ontario avec Ontario Online Institute ont mis en place des instances qui optimisent l'impact de la FAD sur leur population étudiante et selon les particularités de leurs systèmes d'enseignement supérieur respectifs.

3.3.1 Le BCcampus

BCcampus est une instance qui a été mise sur pied par le ministère de l'Enseignement supérieur de la Colombie-Britannique en 2002. Elle vise à soutenir les établissements et les étudiants dans le recours à la formation en ligne et aux nouvelles technologies en éducation. Vingt-six institutions publiques d'enseignement postsecondaire sont regroupées sous sa bannière dans un même consortium. Le financement annuel de BCcampus, qui est assuré par le gouvernement, est lié à sa capacité à promouvoir la collaboration et la mise en commun des ressources ainsi qu'à favoriser une concertation panprovinciale des partenaires dans le développement de l'enseignement supérieur. Concrètement, la raison d'être de cette institution est d'éviter la multiplication des cours à distance portant sur un même sujet, ce qui entraîne d'importantes économies d'échelle pour la province. BCcampus a donc comme mandat de coordonner les projets de développement entre les établissements, de fournir une aide technologique à chacun et de soutenir les innovations pédagogiques.

Plus spécifiquement, ce consortium entend :

- accroître le réseautage des établissements d'enseignement postsecondaire, de façon à rehausser leur potentiel en recherche, en enseignement et en services rendus aux étudiants suivant une formation à distance;
- aider les étudiants à choisir des cours à distance, à s'y inscrire et à les suivre;
- faciliter, de la part de ces mêmes étudiants, l'obtention d'une reconnaissance de crédits par leur établissement d'origine.

BCcampus déploie ses activités dans trois secteurs :

- **les services aux étudiants et l'échange de données** : en mettant à la disposition des établissements partenaires des outils pour traiter les demandes d'admission, les dossiers des étudiants et faciliter le transfert et l'échange de relevés de notes. En collaborant avec le Council on Admissions & Transfer de la Colombie-Britannique afin de faciliter le transfert des crédits entre établissements pour les étudiants, sur la base d'ententes en matière de reconnaissance de crédits;
- **les programmes collaboratifs et le partage des services** : en permettant aux étudiants de suivre des programmes et des cours en ligne, offerts par d'autres établissements que leur institution d'origine et en leur donnant un accès numérique à différentes ressources comme les répertoires de cours, une bibliothèque virtuelle, etc.;
- **le développement du curriculum et la croissance de l'offre de formation à distance** : en finançant la production de cours en ligne, d'ateliers et de ressources virtuelles accessibles pour les enseignants, en plus de leur offrir des activités de perfectionnement pour développer leurs compétences technopédagogiques, en produisant des manuels numériques et en favorisant l'usage de ressources en accès libre.

Bref, sa petite taille, les activités ciblées qu'elle mène, les nombreux services qu'elle offre ainsi que les économies d'échelle qu'elle engendre en stimulant la collaboration et le partenariat constituent les principales forces de BCcampus. Par contre, son financement déterminé sur une base annuelle et par conséquent, imprévisible, la rend fragile aux pressions politiques. Sa dépendance des partenariats l'oblige, d'autre part, à maintenir des alliances stratégiques pour assurer sa survie (Contact Nord, 2012).

3.3.2 L'Ontario Online Institute

Depuis une trentaine d'années, l'Ontario s'est montrée active dans le domaine de la formation à distance aux différents niveaux postsecondaires. Certaines initiatives sont provenues des établissements, par exemple OntarioLearn.com, un consortium de vingt-quatre collèges publics, créé en 1995. Cependant, le gouvernement s'est également impliqué de façon significative en soutenant financièrement le développement de l'enseignement à distance. Contact Nord est, par exemple, une organisation à but non lucratif créée en 1986. Elle reçoit un financement annuel de 10 millions de dollars du ministère ontarien de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU) destiné à offrir des services aux communautés rurales éloignées. Il s'agit essentiellement d'un portail offrant des programmes et des cours en ligne, qui proviennent de vingt-quatre collèges et de vingt-deux universités auxquels s'ajoutent une centaine de centres d'apprentissage, répartis sur l'ensemble du territoire de la province.

Plus récemment, dans le *Cadre stratégique de l'Ontario pour la différenciation du système d'éducation postsecondaire* qu'il a adopté en 2013, le MCFU a décidé d'intensifier son soutien à la formation universitaire en ligne. Il a, pour ce faire, préconisé le recours à l'usage des technologies « envisagé comme une façon de favoriser l'accès aux études postsecondaires et d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage à un coût abordable grâce à la mise en commun de certains cours et services » (CSE, 2015, p. 101). En 2015-2016, en s'appuyant sur des infrastructures et des expertises qui existaient déjà, le gouvernement ontarien a décidé de lancer l'Ontario Online Institute. Faisant preuve de sérieux dans cette initiative, il y a investi 42 millions de dollars sur trois ans. Ce centre d'excellence pour l'apprentissage en ligne est issu des réflexions du Conseil des universités de l'Ontario et a pour objectif d'offrir aux étudiants l'accès à un guichet unique où ils peuvent trouver des cours en ligne de haute qualité, et qui plus est, transférables entre les collèges et les universités partenaires. Cette ressource a, par ailleurs, pour avantage de réduire le chevauchement des cours à distance portant sur un même sujet. L'intention poursuivie est orientée « vers une réduction des dépenses et une augmentation de la productivité grâce à l'innovation » (MCFU, 2012, p. 8).

Plus spécifiquement, l'Ontario Online Institute constitue actuellement une riche banque centralisée de cours, qui sont tous offerts en ligne. Étant donné qu'un système de reconnaissance des cours offerts par chacun des établissements a été par ailleurs mis en place, les étudiants des différents établissements peuvent s'inscrire directement sur l'Ontario Online Institute, en étant assurés que leur formation à distance sera entièrement créditée par leur université d'origine. Constitué comme une corporation à

but non lucratif, dont la gouvernance est assurée par un conseil d'administration où siègent des cadres supérieurs provenant des collèges et des universités, des experts en apprentissage électronique et des étudiants, l'Ontario Online Institute fonctionne grâce à trois unités interreliées :

- le *Course Hub*, dont le mandat est de coordonner l'offre commune de cours, entièrement transférables entre collèges et universités participants. Il donne aux étudiants un vaste choix de cours facilitant l'obtention de crédits et la persévérance universitaire. « The Course Hub will allow institutions to post in one central location their current online offerings and add value by promoting the creation of new/redesigned courses, expanding student access and improving the efficiency of course delivery through greater collaboration » (MCFU, 2013, p. 2);

- le *Knowledge Hub*, dont la fonction est d'effectuer et de diffuser des recherches sur l'apprentissage en ligne et qui permet aux établissements d'élaborer et de partager les pratiques exemplaires sur la meilleure façon d'enseigner en ligne. « Key elements will include the development of a research agenda on technology-enabled learning, a data collection strategy, and the facilitation of communities of practice among faculty, educational developers, instructional designers, and others » (MCFU, 2013, p. 2);

- le *Support Hub*, dont la fonction est de mettre en commun différents outils, services et technologies de façon à soutenir les étudiants, les enseignants et les établissements participants. « Key elements will include a suite a student supports; on online portal for students, instructors, and researchers providing access to information, resources and online courses » (MCFU, 2013, p. 3).

L'Ontario Online Institute a, par ailleurs, donné tout récemment naissance à eCampusOntario, qui est le portail sur lequel se retrouvent les cours (le *Course Hub*) et les ressources (le *Support Hub*) actuellement offerts par le consortium. On peut y lire, dans la section « À propos d'eCampusOntario » que :

> eCampusOntario est le principal visage du Consortium ontarien pour l'apprentissage en ligne (COAEL), une société sans but lucratif dont les membres proviennent de tous les collèges et universités de l'Ontario, financés par les fonds publics. […] eCampusOntario continuera à prendre de l'expansion : les collèges et les universités ajoutent de la nouveauté en ligne, surtout des cours et des programmes en ligne, et le gouvernement de l'Ontario a accordé un financement spécial afin d'appuyer le développement plus poussé qui permettra d'améliorer les possibilités des apprenants.
>
> *Source* : eCampusOntario (2016). « À propos de eCampus Ontario », OOLC/COAEL.

3.4 Les points de convergence des divers modèles

Le regard ciblé que nous venons de poser sur les modèles de formation à distance en enseignement supérieur implantés au Royaume-Uni, aux États-Unis, dans les provinces canadiennes de la Colombie-Britannique et de l'Ontario ainsi que dans une moindre mesure, en France, nous permet de relever des points de convergence majeurs.

- La formation à distance est en pleine évolution et en croissance importante.
- Une crise de financement frappe actuellement le monde universitaire. Pour faire face aux défis financiers, les administrateurs préconisent un recours accru à la formation à distance.
- Les autorités gouvernementales posent des actions concrètes pour donner une impulsion à la FAD :
    - au Royaume-Uni, l'Open University a bénéficié d'un important appui politique à sa création et qui s'est maintenu ensuite;
    - en France, le gouvernement a récemment créé France Université Numérique (FUN);
    - en Colombie-Britannique et en Ontario, les gouvernements provinciaux ont créé une instance dédiée à la formation en ligne pour l'ensemble des établissements supérieurs de leur territoire;
    - les actions des gouvernements s'inscrivent dans une perspective incrémentale, dans la mesure où elles s'appuient sur les acquis et expertises en place;
    - les actions entreprises par les différents gouvernements pour soutenir le développement de la formation à distance et promouvoir son utilisation en enseignement supérieur sont toutes fondées sur la collaboration entre les établissements. Celle-ci se traduit par une mutualisation des ressources qui sont développées. Ces actions découlent du principe selon lequel le recours à la FAD peut engendrer des gains d'efficience à l'échelle d'un système national de formation.

L'analyse des modèles d'enseignement supérieur à distance implantés chez nos voisins confirme que les initiatives qui fonctionnent respectent les trois grandes idées-forces mises de l'avant par le Conseil supérieur de l'éducation dans son avis sur la FAD. Premièrement, pour être viables, l'organisation, autant que l'offre de formation à distance, sont soutenues par une gestion efficiente de la capacité de production des cours. Deuxièmement, pour assurer le travail technopédagogique essentiel au

développement d'un cours à distance de qualité, l'offre de cours n'est pas gérée comme en présentiel puisque, pour les cours en ligne, la gestion du risque s'avère nettement plus importante en amont de l'offre. Cependant, une fois offerts, ces cours favorisent une accessibilité à beaucoup plus d'étudiants, peu importe leur provenance, ce qui rejoint la troisième idée-force de l'avis du CSE.

Dans cette perspective, on constate qu'il s'avère essentiel de bien maîtriser la capacité de production des cours en ligne, afin d'offrir l'accès à un vaste choix de programmes d'études universitaires. Il faut aussi s'assurer de bien gérer la capacité de diffusion des cours pour que l'encadrement des étudiants, la logistique inhérente à l'organisation de ces cours et les outils numériques de soutien à l'apprentissage soient suffisamment robustes pour ne pas nuire aux chances de réussite de l'étudiant.

Toutefois, comme l'explique le Conseil supérieur dans son avis, lorsque l'on établit le parallèle avec la situation de la formation à distance prévalant au Québec, on constate que nous n'avons actuellement pris aucune initiative comparable à celles de nos voisins, et ce, bien que les universités de notre province soient également aux prises avec d'importants problèmes à résoudre sur le plan financier. Ainsi, pour que la formation à distance puisse devenir un levier favorisant l'accès aux études supérieures et contribuer à relever les défis financiers des universités dans le contexte québécois, comme c'est le cas dans les autres systèmes que nous avons examinés, deux conditions interdépendantes apparaissent nécessaires : d'une part, il faut favoriser l'instauration d'une culture de collaboration entre les universités et d'autre part, pour y parvenir, la formule de financement doit être modifiée.

4. LES DEUX PILIERS POUR SOUTENIR LE DÉPLOIEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR À DISTANCE

Notre positionnement s'articule autour de deux facteurs distincts, mais étroitement liés, qui sont susceptibles de favoriser le déploiement de l'enseignement supérieur à distance au Québec : la collaboration entre les universités et leur formule de financement.

4.1 La collaboration

La formation à distance ne peut se concevoir que dans un contexte de collaboration structurée et soutenue entre les universités. Mentionnons le *Rapport d'étape du Chantier sur la politique de financement des universités*, qui précise que « la croissance annuelle de 13,1 % depuis 2001 du nombre d'étudiants inscrits à une formation à distance, bien supérieure à celle de l'effectif total, porte à croire que l'enjeu majeur des prochaines années consistera à stimuler les collaborations dans l'élaboration de nouveaux types de programmes et dans l'offre de programmes existants[6] ». Toutefois, selon l'avis du Conseil supérieur de l'éducation : « Au Québec, l'idée que la collaboration entre les universités puisse optimiser leurs activités en matière de formation à distance est relativement peu présente. Tout en admettant que la formation à distance exacerbe la concurrence interuniversitaire, plusieurs représentants d'universités se montrent surtout préoccupés de la qualité de leur propre offre de formation » (CSE, 2015, p. 105).

4.1.1 La mutualisation des ressources et des partenariats

La mutualisation des ressources, des expertises et des connaissances est un élément clé pour rendre accessibles le savoir et la culture à l'ensemble de la population québécoise rapidement et à moindre coût. Les collaborations interuniversitaires se font principalement dans les programmes de cycles supérieurs. Grâce à elles, des universités qui n'ont pas la masse critique de ressources professorales peuvent offrir des programmes spécialisés de haut niveau répondant aux besoins et aux aspirations de leur milieu.

[6] Hélène P. Tremblay et Pierre Roy (2013). *Rapport d'étape du Chantier sur la politique de financement des universités*, Gouvernement du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, p. 24.

Les collaborations, qui devraient être encouragées en priorité, sont celles qui sont centrées sur les besoins des étudiants. Les plus profitables d'entre elles sont celles qui facilitent l'accès à une formation de qualité, en mettant en commun des expertises complémentaires pour développer leur offre de programmes de formation.

