



## Un cours de management public sur Internet

**Denis Proulx**  
Professeur  
ENAP

L'ENAP a offert cette année pour la première fois un cours sur Internet. Le cours de management des organisations publiques est l'un des rares cours obligatoires de la Maîtrise en administration publique, qui est destinée aux cadres d'expérience. Même s'il y a déjà un certain nombre d'institutions universitaires qui offrent des cours en administration sur Internet, celui-ci présentait pour nous certaines particularités.

Tout d'abord, il faut signaler que la nature même du cours est particulière. Les étudiants inscrits à la maîtrise A (réservée aux cadres d'expérience) ont en moyenne entre 35 et 40 ans, de l'expérience de gestion et assez souvent une culture technologique peu développée. De plus, le