Si nous voulons véritablement coordonner les efforts déployés au sein des universités québécoises, il importe, dans un premier temps, de déterminer les cours susceptibles d'être offerts à distance, conjointement, dans l'ensemble du réseau de l'UQ, voire dans tout le réseau universitaire québécois. Les rédacteurs de l'avis du CSE ont raison de remarquer « […] que certains cours (notamment des cours d'introduction dont le contenu fait l'objet d'un large consensus) pourraient être offerts en ligne de manière à redéployer une partie des ressources économisées aux fins de l'encadrement des étudiants » (CSE, 2015, p. 35). Le Québec n'a pas les moyens d'offrir à distance plusieurs cours et plusieurs programmes plus ou moins identiques. Et même s'il en avait les moyens, l'entreprise n'en aurait pas davantage de sens. « Les universités gagneraient ainsi à miser sur leurs différences et leur complémentarité, dans une perspective systémique, de manière à éviter des coûts inutiles et à assurer la viabilité et la pérennité de l'institution universitaire » (CSE, 2015, p. 41). Il semble, d'autre part, établi que la concurrence dans le domaine de la FAD comme ailleurs conduit à l'homogénéisation de l'offre plutôt qu'à la diversification, à son appauvrissement académique global plus qu'à son enrichissement.

Ainsi, il est largement reconnu que le développement anarchique de la FAD et que l'empiètement des programmes, offerts par les uns et les autres dans une perspective orientée par la seule concurrence, produisent les mêmes effets pervers que la délocalisation extrême des lieux d'enseignement. C'est d'ailleurs justement ce qu'ont voulu éviter la Colombie-Britannique et l'Ontario en créant respectivement le BCcampus et l'Ontario Online Institute. C'est dans cette perspective que l'avis du CSE multiplie, à juste titre, les « appels à une meilleure cohérence de l'offre de formation à distance à l'échelle du système universitaire québécois » (CSE, 2015, p. 85). La Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université va dans le même sens : il serait « économiquement plus viable d'investir dans un seul campus numérique et d'encourager l'ensemble du réseau universitaire à y participer[7] ». Tremblay et Roy (2014) recommandent, pour leur part, qu'une nouvelle politique de financement des universités comporte un fonds de soutien à l'innovation ayant pour objectif de favoriser la collaboration entre les établissements.

[7] Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (2013). *Équité et transparence pour accroître l'accessibilité et l'excellence*, Montréal, FQPPU, p. 29.

4.1.2 La reconnaissance des acquis et des compétences

Le travail de collaboration entre les universités est primordial en ce qui concerne la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC), laquelle permet à l'étudiant de faire reconnaître les compétences, préalablement acquises, dans le cadre du programme d'études auquel il est inscrit. Cette reconnaissance a un effet marqué sur sa motivation et sur la durée de ses études.

Depuis plusieurs décennies, le Québec a fait des progrès considérables sur le plan de l'accès aux études supérieures. Ceci lui a permis d'augmenter l'employabilité, le développement des compétences et la mobilité de la population québécoise. Des avancées tangibles devraient toutefois être réalisées sur le plan de la RAC. Celle-ci peut certes contribuer à une baisse de coûts pour les étudiants, d'où un impact positif significatif pour eux. Le gouvernement et la population verraient, du même coup, diminuer l'importance du financement qui se rattache à l'éducation.

Par l'intermédiaire de différents groupes de travail, les universités québécoises réalisent des travaux sur le sujet, qui visent à mettre en commun des principes et leur application. Les établissements d'enseignement supérieur visent notamment à définir :

- l'établissement de critères pour la reconnaissance de cours suivis dans un autre établissement universitaire québécois;
- l'équivalence entre les formations suivies et les diplômes obtenus hors Québec;
- l'établissement de critères communs pour la reconnaissance des acquis expérientiels nécessitant l'investissement de ressources, notamment pour l'analyse des dossiers et le développement d'outils d'évaluation.

La transformation constatée quant au profil de la population étudiante et la spécificité du parcours académique qu'elle emprunte demandent que soit bonifiée l'offre de services en RAC dans le milieu universitaire. Une action concertée de l'ensemble des établissements universitaires québécois, plaçant l'étudiant au centre de la réflexion, est primordiale pour assurer une optimisation des ressources disponibles et permettre au Québec de devenir une référence à ce chapitre.

4.2 La formule de financement

Un article, paru dans le magazine *The Economist*, rapporte que « l'enseignement supérieur est sur le point de connaître un tremblement de terre. […] Trois vagues de perturbation menacent de renverser les moyens mis en place pour l'enseignement et l'apprentissage. Sur un front, une crise de financement a créé un manque à gagner. Au

même moment, une révolution technologique conteste le modèle d'affaires de l'enseignement supérieur. […] Ces perturbations financières et technologiques coïncident avec une troisième grande vague : alors que les universités ont été utilisées pour éduquer seules une infime élite, elles sont désormais responsables de la formation et la reconversion des travailleurs tout au long de leur carrière[8] […] ». Le Québec n'y échappe pas. Le défi lié, posé par le financement des universités, y est présent depuis plusieurs années. Ainsi, on a noté une baisse substantielle de l'appui financier du gouvernement pour l'ensemble des universités québécoises.

Dans ce contexte, la révision du mode de financement des universités et par contrecoup, celui de la formation à distance deviennent un enjeu de première importance pour qui veut assurer la viabilité du modèle d'enseignement supérieur québécois. Les retombées, découlant d'un mode de financement viable pour le développement des universités du Québec, dépassent de loin le seul spectre de l'enseignement supérieur. Elles influent directement sur l'atteinte des objectifs primordiaux que sont, notamment, le développement des régions, l'intégration des immigrants et des personnes handicapées, et plus généralement, le développement économique du Québec.

La formule de financement actuelle constitue le principal obstacle au succès des tentatives de réalisation d'un développement concerté de la formation à distance. Il faut donc songer à la modifier. C'est uniquement par elle que le Ministère peut sortir du *statu quo*, infléchir les cultures institutionnelles et les intérêts trop divergents de chacune des institutions.

La répartition du financement public entre les universités doit encourager financièrement celles qui poursuivent des efforts en matière d'accessibilité, notamment en offrant des réponses adaptées aux parcours d'études pluriels et diversifiés des étudiants, dont ceux issus des groupes sous-représentés. Parmi les moyens à explorer afin de mieux appuyer les diverses dimensions de l'accessibilité, soulignons que les coûts reliés à la reconnaissance des acquis, notamment pour l'étude des dossiers ainsi que pour la création et la mise à jour de tables de correspondance de cours, devraient être reconnus dans la formule de financement des universités.

L'accessibilité à l'enseignement universitaire passe aussi par une offre large de programmes permettant le cheminement à temps partiel. Or, la formule de financement actuelle ne reconnaît pas les coûts de l'encadrement individuel des

[8] *The Economist* (2014). « The future of universities: The digital degree », n° 950, The Economist Newspaper Limited, 28 juin, 4 p.

étudiants; une situation particulièrement défavorable à l'Université TÉLUQ, qui accueille une forte proportion d'étudiants à temps partiel. L'enveloppe *Soutien à l'enseignement et à la recherche* devrait, notamment, être octroyée en tenant compte simplement de l'effectif total plutôt que de l'effectif en équivalence au temps plein afin de reconnaître cette situation et d'appuyer les universités dans leurs efforts pour développer une offre qui favorise la participation à l'université.

La mutualisation des ressources, des expertises et des connaissances, permettant le déploiement d'une formation de pointe sur l'ensemble du territoire, mérite d'être reconnue dans la formule de financement. Il s'agit d'un moyen simple de favoriser la collaboration entre les universités, entre autres, en formation à distance. Pour fonctionner, il est cependant essentiel de bien planifier le développement de l'offre et que cette gestion de la capacité soit réaliste tout en permettant de demeurer agile pour répondre aux besoins en constante évolution de la population québécoise et francophone.

Dans la perspective d'un positionnement du Québec comme *leader* de la francophonie en matière de formation à distance, une mobilisation de ressources doit s'incarner autour d'un modèle de financement viable, favorisant les partenariats entre les universités québécoises. Il importe d'établir des ententes entre les universités du Québec, mais également avec les universités qui se situent en dehors de nos frontières. Ceci pourrait, notamment, être soutenu à l'aide d'incitatifs financiers aux partenariats. L'expérience en cours du programme FUN du gouvernement français est un exemple de ce qui pourrait être fait au Québec.

Dans la mesure où l'on souhaite véritablement favoriser les collaborations interuniversitaires, la formule de financement devrait encourager l'établissement qui permet à ses étudiants de s'inscrire dans une autre université pour une partie de leur formation, tout en continuant de financer pleinement celle qui reçoit ces mêmes étudiants et qui doit assumer les coûts de formation. La formule de financement devrait également reconnaître les coûts de coordination de l'offre de programmes conjoints. Cette stratégie ne pourrait que renforcer l'offre aux étudiants. Toutefois, il est également essentiel que la formule de financement des universités préserve l'autonomie qui leur permet de se déployer, en fonction de priorités dictées par le contexte dans lequel elles évoluent.

Il est vrai que l'enseignement à distance est souvent présenté comme l'une des solutions économiques au phénomène de massification de l'enseignement supérieur. Cependant, l'accessibilité à un enseignement à distance de qualité ne saurait se faire sans l'attribution d'investissements judicieux, propres à ce type d'enseignement, en assurant ainsi l'innovation dans les approches proposées et surtout, la réussite étudiante.

4.3 Des propositions de financement adaptées à la formation à distance

Le modèle financier associé au mode de diffusion à distance comporte des particularités qui pourraient être davantage soutenues par une formule de financement mieux adaptée.

Pour les raisons exposées dans les sections qui précèdent, nous croyons opportun de faire des propositions en vue d'améliorer la formule de financement actuelle. En amendant certains de ses éléments, il serait possible de la rendre mieux adaptée aux objectifs gouvernementaux touchant l'accessibilité aux études universitaires.

4.3.1 Le financement de la fonction « Enseignement »

Rappelons que pour le financement de la fonction « Enseignement », la règle budgétaire actuelle prévoit un financement basé sur l'effectif étudiant en équivalence au temps plein, pondéré selon le cycle d'études et l'appartenance à l'une ou l'autre des vingt-trois familles actuelles de financement, et ce, en fonction du code de disciplines qui lui est associé. Cette pondération s'appuie sur des coûts moyens observés pour chacune des familles disciplinaires, à partir de la similarité du coût d'enseignement de chacune des disciplines.

Les coûts associés à l'offre d'une activité d'enseignement à distance se distinguent par leurs distributions sur la durée de vie utile d'un cours, qui peut varier de trois à dix ans. Le développement d'un cours requiert un investissement initial important dont les retombées financières positives se matérialisent au terme d'un cycle de développement du cours, qui peut prendre de 3 à 15 mois selon les domaines, l'originalité et la complexité des contenus à médiatiser. De plus, chaque cours exige une actualisation continue, nécessitant un investissement variant selon l'ampleur de la mise à jour à effectuer.

Au cours des années, autant à l'Université TÉLUQ que dans la plupart des universités à distance, il a été permis de constater que les choix pédagogiques et technologiques ainsi que la longévité des contenus offerts constituent des inducteurs de coûts plus significatifs que le secteur disciplinaire auquel est rattaché le cours. Ces observations

nous amène à proposer une modification au « tableau de pondération des effectifs étudiants » présenté à l'annexe 1 des *Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec* par l'ajout d'un secteur de financement, qui tiendrait compte du mode de développement et de diffusion des cours et programmes à distance.

Étant donné les besoins en infrastructure numérique nécessaires au fonctionnement de la FAD combinés au fait que les coûts de fabrication de cours à distance (surtout au premier cycle) ne comportent pas de différence majeure d'un domaine à l'autre, nous proposons que tous les cours offerts à distance aient une pondération de 1, toutes disciplines confondues, mais qu'en contrepartie l'université qui développe le matériel de cours à distance reçoive une enveloppe spécifique lui permettant de soutenir l'infrastructure et les équipes technopédagogiques en place. Ces équipes permettraient ainsi le développement de cours pour les universités, pouvant impliquer par ailleurs un soutien bilingue.

Pour certains cours du deuxième cycle et pour ceux du troisième cycle, la relation d'un professeur directement avec un étudiant, par quelques moyens que ce soit (courriel, téléphone, visioconférence et vidéoconférence, etc.), est la même que ce soit sur campus qu'à distance. C'est pourquoi le maintien des pondérations actuelles par secteur disciplinaire est recommandé dans ces cas.

4.3.2 Le financement de la fonction « Soutien à l'enseignement et la recherche »

Compte tenu du profil évolutif des étudiants universitaires et de leur distanciation de plus en plus marquée avec le profil de l'étudiant traditionnel, le financement sur la base du nombre d'étudiants en équivalence au temps plein ne représente sans doute plus le modèle de financement favorisant un soutien équitable ou optimal pour l'étudiant à distance poursuivant un cheminement à temps partiel.

Dans ce contexte, l'enveloppe *Soutien à l'enseignement et à la recherche* devrait être octroyée en tenant compte de l'effectif total plutôt que de l'effectif en équivalence temps plein afin de reconnaître cette situation et appuyer les universités dans leurs efforts pour développer une offre favorisant la participation à l'université.

Dans cette optique, la Recommandation 8 portant sur le financement du soutien à l'enseignement et à la recherche, présentée dans le *Rapport final du chantier sur la*

politique de financement des universités[10] représente également une option intéressante. Celle-ci prévoit qu'en plus de bonifier de 2,5 M$ à 4 M$ le montant fixe accordé afin de reconnaître les coûts incompressibles encourus dans les universités de petite taille, un nouvel étalon serait introduit pour mieux financer le soutien à l'égard des étudiants à temps partiel (bonification de l'ordre de 20 %). L'introduction de ce nouvel étalon de mesure permettrait de mieux financer le soutien aux étudiants à temps partiel, à distance et évidemment, en présentiel.

4.3.3 Le financement du soutien aux partenariats

C'est devenu un des consensus les plus importants des dix dernières années : le modèle de financement actuel ne favorise pas les partenariats entre les établissements d'enseignement, tout au contraire. Un soutien financier aux partenariats constituerait l'un des leviers favorisant le déploiement accéléré et structuré de l'offre de formation à distance au Québec et à l'international. Il deviendrait structurant, pour l'ensemble du réseau universitaire, d'instaurer un tel incitatif, qui pourrait s'apparenter à l'esprit du Fonds de soutien à l'innovation, proposé dans le *Rapport final du chantier sur la politique de financement des universités*.

Instaurer un fonds de soutien aux partenariats et à l'innovation, qui appuierait les initiatives interétablissements en matière de formation à distance et dont la distribution pourrait prendre différentes formes :

- appel de projets, déposés par les universités et analysés par un groupe d'experts en collaboration avec le ministère de l'Enseignement supérieur sur la base de critères établis, en fonction des priorités de développement de l'offre de formation à distance en réponse aux besoins sociétaux du Québec;
- appel d'offres auprès des universités pour le développement d'un cours ou d'un programme ciblés par le Ministère et respectant les normes de qualité établies;
- octroi d'une enveloppe pour programme conjoint entre deux ou plusieurs universités, sur la base du nombre de cours à développer dans le programme;
- incitatif à l'innovation pour le développement de cours intégrant une approche technopédagogique d'avant-garde.

[10] Hélène P. Tremblay et Pierre Roy (2014). *Rapport final du chantier sur la politique de financement des universités : Pour une réforme du financement des universités québécoises*, gouvernement du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science, p. 152.

La mise en place d'un tel fonds de soutien aux partenariats et à l'innovation — distribué sur la base d'appel de projets visant exclusivement le développement de l'offre en formation à distance, selon des normes de qualité établies — ne peut qu'être bénéfique à une accessibilité accrue à moindre coût, et ce, surtout si les critères d'attribution sont d'accorder la priorité aux besoins socioéconomiques, en supportant le caractère innovant des projets et en prévoyant une collaboration avec l'Université TÉLUQ.

4.3.4 Le financement des infrastructures technologiques

Par l'intermédiaire de l'enveloppe *Nouvelles initiatives* du *Plan quinquennal des investissements universitaires* (PQIU), le gouvernement a investi pas moins de 460 millions de dollars au cours des dix dernières années dans divers projets d'infrastructures du réseau universitaire québécois, principalement reliés à des projets de construction découlant de déficit d'espace ou de délocalisation de campus. Par ailleurs, à travers cette même enveloppe, les universités sont de plus en plus nombreuses à solliciter le gouvernement pour le financement d'environnement numérique d'apprentissage et de modernisation des systèmes et des technologies de l'information.

Alors que la mutualisation des ressources, des expertises et des connaissances est un élément clé pour rendre accessibles le savoir et la culture à l'ensemble de la population québécoise, rapidement et à moindre coût, il devient impératif d'amorcer un virage au chapitre de l'attribution des enveloppes liées au PQIU.

De plus, le *Plan quinquennal des investissements universitaires* prévoit des enveloppes normalisées pour soutenir le patrimoine immobilier des établissements. Le mode de diffusion à distance fait appel à des technologies de pointe et minimise les besoins d'espaces physiques pour regrouper les étudiants. L'actualisation des enveloppes normalisées du PQIU s'impose afin d'y refléter la réalité que représente l'entretien, la mise à jour et le développement des différentes composantes constituant le campus virtuel nécessaire à la diffusion des enseignements à distance.

Dans le cas des projets liés aux infrastructures technologiques, le gouvernement devrait orienter l'attribution des enveloppes *Nouvelles initiatives* du PQIU prioritairement vers les projets visant la mutualisation des infrastructures technologiques dédiées à la formation à distance, et ce, dans le respect de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.

Pour ce faire, il devrait appliquer un moratoire sur la délocalisation des campus physiques et plutôt tenter de répondre aux problématiques de déficit d'espaces par une offre accrue de formation à distance en partenariat avec l'Université TÉLUQ.

Enfin, il devrait actualiser les enveloppes normalisées du PQIU afin qu'elles ne visent pas exclusivement à répondre à des préoccupations, aussi légitimes qu'elles soient, de maintien et de déficit d'entretien accumulé des infrastructures physiques, mais également des infrastructures technologiques, tout aussi importantes aujourd'hui.

Le PQIU soutiendrait alors une expérience étudiante s'appuyant sur un environnement numérique d'apprentissage innovant, robuste et économiquement viable regroupé idéalement, comme ailleurs au Canada et en Europe, au sein d'un seul campus numérique en soutien à l'offre de formation à distance.

4.3.5 L'amélioration du cadre normatif des espaces

L'actuel cadre normatif permet de déterminer les espaces reconnus à partir de bases ou critères définis dont, notamment, les étudiants (selon les cycles, programmes, stages, disciplines, etc.) et le personnel (selon les catégories d'emplois, sources de rémunération, etc.). La pondération attribuée aux étudiants déclarés en formation autonome à distance est inférieure à celle attribuée aux étudiants en salle, et ce, à juste titre. Toutefois, dans le contexte où la formation à distance s'incarne également dans les universités dites traditionnelles, et ce, sous différentes formes, il y aurait lieu d'actualiser la définition de formation autonome à distance afin que cette dernière reflète l'évolution des pratiques en la matière et couvre l'ensemble des situations pouvant générer des économies d'espace. Il importe d'optimiser et d'assurer une cohérence dans l'application des paramètres de dénombrement, générant les espaces normés desquels découlent des subventions significatives, notamment à l'égard de la fonction « Terrains et bâtiments ».

4.3.6 L'amélioration continue de la qualité des enseignements à distance

Il faut insister, comme l'on fait plusieurs partenaires (étudiants, professeurs, professionnels, chargés de cours, etc.), sur l'établissement d'une formation à distance de qualité si l'on veut vraiment être utile à la population québécoise. La définition d'une norme de qualité, établissant les standards à respecter dans le cadre du développement de cours et de programmes à distance, permettra d'éventuellement mieux répartir les efforts de développement. Le maintien d'une liste officielle des cours et programmes répondant à la norme de qualité, établie au sein du réseau universitaire, sera alors d'une évidente utilité pour tous.

L'Université TÉLUQ, tout comme les autres universités, s'est accommodée tant bien que mal de la formule de financement actuelle. Cependant, en introduisant les ajustements proposés à la formule actuelle de financement, nous estimons que le gouvernement encouragera le partenariat interuniversitaire tout en générant des économies de système. Par ailleurs, si ces modifications s'appliquent également aux lieux délocalisés d'enseignement, nous estimons que le gouvernement pourra réaliser une meilleure redistribution de son financement, tout en économisant.

5. L'UNIVERSITÉ TÉLUQ : CLÉ DE VOÛTE POUR AMÉLIORER L'OFFRE DE FORMATION UNIVERSITAIRE

5.1 Le *statu quo* n'est pas une option

Il faut le répéter, la multiplication non régulée d'offres équivalentes de formation à distance en milieu universitaire influe fortement sur au moins deux enjeux de taille : les coûts, qui en sont considérablement rehaussés et la qualité de l'enseignement offert qui, elle, tend à diminuer. À l'inverse, une offre concertée, réalisée en partenariat par les différents établissements d'enseignement supérieur, devrait contribuer significativement à hausser le degré de formation et de prospérité de la population québécoise. Étant donné que la rigueur financière est une préoccupation pressante pour tout le réseau universitaire, qu'un manque de ressources professorales tend à se faire sentir (surtout dans les études de 1er cycle), il apparaît qu'une formation à distance de qualité, diversifiée et accessible apporte une réponse intelligente susceptible de résoudre les problèmes financiers qui se posent actuellement, et ce, tout en poursuivant le développement de l'offre de cours et de programmes nouveaux dans la majorité des champs disciplinaires. Voici ce qu'indique, entre autres, le *Rapport d'étape du chantier sur la politique de financement des universités* : « La poursuite du développement d'une offre de formation à distance sur l'ensemble du territoire, conçue pour répondre avec souplesse aux besoins de la population étudiante, est un élément clé pour améliorer l'accessibilité organisationnelle » (Tremblay et Roy, 2013, p. 24).

La mission même d'une institution de formation à distance l'insère dans une dynamique de changements et d'ajustements continuels. Consciente, depuis sa fondation en 1972, que les changements économiques, démographiques, culturels et sociaux influent sur le paysage universitaire, l'Université TÉLUQ ne peut envisager de maintenir le *statu quo*, car elle veut continuer de contribuer significativement à l'enseignement supérieur de la société actuelle et future. Pour répondre efficacement à sa mission, l'Université TÉLUQ s'est continuellement, au cours des quarante dernières années, consacré à améliorer ses façons de faire. Elle a été et continue d'être un centre d'analyse et de documentation portant sur les divers enjeux et les différentes pratiques liés à l'enseignement à distance. C'est à titre d'acteur clé de l'innovation technologique et pédagogique que la TÉLUQ entend continuer à faire une différence.

5.2 L'Université TÉLUQ, seule université francophone en formation à distance

L'Université TÉLUQ fonde ses actions en matière d'enseignement supérieur à la fois sur le principe de l'accessibilité et sur celui de l'excellence. Elle s'assure que ses pratiques académiques et pédagogiques soient adaptées à ces principes, notamment en offrant :

- des parcours de formation adaptés aux besoins des étudiants et favorisant la diplomation (offre de programmes courts et cumulables permettant un cheminement par étapes);
- une flexibilité dans l'accueil et l'accompagnement personnalisé des étudiants, notamment grâce à l'admission et à l'inscription continues;
- la reconnaissance des acquis et des expériences permettant aux étudiants de faire valoir leurs expériences et réalisations professionnelles;
- la possibilité de faire des études à temps partiel ou à temps complet dans la totalité des programmes et à tous les trimestres;
- des mesures adaptées pour les clientèles dites émergentes et les personnes handicapées.

5.2.1 Le profil de ses étudiants

L'Université TÉLUQ forme, chaque année, près de 20 000 étudiants aux trois cycles d'études. Ceci correspond à un total avoisinant 35 500 inscriptions-cours par année. Le présent mémoire a déjà permis de montrer que, si on a longtemps considéré que l'étudiant type de la TÉLUQ était particulier, il faut aujourd'hui reconnaître que la réalité moyenne des étudiants québécois s'est considérablement rapprochée de la sienne.

À l'égard de ses étudiants, l'Université TÉLUQ favorise la flexibilité. Toute personne s'y inscrivant peut étudier à temps plein ou à temps partiel. Maîtres de leur horaire, les étudiants peuvent réaliser leurs cours et leurs programmes à leur rythme, en conciliant comme ils le souhaitent études, accomplissements professionnels et vie personnelle. À ceci s'ajoutent un mode d'encadrement et de soutien pédagogique individualisé, qui adaptent la pédagogie à distance aux différentes réalités vécues par les étudiants.

Le profil des étudiants			
1er cycle	91 %	Avec personne à charge	50 %
En emploi	86 %	Femmes	71 %
Première génération	65 %	20-34 ans	64 %
À temps partiel	93 %	Clientèle émergente*	5 %

* Clientèle émergente : le taux, émanant de l'*Enquête ICOPE* correspond aux étudiants qui se considèrent limités dans leurs apprentissages en raison d'un problème de santé ou d'une déficience fonctionnelle.

Source : TÉLUQ, Service du registrariat et de la recherche institutionnelle. *Données 2013-2014* et Université du Québec, Direction de la recherche institutionnelle. *Enquête ICOPE 2011* : *Rapport d'enquête* (données de la TÉLUQ), février 2013.

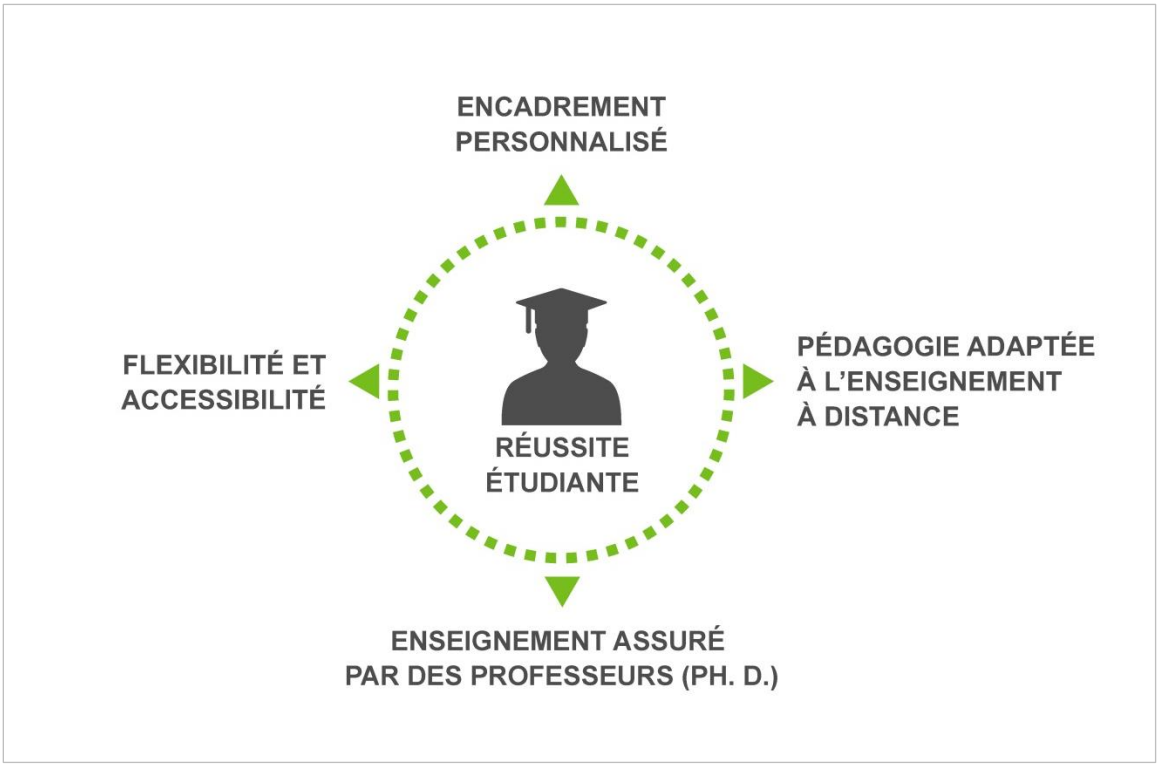
5.2.2 L'Université TÉLUQ : un modèle unique au Québec

Une équipe, formée de spécialistes divers œuvrant dans tous les domaines liés à la conception de cours en ligne (technopédagogie, linguistique, graphisme, production multimédia, informatique, etc.) soutient le professeur, responsable de créer un nouveau cours ou de réviser un cours déjà offert. Alors que le professeur détermine les contenus qui seront enseignés et la démarche pédagogique qui sera suivie par l'étudiant, son équipe se charge du design pédagogique, de la production et de l'édition, selon le traitement spécifique que le cours requiert.

Bien que de nombreuses universités, au Québec et ailleurs, offrent des cours en ligne, peu d'entre elles peuvent compter sur une expertise solide pour accompagner les étudiants et leur prodiguer adéquatement, à distance, la formation qu'ils désirent recevoir. Par exemple, le simple transfert, sur un site Web, de la captation vidéo d'un cours donné en salle ne correspond pas à une pédagogie adaptée à l'enseignement à distance. Une solution de facilité comme celle-ci ne correspond pas à ce que l'étudiant est en droit de recevoir sur le plan pédagogique. Une formation à distance de qualité, qui répond aux besoins des étudiants, doit être le fruit d'une conception impliquant la scénarisation d'activités d'apprentissage, d'enseignement et d'encadrement. Il importe de plus que la formule d'enseignement élaborée comporte un soutien adéquat, favorisant l'autonomie de l'étudiant :

> Le soutien à l'apprentissage est important parce qu'il permet de faire de la formation à distance une pratique éducative rapprochant le savoir de l'apprenant. En soutenant l'apprenant, on lui permet de cheminer, à son rythme, dans la construction de ses savoirs. L'accent n'est donc plus placé uniquement sur les informations qu'on lui transmet, mais plutôt sur le processus pédagogique complet qu'on lui propose à travers les actions de soutien mises en place[11].

L'Université TÉLUQ préconise une approche unique qui, au fil des années et des expériences successivement réalisées, s'est révélée la mieux adaptée pour soutenir les étudiants dans la réussite de leur formation à distance.



[11] Caroline Brassard (2013). *EDU 6013* Soutien à l'apprentissage à distance, TÉLUQ.

L'approche TÉLUQ	Ses caractéristiques
Un accueil des étudiants axé sur la flexibilité et l'accessibilité	▪ Les étudiants peuvent étudier à leur rythme en conciliant études, vie professionnelle et personnelle. ▪ L'admission et l'inscription se font sur une base continue, ce qui permet à chaque étudiant de commencer sa formation au moment qui lui convient, tout au long de l'année. ▪ Une offre de formation accessible aux populations étudiantes dites particulières (athlètes, militaires, etc.) et émergentes (personnes limitées dans leurs apprentissages : problème de santé ou déficience fonctionnelle). ▪ Une reconnaissance des acquis et des compétences, adaptée à une clientèle déjà active sur le marché du travail (ce service aux étudiants amène un plus grand volume de demandes à traiter et nécessite une approche qui prenne spécifiquement en compte les acquis expérientiels propres à une clientèle adulte). ▪ Aucun cours ou programme n'est contingenté par le nombre de places disponibles.
Un encadrement et un soutien pédagogique individualisé et personnalisé	▪ Un professeur, une personne tutrice (au 1er cycle) ou chargée d'encadrement (au 2e cycle) est assigné à chaque étudiant pour l'accompagner dans son parcours, ce qui encourage la persévérance aux études. ▪ Une équipe de soutien (coordonnateurs à l'encadrement, conseillers d'orientation, etc.) est en place pour accompagner l'étudiant dans son cheminement universitaire.
Une pédagogie adaptée à l'enseignement à distance	▪ La TÉLUQ développe ses cours selon des approches adaptées à la FAD : une équipe formée de spécialistes se charge du design pédagogique, de la production et de l'édition du cours. ▪ L'apprentissage à distance se fait au moyen de lectures, de vidéos, d'entrevues, de forums, d'ateliers et de sites Web, selon une démarche adaptée à chacun des cours. ▪ La TÉLUQ s'assure d'adapter ses modes d'enseignement et les technologies utilisées aux nouveaux profils des étudiants et aux modes de communication émergents.
Un enseignement assuré par des professeurs détenteurs de doctorats	▪ La responsabilité scientifique et pédagogique des cours relève de professeurs-chercheurs reconnus à l'échelle internationale.

5.3 L'Université TÉLUQ : une université déjà pleinement engagée dans le développement de la FAD

5.3.1 Des caractéristiques structurantes

À l'heure où les universités campus sont de plus en plus nombreuses à s'investir dans le développement de l'enseignement en ligne, souvent à grands frais, qu'elles tentent pour une première fois d'expérimenter diverses approches et qu'elles commencent tout juste à mesurer les problèmes que pose la formation à distance, l'Université TÉLUQ a déjà franchi toutes les étapes d'apprentissage de la formation à distance lui permettant d'offrir un modèle robuste de conception et de révision de cours. Elle possède une expertise de longue durée en matière de diffusion, d'encadrement, de révision et de mise à jour des contenus et des modes de diffusion privilégiés. Elle continue, encore aujourd'hui à élargir et à adapter ses approches, ce qui fait d'elle un véritable pôle de recherche et de développement en matière de formation à distance.

Pour atteindre ses objectifs de qualité et de performance, l'Université TÉLUQ assure une utilisation optimale de ses ressources. Ses processus de conception et de services à l'étudiant sont optimisés afin de permettre une gestion de la capacité pouvant s'adapter précisément et rapidement aux besoins de la société québécoise en matière de formation universitaire à distance, tant en ce qui concerne les formations créditées que non créditées.

L'innovation

Pionnière dans le domaine de la FAD au Québec, l'Université TÉLUQ s'appuie depuis sa fondation sur les recherches de pointe portant sur tous les modes d'enseignements qui ne se réalisent pas sur campus. Elle produit, par ailleurs, ses propres recherches sur le sujet, et ce, tout en formant une importante relève de chercheurs et de spécialistes dans les différents domaines associés à la formation en ligne ou *e-learning*. L'institution a toujours été préoccupée par les possibles innovations qu'elle pouvait mettre en œuvre pour perfectionner ses façons de faire et améliorer les services rendus aux étudiants. Elle adapte sans cesse ses modes d'enseignement, en tenant compte des développements réalisés dans les domaines des nouvelles technologies, des médias sociaux, de l'utilisation des téléphones intelligents et des tablettes électroniques, de l'infonuagique et d'Internet en général, qu'elle met au service de son enseignement. De cette façon, elle s'assure d'être toujours en concordance avec l'hyper mobilité des étudiants.

L'accent mis sur la réussite étudiante

Il faut le dire encore : enseigner correctement à distance demande de s'assurer que le design pédagogique des cours ainsi que les services d'encadrement et d'accompagnement directs offerts aux étudiants soient adaptés à la réalité particulière de ce mode d'enseignement.

L'offre de services aux étudiants actuels et futurs est constamment réévaluée et améliorée afin de faciliter l'intégration de chacun à la vie universitaire et de favoriser sa réussite scolaire. Se doter de mécanismes pour assurer une meilleure intégration des personnes handicapées sera, par exemple, l'un des moyens mis en œuvre à court terme pour assurer l'atteinte de cet objectif.

L'Université TÉLUQ est consciente que l'apprentissage à distance demande à l'étudiant des habiletés différentes de celles qui sont sollicitées par les approches d'enseignement en présentiel. Afin de mieux outiller les étudiants qui présentent des risques d'échec ou d'abandon, elle développe actuellement un cours portant sur les principes sous-jacents aux études universitaires et à distance. Ce cours, intitulé *Réussir des études universitaires à distance*, aidera ceux qui présentent des risques élevés d'échec ou d'abandon à acquérir la connaissance des méthodes et des techniques requises par l'enseignement tel qu'il est offert à l'Université TÉLUQ. Il les amènera en outre à développer les habiletés qui leur sont associées. Spécifiquement conçu pour les étudiants qui en sont à leur première expérience dans le domaine, ce cours vise à favoriser le taux de rétention des étudiants aux études universitaires ainsi que leur réussite.

Les spécificités rattachées au profil de nos étudiants démontrent que des approches globales s'adressant à l'ensemble des étudiants ne sont pas souhaitables en FAD. L'accent est mis sur la qualité des interventions réalisées auprès des étudiants, en privilégiant entre autres la communication personnalisée et directe.

Enfin, par la mise en place de son portail étudiant, l'Université TÉLUQ travaille activement à favoriser la réussite grâce à un suivi adapté à la réalité de chaque étudiant : concentrant, sur une seule plateforme, toute l'information et tous les outils qui lui sont utiles pour gérer efficacement ses études. De plus, l'intégration de nouveaux services en ligne facilitera les interactions de l'étudiant avec son université. Ce portail permet également, grâce à son suivi automatisé « back office », de tracer le cheminement des étudiants et d'agir dès les premiers signes de difficultés d'apprentissage, pour ainsi intervenir auprès de l'étudiant et le soutenir dans ses études.

La mise à jour continue des cours

La formation à distance nécessite des investissements initiaux aux trois phases de déploiement de chaque cours : la conception, la production et la diffusion. Il faut ajouter que pour être maintenu à jour, un bon cours en ligne doit repasser régulièrement par ces mêmes étapes. Il arrive que les coûts engendrés par ces révisions périodiques soient faibles (par exemple, lorsque les modifications se limitent à quelques « retouches »), mais il arrive aussi fréquemment que les coûts soient significatifs (par exemple, lorsqu'une refonte du contenu ou qu'une modification majeure de la démarche d'apprentissage est nécessaire). La technologie étant en constante évolution, il arrive régulièrement qu'un cours parfaitement à jour sur le plan du contenu et de la démarche d'apprentissage doive bénéficier d'une mise à niveau technologique (de nos jours, on ne produit plus, par exemple, de cours montés sur DVD-ROM). L'utilisation des technologies les plus récentes et les plus performantes est essentielle pour tout enseignement en ligne de qualité. Soucieuse de demeurer à l'avant-garde sur ce front d'une importance stratégique cruciale, l'Université TÉLUQ effectue une veille technologique constante afin de s'assurer que les développements de nouveaux cours ainsi que leurs différentes mises à jour bénéficient des outils technologiques les plus avancés.

Depuis ses débuts, l'Université TÉLUQ a intégré à ses activités courantes le processus complexe de la révision de ses cours. Chacun de ceux-ci est régulièrement mis à jour par les professeurs, assistés des équipes de soutien technopédagogique. C'est là un point majeur, plaçant l'Université TÉLUQ en position de chef de file dans l'enseignement à distance au Québec, et ce, nonobstant le nombre de cours ou de programmes offerts : les autres universités, qui ont commencé depuis peu à diffuser des cours en ligne sous diverses approches, mesurent encore mal cette réalité et les coûts qui lui sont associés. Il faut s'attendre à ce qu'elles doivent, sous peu, réévaluer leurs approches en fonction de cette nécessité de mise à jour; nécessité qui implique des coûts qui n'ont pas encore été évalués.

5.3.2 La formation à distance : une recherche évolutive

Comme pour tous les établissements d'enseignement universitaire, la recherche est une dimension cardinale de la mission de l'Université TÉLUQ.

Ainsi, au sein de son Département Éducation, la détermination des axes de recherche est fortement marquée par la spécificité du mode d'enseignement à distance propre à l'Université TÉLUQ. La nature de l'institution et sa mission spécifique ont amené les

professeurs à se spécialiser et à faire avancer les connaissances dans les domaines de la formation en ligne et de l'utilisation des nouvelles technologies aux fins d'apprentissage.

L'Université TÉLUQ compte de plus un centre de recherche institutionnel, le Laboratoire en informatique cognitive et environnements de formation (LICEF), lequel détient d'importantes infrastructures de recherche. Ses recherches s'inscrivent principalement dans le domaine de l'informatique cognitive appliquée aux environnements de formation qui sont des environnements technologiques de type Web sémantique, Web social et réseaux, destinés à l'apprentissage et à la gestion des connaissances.

C'est dire que l'Université TÉLUQ n'est pas seulement outillée pour remplir sa mission auprès de ses propres étudiants. Elle est également en mesure de développer des expertises de pointe profitables pour tout le réseau universitaire québécois. Il faut d'ailleurs noter, à cet égard, que l'Université TÉLUQ a formé bon nombre des spécialistes en formation à distance et en technologie éducative employés actuellement dans les différentes universités du Québec, par exemple à l'Université Laval, à l'Université de Sherbrooke, à l'Université de Montréal, à Polytechnique, aux HEC, ainsi qu'à l'UQAT. Elle est donc parfaitement apte à former les futurs spécialistes qui seront appelés à doter le Québec d'une formation universitaire à distance d'envergure et de qualité, à la hauteur des besoins qui se feront sentir de manière toujours plus pressante dans les années à venir.

5.3.3 La formation continue au service de la collectivité

Les services offerts par l'Université TÉLUQ en matière de formation continue sont prisés depuis plusieurs décennies par diverses organisations. Les projets menés à bien ont été réalisés en partenariat avec des organismes publics et parapublics, avec des corporations et associations professionnelles ainsi qu'avec des entreprises privées. Tout projet de formation continue, réalisé par l'Université TÉLUQ, est placé sous la responsabilité d'un gestionnaire de projet et d'une équipe de spécialistes (en sciences de l'éducation, analyse d'information, communication écrite, médiatisation audiovisuelle, etc.) constituée pour appuyer les professeurs ou concepteurs mobilisés à cette fin. Parmi les projets d'envergure réalisés plus récemment par la TÉLUQ, mentionnons à titre d'exemple :

- **la formation des intervenants en santé et en sécurité du travail (CSN-CSST)** : ce projet a comme objectif principal l'élaboration et la mise en place d'une gamme de ressources accessibles par Internet pour former et soutenir l'action en prévention des intervenantes et intervenants syndicaux en santé et en sécurité du travail dans les 2 000 syndicats de la CSN;

- **le programme court en efficacité de l'enseignement et des écoles :** développé initialement en partenariat avec la Commission scolaire de la Rivière-du-Nord (Saint-Jérôme), ce programme de 2e cycle composé de 3 cours crédités vise à rendre accessibles aux différents intervenants en éducation les conclusions provenant des recherches en efficacité de l'enseignement et sur les écoles efficaces publiées au cours des dernières décennies, ainsi que les modalités d'application pratiques qui en découlent;

- **le projet PL21** : réalisé avec le MSSS, il s'agit d'une activité de sensibilisation réalisée dans le cadre de l'implantation de la Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines.

5.3.4 La mutualisation des ressources en FAD

À l'échelle du Québec, l'Université TÉLUQ est actuellement la seule université qui détient une expertise solide dans le domaine de la formation en ligne (*e-learning*). C'est en tant que chef de file, ouvrant de nouvelles voies à la formation universitaire à distance depuis plus de quarante ans, que l'Université TÉLUQ propose la création, dans les meilleurs délais, d'un **centre québécois de transfert d'expertise en formation numérique**. Ses professeurs spécialisés en formation à distance ainsi que ses professionnels pédagogiques pourront mettre en commun leurs connaissances et leurs expériences pour le déploiement des pratiques en formation à distance convenant pleinement à la société innovante que se doit d'être le Québec. À ce titre, en s'appuyant sur l'expertise de l'Université TÉLUQ, le mandat prioritaire de ce centre serait d'instaurer une norme établissant les exigences à respecter pour développer des cours en ligne de qualité. Comme le fait valoir l'avis du CSE, il s'agit d'un jalon incontournable pour assurer le déploiement d'une offre de formation numérique de qualité dans le milieu universitaire québécois.

Ce centre réunirait les savoirs cumulés et les expériences réalisées de l'Université TÉLUQ à ceux des autres institutions du réseau collégial et universitaire québécois. Des partenariats divers, permettant d'intégrer aux contenus élaborés partout au Québec la pédagogie spécifique éprouvée de l'Université TÉLUQ, devraient — en combinant ce que chacun peut apporter de meilleur — placer le Québec en position de chef de file dans le domaine en pleine émergence de la formation numérique.

Les exemples de la Colombie-Britannique et de l'Ontario, notamment, le démontrent : en matière d'enseignement à distance, l'heure n'est plus à la compétition mais aux alliances stratégiques visant à centraliser, en vue d'en accroître l'efficience, le développement de cours et de programmes donnés en ligne. La multiplicité des projets de formation en ligne, développés tous azimuts par les universités québécoises, a actuellement pour effet d'atomiser les efforts en affaiblissant la place que le Québec serait pourtant tout désigné à prendre, s'il s'en donnait véritablement les moyens, au sein du Canada et de la francophonie, voire sur la scène internationale.

5.3.5 Le développement de partenariats pour grandir ensemble

L'Université TÉLUQ considère que le développement de la FAD dans les pays de la francophonie passe par la création de partenariats avec d'autres universités québécoises. Ceci n'est pas nouveau : elle s'est, par le passé, toujours intéressé à établir de tels partenariats avec d'autres universités québécoises, affirmant par-là son ambition cardinale à prendre position, à l'international, sur le marché à fort potentiel de la formation numérique. L'administration et les professeurs de l'Université TÉLUQ croient que la mise en commun des connaissances est absolument nécessaire pour connaître le succès, surtout en des temps comme les nôtres où — tandis que les universités traversent une crise financière importante — le coût des investissements dans la haute technologie, nécessaire à l'enseignement à distance est, lui, en hausse constante.

Des partenariats avec les universités québécoises permettraient d'intégrer aux contenus, élaborés par chacun, la pédagogie spécifique éprouvée de l'Université TÉLUQ. Une telle collaboration concentrerait les expertises, jusqu'ici divisées, de façon à positionner le Québec en tant que fer de lance dans le domaine de la formation en ligne ou *e-learning*. Pour ce faire, on ne peut compter uniquement sur le potentiel de partenariat avec les autres universités québécoises qui a, jusqu'à présent, été développé par l'Université TÉLUQ. Pour prendre toute leur ampleur et parvenir à réaliser tout leur potentiel, ces partenariats doivent être encouragés par l'État, notamment par une politique et par un programme d'incitatifs financiers.

Enfin, notons que l'Université TÉLUQ travaille déjà avec un grand nombre d'établissements et de partenaires, tant au Québec et au Canada qu'à l'étranger. Elle a établi entre autres, ces dernières années, de fructueuses alliances avec différentes commissions scolaires québécoises, l'Institut canadien MATCI, l'Université Athabasca en Alberta et l'École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, en France.

5.4 La bonne performance financière de l'Université TÉLUQ

5.4.1 Les particularités du modèle financier lié à la FAD

Pour bien apprécier la bonne performance de l'Université TÉLUQ, nous devons présenter certaines des particularités budgétaires et financières du domaine de la formation à distance; particularités que nous avons évoquées auparavant.

Il est important de préciser que le modèle organisationnel et de diffusion exclusivement à distance de l'Université TÉLUQ induit un modèle financier qui diffère de celui des universités dites traditionnelles. Autant sur le plan de ses revenus que de ses dépenses, la TÉLUQ se distingue par des particularités qui lui sont propres. En voici les principales.

À cause du modèle associé à la formation à distance (et on le verra également plus loin avec l'exemple de l'Université Athabaska), au chapitre des revenus (ou des produits, en termes comptables), l'Université TÉLUQ est l'une des universités qui se retrouvent avec l'un des plus faibles taux de pondération quant au financement, avec des subventions de moins de 4 900 $ par étudiant équivalent temps plein (EETP) pour le volet enseignement.

Contrairement aux autres universités, les budgets de fonctionnement de l'Université TÉLUQ comportent des sommes importantes dédiées à l'investissement avec seulement de possibles retombées futures et des amortissements souvent étalés sur quatre ou cinq ans. En effet, chaque cours est une œuvre dont la conception, assurée par le corps professoral avec une équipe de conception et de production, requiert un investissement initial, dont les retombées ne peuvent se matérialiser qu'au terme du cycle de développement du cours et de son intégration à l'offre. De plus, chaque cours requiert une actualisation continue, nécessitant un investissement variant selon l'ampleur de la mise à jour à effectuer. Le modèle de diffusion, quant à lui, prévoit une formule d'encadrement offrant un soutien, le plus souvent individuel, à chaque étudiant afin de favoriser sa réussite et sa persévérance aux études.

Compte tenu du profil des étudiants, dont plus de 90 % sont inscrits à temps partiel, pour chaque EETP financé, l'Université TÉLUQ doit fournir ses services auprès de dix

étudiants — ce qui représente trois fois plus que le réseau universitaire — alors que le financement accordé pour le soutien à l'enseignement et à la recherche est alloué sur la base des EETP.

Quant aux charges liées à la fonction « Terrains et bâtiments », elles représentent moins de 5 % des charges totales de l'Université TÉLUQ, contrairement à la moyenne du réseau universitaire qui alloue près de 9 % de son budget de fonctionnement à cette fonction. Le pourcentage des charges allouées aux technologies de l'information s'approche de 5 % des charges totales de fonctionnement, comparativement à une moyenne réseau se situant autour de 3,5 %; l'Université TÉLUQ devant assurer l'évolution et l'entretien de son campus virtuel. En dollars constants (1993), ces charges pour la TÉLUQ, par EETP, représentent à peine 60 % de ce qui est observé pour la moyenne du réseau universitaire.

Pour ce qui est des enveloppes allouées par le biais du Plan quinquennal d'investissements universitaires 2014-2015, l'Université TÉLUQ, de par son mode de diffusion à distance, ne sollicite que 0,1 % de l'enveloppe globale attribuée au réseau universitaire québécois au chapitre de la rénovation, du réaménagement et de la résorption du déficit d'entretien accumulé pour ses installations physiques.

5.4.2 La contribution au financement des autres universités québécoises

Étant donné la flexibilité de ses enseignements et la qualité reconnue de ses cours, l'Université TÉLUQ accueille beaucoup d'étudiants en provenance d'autres universités québécoises, qui cherchent ainsi à compléter leur cheminement universitaire. Environ 20 % de sa fréquentation étudiante (EETP) provient d'étudiants inscrits grâce à l'entente interuniversitaire de transfert de crédits; témoignage de la contribution concrète et active de l'Université TÉLUQ à la diplomation des étudiants du Québec et d'ailleurs. Spécifions que très peu d'étudiants inscrits dans ses programmes se prévalent de cette entente, si bien que c'est une véritable contribution, sans réciprocité. Soulignons également que ce faisant, nous ne recevons aucune quote-part de l'allocation relative aux grades universitaires. Enfin, bien qu'elle assume la totalité des coûts de diffusion des enseignements, l'Université TÉLUQ renonce aux revenus associés aux droits de scolarité et aux frais institutionnels obligatoires de ces étudiants; ceux-ci étant versés par l'étudiant à son université d'accueil. Chaque année, c'est donc à un transfert de plus de plus de 2 M$ vers les autres universités québécoises auquel nous assistons encourageant ainsi le partenariat avec elles et surtout, la persévérance aux études.

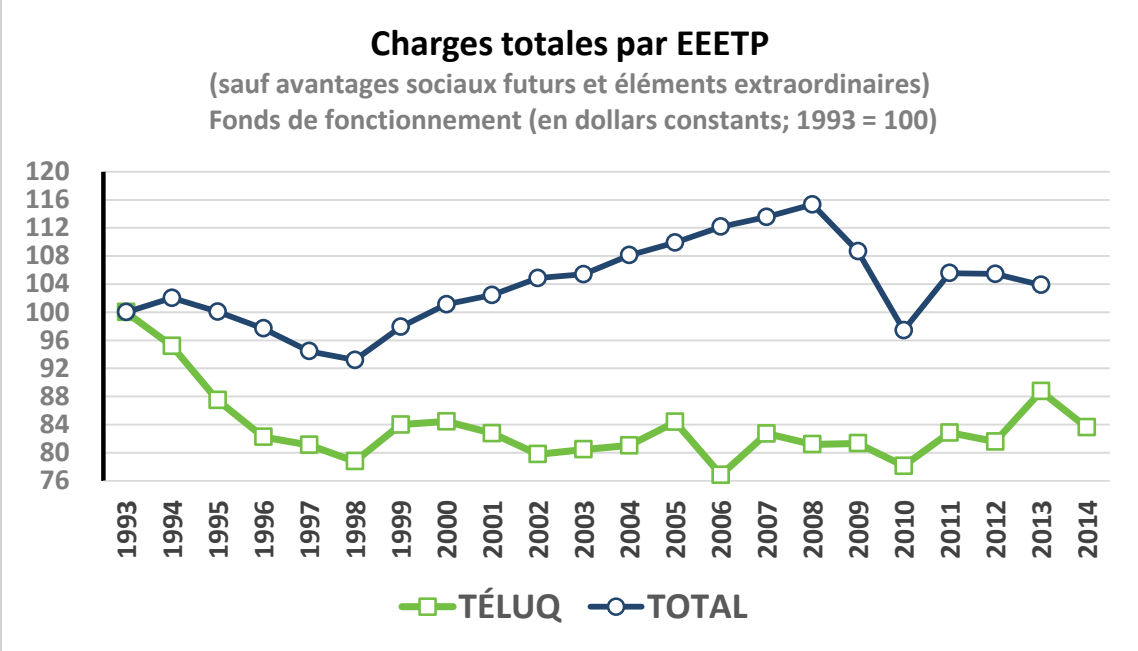
Par ailleurs, c'est bien connu, l'Université TÉLUQ est largement fréquentée par des étudiants adultes de première génération, qui effectuent un retour aux études, souvent

avec appréhension, sinon inquiétude. Après quelques cours, plusieurs prennent goût aux études et poursuivent quelques fois jusqu'à l'obtention d'un premier diplôme. Assez régulièrement, ces étudiants, qui ont pris plaisir à suivre des études, les poursuivent dans d'autres universités québécoises parce que l'Université TÉLUQ n'offre pas toute la gamme des cours et programmes. On peut, parmi plusieurs autres, citer l'exemple d'une étudiante, qui n'avait pas terminé son diplôme collégial et qui a pris quelques cours de premier cycle en éducation, puis s'est dirigée vers une maîtrise à la TÉLUQ pour finir son cursus dans une autre université québécoise où elle a terminé son doctorat et même obtenu la médaille d'or du Gouverneur général.

5.4.3 Le positionnement financier au sein du réseau québécois

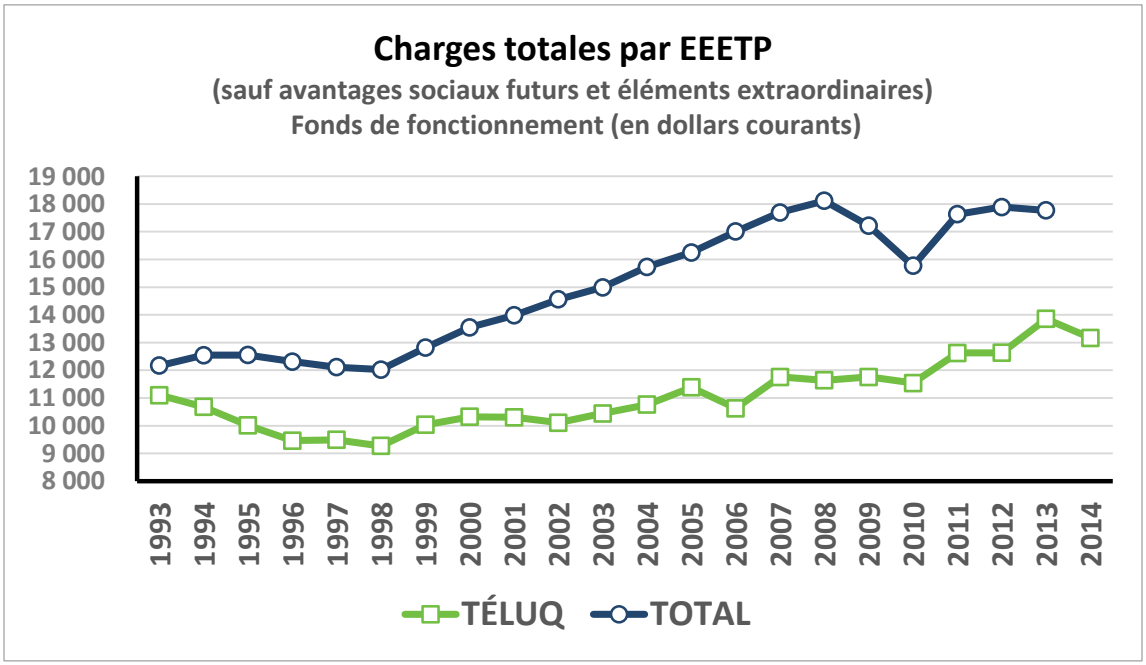
Quelques indicateurs financiers permettent d'illustrer la bonne performance financière de l'Université TÉLUQ depuis le début des années 90.

Le premier graphique, qui présente les charges (dépenses totales) de fonctionnement par EEETP[12] (excluant les avantages sociaux futurs et les éléments extraordinaires), montre que depuis 1993, les charges totales de l'Université TÉLUQ en dollars constants ont diminué contrairement à la moyenne québécoise de l'ensemble des universités. La progression enregistrée de la fréquentation étudiante explique en partie ces résultats. Cette nette tendance démontre, si besoin est et toutes choses étant égales par ailleurs, que la formation à distance peut conduire à des économies d'échelle.



[12] EEETP : effectif étudiant en équivalence au temps plein.

Le graphique suivant illustre, quant à lui, les mêmes données, soit l'évolution des charges totales par EEETP, mais cette fois-ci en dollars courants. En plus de démontrer que les charges totales par personne sont moins élevées à l'Université TÉLUQ, on peut y observer que l'écart entre les charges par EEETP comparativement à la moyenne québécoise s'est nettement accentué au cours des années. De 1 066 $ en 1993, l'écart s'est élevé à 3 918 $ pour l'année financière 2013-2014; un autre indicateur témoignant de la performance financière de cette université.



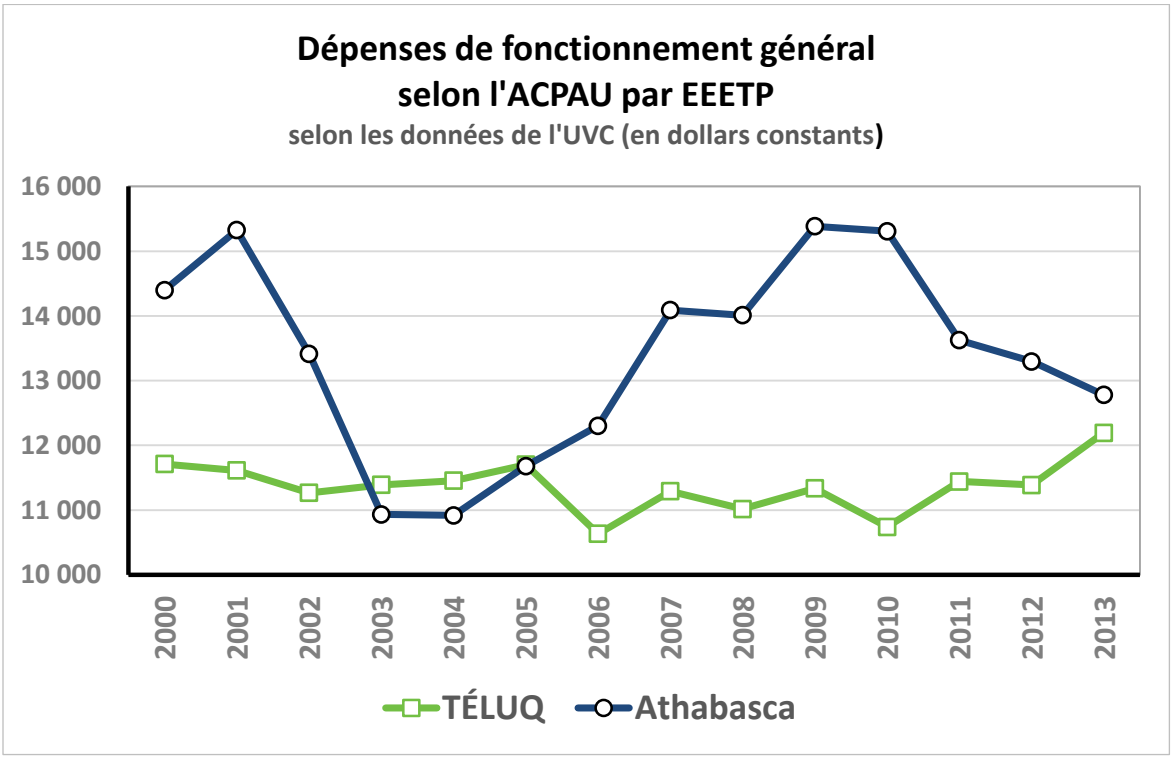
Dans le même ordre d'idées, une étude effectuée, en 2015, par le Comité sur le financement des universités de la FQPPU et dans laquelle sont présentées des données par établissements, démontre que l'Université TÉLUQ présente la plus faible dépense par EEETP en dollars constants en 1999-2000 et en 2009-2010, et qu'elle affiche la plus faible variation, soit de -14 %, entre ces deux années comparativement à une hausse de 12 % en moyenne pour les autres universités; certaines d'entre elles ayant même des hausses de plus de 30 %. Le financement du réseau universitaire a connu une régression au cours des dernières années, augmentant la pression sur les budgets de fonctionnement de toutes les universités. À l'instar des autres établissements universitaires, l'Université TÉLUQ a dû faire face à des compressions cumulatives de l'ordre de 8 millions de dollars. Des actions ont été entreprises afin d'assurer la poursuite de son développement, dans le respect des contraintes et des règles budgétaires gouvernementales. La TÉLUQ a toujours réussi à se préserver d'une situation de déficit accumulé, ce qui n'est pas rien au chapitre de la performance

financière alors que l'on observe que l'ensemble du réseau universitaire québécois accentue ses déficits accumulés.

5.4.4 La comparaison avec l'Université Athabasca

Il nous semble intéressant d'établir une comparaison avec l'Université Athabasca, qui est l'autre université canadienne dédiée exclusivement à la formation à distance. Tout comme l'Université TÉLUQ, l'Université Athabasca mise sur l'excellence, l'accessibilité et la flexibilité dans l'offre de ses programmes et cours en langue anglaise. Son mode de diffusion des enseignements, également similaire à celui de la TÉLUQ, induit un modèle de coûts comparable qui favorise un exercice de balisage représentatif.

Selon les informations obtenues, les dépenses de fonctionnement général de l'Université Athabasca par EEETP en dollars constants sont légèrement supérieures à celles de l'Université TÉLUQ. Elles représentent 12 779 $ par EEETP comparativement à 12 194 $ pour la TÉLUQ. Cet écart pourrait s'accentuer de façon favorable si l'Université TÉLUQ connaissait une croissance importante de son effectif étudiant. Il faut de plus souligner que les coûts de l'Université Athabasca sont, eux aussi, inférieurs à ceux des universités de l'Ouest canadien.



Cette situation de bonne performance financière, autant d'Athabaska que de la TÉLUQ, confirme, si besoin était, que les universités à distance réalisent à moindre coût des cours et programmes de qualité pour leurs étudiants.

5.4.5 En résumé

Les données présentées dans cette section montrent clairement que malgré une formule de financement qui n'est pas adaptée à la formation à distance et qui ne prend pas en considération les particularités du profil des étudiants qu'elle accueille, la performance financière de l'Université TÉLUQ se compare avantageusement à toutes les autres universités québécoises. Ceci laisse penser qu'en bénéficiant d'un mode de financement qui reconnaîtrait sa spécificité, l'enseignement à distance pourrait s'imposer comme une solution économique viable au phénomène de massification de l'enseignement supérieur.

Bien que le modèle d'enseignement à distance développé à l'Université TÉLUQ soit perfectible et qu'il est, de fait, constamment perfectionné, cette approche répond aux trois grands principes qui, selon le Conseil supérieur de l'éducation, peuvent faire de la FAD une voie d'avenir intéressante pour le développement du système universitaire québécois :

- l'Université TÉLUQ favorise l'accessibilité aux études supérieures en offrant un parcours de formation qui correspond directement au « nouveau profil » des étudiants;
- ses processus de développement et de médiatisation font appel à une ingénierie pédagogique qui permet d'offrir des cours de qualité;
- son modèle financier, déjà sain, pourrait voir sa viabilité accrue par une formule de financement ad hoc favorisant le partenariat et la mutualisation des ressources entre les universités plutôt que la concurrence qui prévaut actuellement.

6. DES COMPLÉMENTS NATURELS AU POTENTIEL NOVATEUR DE L'UNIVERSITÉ TÉLUQ

En créant l'Université TÉLUQ, le Québec s'est doté d'un outil essentiel pour favoriser l'accessibilité au savoir et l'enrichissement des compétences, non seulement sur son territoire propre, mais également au-delà de ses frontières. Des pratiques d'enseignement à distance, notamment en mode asynchrone, en ont découlé. Une somme de connaissances et d'expériences sur ce mode d'enseignement a été accumulée. Ce savoir représente un patrimoine et un potentiel de première importance devant être mis au service des nouveaux développements de formation universitaire à distance réalisés au Québec.

L'Université TÉLUQ dispose d'un potentiel d'innovation et d'un potentiel d'autoréflexivité qui devraient être exploités au profit du Québec. Il ne s'agit pas d'avoir la prétention de tout savoir en ces matières mieux que les autres, mais de mettre en valeur les réflexions et les expérimentations diverses qui ont été réalisées par l'institution. L'Université TÉLUQ a été en mesure, au fil des années, d'analyser des écueils, des difficultés de même que des besoins et des nécessités inhérents à la FAD.

L'histoire de ses démarches successives, de ses essais, des solutions qu'elle a apportées à différents problèmes devrait pouvoir bénéficier, sur le plan académique et sur le plan économique, à ceux qui ont déjà entrepris ou qui projettent de développer de la FAD.

L'Université TÉLUQ considère diverses avenues, qui lui permettraient d'assurer son positionnement stratégique dans le domaine de l'éducation universitaire francophone à distance. Celles-ci pourraient grandement contribuer à faire en sorte que le Québec puisse utiliser, à meilleur escient, l'expertise développée au sein des universités québécoises, tout en optimisant ses investissements en enseignement supérieur. Ces avenues, présentées ci-dessous, se greffant seules ou en totalité au modèle TÉLUQ, peuvent être considérées sur un horizon assurant la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes et respectant le cadre budgétaire gouvernemental.

A. La création d'un centre d'expertise en formation numérique

Nous assistons actuellement à un mouvement mondial visant une plus grande accessibilité aux études universitaires, notamment par le libre accès à la recherche et aux ressources éducatives. L'enseignement supérieur est aussi marqué par des changements de paradigme en matière de technologie (appareils intelligents, infonuagique, mobilité, virtualisation d'applications, gestion de données, etc.).

Les projets de recherche, actuellement en cours dans le secteur de l'éducation à distance, nous indiquent que l'évolution de la formation à distance à l'ère du numérique entraînera une augmentation significative des besoins de recherche dans ce domaine. Ceci permettra principalement de valider l'utilisation des différentes technologies sur le marché dans les démarches pédagogiques, dans un contexte en constante évolution, où les besoins changent rapidement.

Le partage des ressources, des pratiques, des expertises et des connaissances sur les meilleures façons d'enseigner à distance constitue, par conséquent, un élément clé pour rendre le savoir accessible à l'ensemble de la population québécoise, plus rapidement et à moindre coût. En alliant la recherche et l'innovation issues des travaux des établissements œuvrant en formation à distance, le Québec se doterait d'un levier pour développer et transmettre son expertise en affirmant, par la même occasion, son *leadership* dans le domaine. Le centre d'expertise bénéficierait ainsi de la complémentarité et de la synergie entre les établissements.

Il serait bénéfique que les universités québécoises aient accès à un centre de perfectionnement pour aborder les particularités de la formation numérique. Étant donné qu'il y aura de plus en plus de FAD dans le milieu universitaire québécois et que les professeurs d'université n'ont pas, en majorité, la compétence requise en la matière, l'Université TÉLUQ, par l'entremise de ce centre d'expertise, pourrait développer un programme de formation continue destiné aux professeurs et aux chargés de cours universitaires à qui l'on demande de développer un enseignement à distance ou de donner un enseignement hybride.

L'Université TÉLUQ est tout à fait disposée à mettre de l'avant son expertise et à sensibiliser les acteurs universitaires aux pièges à éviter, notamment dans le domaine de l'encadrement des étudiants et du soutien qui doit leur être offert. Il faut trouver le moyen de partager ce que nous savons et avons expérimenté à propos des possibles interactions entre les professeurs, les tuteurs et les étudiants qui sont engagés dans une relation pédagogique à distance et tout particulièrement, lorsque celle-ci se réalise en mode asynchrone. Il faut, d'une part, montrer comment l'isolement des étudiants à distance en mode asynchrone peut véritablement être dépassé et produire une réflexion soulignant, d'autre part, qu'un apprentissage de qualité ne repose pas nécessairement sur des interactions.

L'Université TÉLUQ est aussi en mesure de partager son expertise, touchant la conception de cours à distance en mode asynchrone. Elle détient, en cette matière, un savoir transmissible. La fragmentation de la tâche de conception dans l'élaboration d'un enseignement à distance asynchrone n'est pas, pour elle, un nouveau défi.

Au moment où les universités campus s'investissent dans le domaine de la formation à distance, souvent à grands frais et qu'elles tentent d'expérimenter diverses approches, l'Université TÉLUQ a déjà franchi toutes les étapes menant à la conception d'un cours de qualité, à une diffusion et à un encadrement adapté au contexte de la distance et aux besoins actuels des étudiants. Il serait pertinent, dans le contexte actuel, que l'Université TÉLUQ en vienne à jouer le rôle d'un laboratoire de recherche et de développement en formation numérique ainsi que d'un centre québécois d'expertise et de conseil dans ce domaine de pointe.

Présentation de l'option

L'Université TÉLUQ est la seule université qui détient une expertise solide en enseignement à distance, en ayant à son actif un fort volume de recherches dans le domaine de la formation à distance, de la technologie éducative et des modes d'apprentissage et de cognition, et ce, depuis sa création. Dans ce contexte, nous proposons la création d'un centre d'expertise en formation numérique ayant les caractéristiques suivantes.

- Le centre, sous la responsabilité de l'Université TÉLUQ, œuvrerait en collaboration avec les autres universités du Québec et des experts externes.
- Il permettrait d'optimiser le développement concerté du numérique et de la FAD au Québec, lesquels sont des outils importants pour favoriser l'accessibilité au savoir et à l'enrichissement des compétences partout sur son territoire ainsi qu'à l'international.
- Le centre contribuerait à positionner le Québec comme un *leader* en formation à distance au sein de la francophonie, en plus d'être un maillon porteur de la stratégie numérique du Québec.
- Les activités de recherche y côtoieraient celles reliées à un rôle de mobilisation des connaissances, d'innovation, de transfert, d'expertise et de conseil en matière de numérique et de formation à distance.

Ce projet a donc pour objectif de centraliser les ressources nécessaires dans ce virage anticipé, particulièrement sur le plan des infrastructures de recherche et de l'offre d'expertises nécessaires à des projets de grande ampleur, à l'échelle nationale et internationale.

Conditions de mise en œuvre

Parmi les infrastructures de recherche et d'offre d'expertises à considérer, outre les ressources humaines, il faudra tenir compte des infrastructures de mobilité, des infrastructures de support pour ces technologies et également, des infrastructures liées à la virtualisation des contenus éducatifs et à l'évolution des cours en ligne ouverts à tous (CLOM ou *MOOC*).

Financement ou modèle économique

- Financement du gouvernement pour le démarrage.
- Financement de la Fondation canadienne de l'innovation (FCI) pour les infrastructures de recherche.
- Autofinancement par l'offre de services et conseils.

Parties prenantes externes concernées

- Autres universités du Québec.
- Ordres d'enseignement collégial et scolaire.
- Gouvernement du Québec.

B. La création d'un centre de formation continue pour la fonction publique québécoise

Bien qu'essentielle pour maintenir et développer les connaissances et les expertises des employés de la fonction publique et parapublique, il appert que la conception et la diffusion de formations adaptées aux besoins du personnel, à leur localisation géographique, aux horaires parfois atypiques et aux coûts qui y sont associés rendent difficile l'atteinte des objectifs à cet égard.

Dans ce contexte, le recours à une formation continue sur mesure, à distance, dont l'approche adaptée à ces réalités a, maintes fois, fait ses preuves est une avenue fort prometteuse. La constitution d'une équipe dédiée à la formation continue offerte au sein de la fonction publique québécoise et paragouvernementale pourrait procurer de nombreux avantages, dont la concertation des efforts et l'optimisation des budgets de formation.

Présentation de l'option

Forte de ses nombreuses expériences en formation continue et sur mesure, l'équipe de l'Université TÉLUQ peut jouer un rôle majeur dans la concertation et le déploiement des efforts en formation, à l'échelle de la fonction publique et parapublique québécoise. Les formules peuvent être adaptées aux besoins des milieux, pour le développement des connaissances ou des compétences, selon un mode hybride ou en accès libre. Les formations en ligne conçues par l'Université TÉLUQ s'appuient sur les besoins actuels de la société et des organisations, de leurs employés et partenaires.

L'Université TÉLUQ a développé des projets de petite, moyenne et grande envergure pour des clients gouvernementaux, paragouvernementaux ou privés, au Québec, au Canada et à l'étranger.

Les formations continues et sur mesure de l'Université TÉLUQ ont de nombreux avantages :

- former rapidement un grand nombre de personnes;
- joindre l'ensemble du personnel, même dispersé sur un grand territoire;
- offrir des formations de qualité, développées par des experts de la formation en ligne;
- offrir des formations reconnues par des associations professionnelles et émettre des attestations et des unités d'éducation continue (UEC) (de la SOFEDUC, par exemple).

Pionnière de la formation à distance au Québec, l'Université TÉLUQ conçoit des formations en ligne efficaces. Le participant peut ainsi :

- s'inscrire à distance;
- entreprendre sa formation dès qu'il le souhaite;
- apprendre de manière autonome;
- étudier à son rythme, à l'endroit et au moment de son choix;
- répartir ses périodes de formation entre ses diverses occupations;
- éviter les déplacements et les conflits d'horaire;
- vivre une expérience multimédia et interactive.

La TÉLUQ dispose des infrastructures nécessaires au développement et pourra partager ses plateformes, dont Ulibre pour la diffusion de CLOM (*MOOC*).

Conditions de mise en œuvre

- Le déploiement de ce projet nécessitera la constitution d'une équipe dédiée à l'évaluation des besoins de la fonction publique québécoise en matière de formation continue.
- Le déploiement pourrait être réalisé par phases, concertant et optimisant l'offre des formations d'un ministère ou organisme à un autre.

Financement ou modèle économique

Les organismes et ministères de la fonction publique québécoise disposent de budgets de formation qui pourraient être utilisés de façon plus optimale. La constitution de formations en ligne, conçues et réalisées par le centre de formation continue de l'Université TÉLUQ, permettrait une optimisation des efforts et des budgets. Les formations conçues par le centre de formation permettraient également de pérenniser davantage les offres de formation.

Outre le financement d'une équipe d'analyse en amont du déploiement, les budgets réguliers de formation des organismes et ministères pourraient être utilisés, à l'exception des sommes nécessaires à d'éventuels grands projets structurants.

Parties prenantes externes concernées

Organismes et ministères de la fonction publique québécoise.

C. Le portail de cours médiatisés et de ressources numériques

Le Québec devrait miser, dans les meilleurs délais, sur le regroupement de ses forces vives en matière de formation numérique. Il pourrait, s'il parvenait à coordonner les efforts que les uns et les autres sont actuellement prêts à fournir séparément, maximiser l'impact qu'il serait en mesure d'avoir, tant sur la scène locale ou nationale qu'internationale. D'autres provinces ou pays ont déjà orchestré le développement d'un modèle numérique, ce qui a donné naissance à une relation nouvelle entre les universités participantes, et ce, en évitant la multiplication coûteuse et contreproductive d'offres de formation à distance similaires. Cette offre de service pourrait servir tant sur le plan de la formation créditée que non créditée, par exemple pour les cours en ligne ouverts et massifs.

Présentation de l'option

À l'instar de la Colombie-Britannique et de l'Ontario, l'objectif est de favoriser les alliances stratégiques entre les universités ainsi que le partage des ressources numériques, en vue d'accroître l'efficience de l'offre et le soutien aux étudiants, pour améliorer leur persévérance et leur réussite. Dans ce contexte, nous proposons la création d'un portail, qui aurait une double fonction :

- Coordonner le développement ainsi que l'offre de cours et de programmes en ligne, de façon à proposer aux étudiants un vaste choix de cours, qui seraient reconnus et transférables d'une université à l'autre.
- Mettre en commun les différents outils, services et technologies numériques, de façon à soutenir les universités participantes et les professeurs impliqués dans le développement de cours en ligne ainsi que les étudiants inscrits à ces cours.

Le portail, sous la responsabilité de l'Université TÉLUQ, serait à la disposition des autres universités du Québec, qui désirent développer et offrir des cours en ligne et avec lesquelles le travail se réaliserait en collaboration.

Objectifs poursuivis par la création de ce portail :

- améliorer l'efficacité du réseau universitaire québécois;
- offrir une meilleure réponse aux besoins du marché du travail;
- accroître l'accessibilité aux diplômes des étudiants québécois (par ex. : que les cours offerts sur campus, lorsqu'applicable, puissent être offerts à distance (1er, 2^{e} et 3^{e} cycles);
- améliorer la qualité des formations numériques;
- couvrir l'ensemble du territoire québécois (incluant les populations loin des campus) sans chevauchements coûteux et inutiles.

Conditions de mise en œuvre

- Mettre en place une formule de financement des universités québécoises incitant les collaborations.
- Favoriser la mutualisation des ressources : mettre en place les conditions nécessaires au partage de services, d'expertises (par ex. : voir l'option A. La création d'un centre d'expertise en formation numérique) et d'infrastructures (par ex. : la plateforme Ulibre).
- Promouvoir davantage, de la part du Ministère, le fait que les collaborations entre les universités peuvent sans contredit optimiser le développement de la formation à distance au Québec.
- Instaurer des mesures qui limitent les dédoublements et contribuent à l'optimisation des ressources (par ex. : doter les universités du Québec d'un modèle de reconnaissance des acquis, qui permette également la reconnaissance des cours de même nature entre universités).
- Profiter de la gestion de la capacité dont s'est dotée l'Université TÉLUQ dans la médiatisation des cours à distance pour développer l'offre de formation numérique au Québec.
- Miser sur le respect des compétences des parties prenantes.

Financement ou modèle économique
▪ Financement du gouvernement. ▪ Autofinancement par l'offre de services et de conseils.
Parties prenantes externes concernées
▪ Les universités du Québec. ▪ Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. ▪ Le Bureau de coopération interuniversitaire (BCI).

D. Les partenariats avec les autres universités du Québec et de la francophonie

L'essor de la formation à distance au sein des universités québécoises est une situation jusqu'à présent inédite, qui pourrait conduire vers un développement concerté qui contribuerait à assurer la viabilité du système universitaire québécois. Dans la perspective où le Québec doit se positionner comme un *leader* de la francophonie en matière de formation à distance, un effort particulier doit être mis sur la création de partenariats entre les universités québécoises, mais aussi sur la scène internationale.

Le partage des ressources, des expertises et des connaissances permettra le déploiement d'une expertise de pointe sur l'ensemble du territoire québécois. Une mise en commun des expertises demeure par conséquent, dans la mouvance planétaire actuelle de l'enseignement universitaire en général et de la formation à distance en particulier, la voie à privilégier.

Présentation de l'option

Accentuer la mise en commun des forces complémentaires des universités québécoises afin :

- d'améliorer l'efficacité du réseau;
- d'offrir une meilleure réponse aux besoins du marché du travail, par exemple, en préparant mieux les futurs immigrants (ex. : voir l'option E. L'ouverture sur la francophonie);
- d'accroître l'accessibilité aux diplômes des étudiants québécois (par ex. : que les cours offerts sur campus, lorsqu'applicable, puissent être offerts à distance (1er, 2e et 3e cycles);
- d'améliorer la qualité des formations à distance;
- de couvrir l'ensemble du territoire québécois (incluant les populations loin des campus) sans chevauchements coûteux et inutiles;
- d'accroître la renommée du Québec en FAD au sein de la francophonie (par ex. : potentiel hors Québec avec l'Afrique).

Conditions de mise en œuvre

- Mettre en place une formule de financement des universités québécoises incitant les collaborations.
- Favoriser la mutualisation des ressources : mettre en place les conditions nécessaires au partage de services, d'expertises (par ex. : voir l'option A. La création d'un centre d'expertise en formation numérique) et d'infrastructures (par ex. : la plateforme Ulibre).
- Promouvoir davantage, de la part du Ministère, le fait que les collaborations entre les universités peuvent sans contredit optimiser le développement de la formation à distance au Québec.
- Instaurer des mesures qui limitent les dédoublements et contribuent à l'optimisation des ressources : par exemple, doter les universités du Québec d'un modèle de reconnaissance des acquis, qui permette également la reconnaissance des cours de même nature entre universités.
- Profiter de la gestion de la capacité dont s'est dotée l'Université TÉLUQ dans la médiatisation des cours à distance pour développer l'offre de FAD au Québec.
- Miser sur le respect des compétences des parties prenantes.

Financement ou modèle économique

- Financement et partenariats : incitatifs à la collaboration.

Parties prenantes externes concernées

- Les universités du Québec.
- Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- Le Bureau de coopération interuniversitaire (BCI).
- Les universités francophones avec lesquelles des partenariats sont déjà en cours.
- Les autres universités francophones.
- Les organisations œuvrant dans le développement de l'enseignement supérieur (par ex. : AUF, OIF).

E. L'ouverture sur la francophonie

L'offre grandissante de la formation en ligne à l'échelle nationale et internationale, l'explosion des technologies et le changement du profil des étudiants obligent les universités d'ici et d'ailleurs à se redéfinir. Plus que jamais, le Québec fait face à de nombreux défis liés, notamment, à la francisation, à l'accueil et à l'intégration des immigrants. La francisation contribue ainsi à une meilleure intégration des immigrants à la société québécoise, tout en augmentant leur rétention dans notre province.

Ainsi, si l'on considère la progression importante de la population francophone notamment sur le continent africain, comme le rapportent plusieurs études sociodémographiques, nul doute que les possibilités de développement et d'alliance en formation à distance sont réelles. À ce titre, le Québec doit être en mesure de devenir un joueur incontournable dans l'accessibilité au savoir de cette population.

Présentation de l'option

L'Université TÉLUQ offre des services d'évaluation et de formation en langue depuis de nombreuses années, par son Département Sciences humaines, Lettres et Communications et de son Service d'évaluation linguistique (SEL).

La formation à distance sur la culture et en langue ainsi que les tests de langues sont des outils que l'Université TÉLUQ propose de déployer à grande échelle afin de soutenir le Québec dans ses initiatives. Plus précisément, la TÉLUQ pourrait soutenir le gouvernement dans la préparation (à distance) des immigrants sur les réalités du Québec et quant aux exigences du programme d'immigration, notamment en langue et culture. L'Université TÉLUQ est déjà présente dans ces sphères d'activité, notamment par ses formations, par ses services en évaluation linguistique ainsi que par l'offre de programmes de formation aux immigrants à Montréal, en collaboration avec l'Institut MATCI, avec lequel un programme de mentorat fort apprécié est offert.

L'Université TÉLUQ peut également devenir un levier pour le développement de la FAD au Québec et dans la francophonie. Le déploiement de nos formations à distance dans la francophonie est une façon pour le Québec de contribuer à l'accès au savoir et au développement des compétences, tout en assurant son rayonnement. Ce déploiement dans la francophonie doit faire partie d'une stratégie gouvernementale en la matière.

Conditions de mise en œuvre

Pour l'accueil et l'intégration des immigrants, ce projet nécessite la concertation et l'optimisation des actions mises en œuvre dans les différents ministères et organismes. Plusieurs services existent déjà à l'Université TÉLUQ et de légères modifications permettraient un déploiement à grande échelle selon les exigences des programmes et ministères.

Le déploiement de la FAD dans la francophonie peut se faire de façon optimale si elle est arrimée à une stratégie gouvernementale de positionnement.

Financement ou modèle économique

Le financement du déploiement des programmes de francisation, d'intégration et de formation des immigrants pourra être réalisé à même les enveloppes actuelles des programmes d'immigration.

Il pourrait aussi être intéressant que le gouvernement finance partiellement une année préparatoire à l'étranger, ce qui permettrait d'assurer une certaine uniformité dans les connaissances essentielles de base des étudiants et aussi un premier dépistage des étudiants ayant le meilleur potentiel de réussir leur projet d'études une fois au Québec et par conséquent, de meilleures chances de rester.

Parties prenantes externes concernées

- Le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion.
- Le gouvernement du Québec.
- Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

7. LA CONCRÉTISATION D'UNE VISION

Avec l'Université TÉLUQ, le Québec s'est doté d'un outil précieux pour favoriser l'accessibilité au savoir et l'enrichissement socioéconomique de la population partout sur son territoire. Depuis sa fondation, cet établissement universitaire poursuit toujours sa mission fondamentale en mettant de l'avant la flexibilité de son mode d'enseignement et l'encadrement personnalisé, unique en son genre, qu'il offre à ses étudiants. Grâce à la TÉLUQ, des milliers de personnes, qui n'auraient sinon pas eu accès aux études universitaires, contribuent aujourd'hui à faire du Québec une société prospère, innovante et axée vers l'avenir.

Si le Québec veut s'assurer d'un positionnement avantageux dans l'essor planétaire que connaît actuellement la formation universitaire à distance, il aurait tout avantage à recourir, pour ce faire, aux services de l'Université TÉLUQ, qui est déjà en place et qui peut lui donner les assises propres à réaliser ses objectifs à moyen et à long terme. De la même façon que l'a fait le Royaume-Uni avec l'Open University, grâce à une telle université à sa disposition, le Québec a d'ores et déjà les moyens d'impulser le déploiement à grande envergure d'une formation universitaire à distance accessible, économique, efficiente et viable. Le modèle actuel de l'Université TÉLUQ peut aisément, comme il a été montré dans les pages qui précèdent, être adapté et complété de façon à optimiser les investissements en e-learning et accélérer significativement le développement de la formation en ligne au Québec, ainsi qu'au sein de la francophonie. L'Université TÉLUQ a également la capacité et les compétences pour soutenir le Québec dans ce développement.

Le gouvernement gagnerait, tant sur le plan économique que sur le plan académique, s'il pouvait s'assurer que les expertises développées dans les universités québécoises sont partagées et qu'elles en viennent à s'enrichir les unes les autres. En actualisant les paramètres de la formule de financement pour favoriser les collaborations entre les établissements d'enseignement supérieur, l'État assurerait la viabilité du modèle d'études universitaires québécois tout en lui donnant les bases solides d'un développement à long terme axé sur l'accessibilité et la qualité.

La révision du mode de financement des universités est un enjeu de première importance qui devrait être traité avec diligence. L'arrimage du développement de l'enseignement supérieur avec la stratégie numérique gouvernementale pose déjà un défi qu'il faut se donner les moyens concrets de relever. Ce développement transversal touche plusieurs sphères de la société québécoise, dont celle de l'enseignement supérieur, et nous devrions déjà être en train de mener une réflexion collective au sein

de nos universités pour s'assurer d'une transformation qui tient compte de l'évolution des besoins de société, et non qui réagit à leurs impacts.

À l'ère du numérique, la démocratisation des savoirs et des connaissances devrait être un principe orientant tout développement en enseignement. Les demandes croissantes de formation à distance, l'émergence de cours en ligne ouverts et massifs (CLOM), ainsi que l'accès libre aux publications scientifiques indiquent qu'il est urgent de concerter les acteurs universitaires et gouvernementaux. Il y va non seulement de la cohérence des actions qui seront déployées, mais encore davantage de la nécessité de répondre aux différents défis que le Québec doit relever en matière de main d'œuvre, d'immigration, de développement des régions, de croissance économique, etc.

Dans cette quête de cohérence, il importe cependant d'éviter le piège de l'homogénéisation du système universitaire québécois. Les universités québécoises se distinguent entre elles par leur taille, leur spectre disciplinaire, leur spécificité et leur ancrage dans leur collectivité. Cette diversité constitue une grande richesse pour le Québec. Elle soutient son développement dans toutes ses dimensions et dans toutes ses régions. C'est en misant sur ses caractères distinctifs que chaque université peut maximiser son apport à la société québécoise.

C'est dans cette perspective que l'Université TÉLUQ entend se positionner sur l'échiquier de la formation universitaire en proposant un concept d'université ouverte à l'intérieur duquel elle aspire non seulement à poursuivre, mais à diversifier l'offre de cours et de programmes à l'intention des étudiants dont le rapport aux études est non traditionnel. Cette population étudiante, de plus en plus nombreuse, dont une proportion importante n'a pas la possibilité de s'engager dans un cheminement académique à temps plein, mérite qu'on lui garantisse un large accès à des études universitaires diversifiées. Or, cette clientèle constitue déjà l'ADN de l'Université TÉLUQ. Parce qu'ils occupent un emploi et que plusieurs d'entre eux doivent assumer des responsabilités parentales, ces étudiants ont besoin de la flexibilité offerte par un processus d'inscription en continu et de la souplesse que procure la démarche autonome des cours à distance.

En s'appuyant sur l'expertise de l'Université TÉLUQ pour mettre en place un partenariat interuniversitaire visant à assurer la mutualisation des ressources en formation à distance au Québec, le gouvernement pourrait ainsi offrir à la population québécoise une accessibilité maximale à des études supérieures de qualité. Dans un contexte où la formation à distance s'avère l'une des solutions pour répondre aux enjeux de la société quant à son développement, la mise en place d'un modèle de collaboration entre les universités québécoises pour optimiser l'utilisation de leurs ressources, selon des visées

de complémentarité collective, devient un incontournable. Tout en étant rentable et performante, cette université ouverte et socialement responsable répondrait à la croissance des besoins de formation qui s'observe actuellement dans la société québécoise, dans une perspective de démocratisation des études supérieures.

Seule université francophone à distance en Amérique du Nord, l'Université TÉLUQ s'avère ainsi toute désignée pour devenir, plus que jamais, le catalyseur d'expertises en formation universitaire en ligne au Québec. Prenant appui sur les deux piliers que sont le financement et la collaboration, elle représente la clé de voûte pour soutenir le passage de l'enseignement supérieur québécois à l'ère numérique.

BIBLIOGRAPHIE

Allen, I. Elaine et Jeff Seaman (2015). *Grade Level: Tracking Online Education in the United States*. Oakland (California), Babson Survey Research Group and Quahog Research Group, LLC, 62 p. www.onlinelearningsurvey.com/reports/gradelevel.pdf

Allen, I. Elaine et Jeff Seaman (2014). *Grade Change: Tracking Online Education in the United States.* Oakland (California), Babson Survey Research Group and Quahog Research Group, LLC, 40 p. www.onlinelearningsurvey.com/reports/gradechange.pdf

Bertrand, Louise (2010). *Renouveler l'université : pour un rapport au savoir adapté au XXI^e siècle*. Québec, Presses de l'Université Laval, 164 p.

Bonin, Sylvie et Stéphanie Girard (2013). *Enquête ICOPE 2011 : Rapport d'enquête*. Direction de la recherche institutionnelle, Université du Québec, Québec, 47 p. www.uquebec.ca/dri/publications/rapports_de_recherche/Rapport_enquete_ICOPE_2011_web.pdf

Brassard, Caroline (2013). *EDU 6013* Soutien à l'apprentissage à distance, TÉLUQ.

Center for Postsecondary and economic success (2011). *Yesterday's Non Traditional Student is Today's Traditional Student*. CLASP, 2 p. http://www.clasp.org/resources-and-publications/publication-1/nontraditional-students-facts-2011.pdf

Choy, Susan (2002). *Nontraditional Undergraduates: Findings from "The Condition of Education, 2002"*. National Center for Education Statistics (ED), Washington, D.C., 26 p.

Comité de liaison interordres en formation à distance (2013). L*a formation à distance : une voie essentielle pour faire du Québec une société du savoir pour toutes et pour tous*. Sommet sur l'enseignement supérieur, Montréal.

Conseil supérieur de l'éducation (2015). *La formation à distance dans les universités québécoises : un potentiel à optimiser*. Avis au ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, gouvernement du Québec, 178 p. www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0486.pdf

Conseil supérieur de l'éducation (2014). *Rapport annuel de gestion 2013-2014*. Gouvernement du Québec, 80 p.

Conseil supérieur de l'éducation (2013). *Parce que les façons de réaliser un projet d'études universitaires ont changé…* Avis au ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, gouvernement du Québec, 134 p. www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0480.pdf

Contact Nord (2012). *Contact Nord : Une étude de cas en politique publique. Les leçons des 25 premières années*. Étude de cas, 56 p. http://teachonline.ca/sites/default/files/contactNorth/files/pdf/publications/cn_casestudy_-_french.pdf

eCampusOntario (2016). À propos de eCampusOntario. www.ecampusontario.ca/about (consultée le 5 mars 2016).

Fédération des associations étudiantes universitaires québécoises en éducation permanente (2012). *Les adultes et l'accessibilité aux études supérieures*. Mémoire présenté dans le cadre de la phase 2 préparatoire au Sommet sur les universités : l'accessibilité et la participation aux études supérieures, Montréal, La Fédération, 15 p. www.faeuqep.qc.ca/docs/FAEUQEP_AccessibiliteEnsSup_2012-12-12.pdf

Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (2013). *Équité et transparence pour accroître l'accessibilité et l'excellence*. Mémoire présenté à la coprésidente et au coprésident du Chantier sur la politique de financement des universités découlant du Sommet sur l'enseignement supérieur, Montréal, 72 p.

Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (2013). *"Ontario Online": Establishing a Centre of Excellence in Technology-Enabled Learning: Conceptual Model*, 18 p. http://ocufa.on.ca/assets/Leaked-Memo-Online-learning.pdf

Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (2012). *Renforcer les centres de créativité, d'innovation et de savoir en Ontario*. Document de travail sur l'innovation pour renforcer notre réseau collégial et universitaire, Toronto, Le Ministère, 24 p. www.tcu.gov.on.ca/epep/publications/DiscussionStrengtheningOntarioPSE-FR.pdf

Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2015). *Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec*. Gouvernement du Québec, 172 p. www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/Ens_Sup/Universite/Calculs_subventions/Regles_budgetaires_universites_2015-2016.pdf

Online Learning Tasking Force (2011). *Collaborate to Compete: Seizing the Opportunity of Online Learning for UJ Higher Education*. Report to HEFCE. Bristol, UK, OLTF, 42 p.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2015). *Regards sur l'éducation 2015 : Les indicateurs de l'OCDE.* Éditions OCDE, Paris, p. 46.

Statistique Canada. *Enquête sur la population active*. Compilation spéciale, adaptée par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ).

The Economist (2014). « The future of universities: The digital degree », n° 950. The Economist Newspaper Limited, 28 juin, 4 p.

The Open University (2015). *Annual Report 2014-2015*. www.open.ac.uk/northern-ireland/sites/www.open.ac.uk.northern-ireland/files/files/ecms/north-ire-pa/web-content/Annual-Report-2014-15.pdf

Tremblay, Hélène P. et Pierre Roy (2013). *Rapport d'étape du chantier sur la politique de financement des universités*. Gouvernement du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, 61 p.

Tremblay, Hélène P. et Pierre Roy (2014). *Rapport final du chantier sur la politique de financement des universités : Pour une réforme du financement des universités québécoises*. Gouvernement du Québec, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science, 208 p.

Warrell, Helen (2014). « Chasing a generation of globally mobile students », *Financial Times*. 7 octobre.

Worton, Michael (2012). « L'enseignement supérieur britannique aujourd'hui et la place de l'internationalisation ». *Repères*, n° 15, mai, p. 1-6. http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/reperes/fr/reperes_15_fr.pdf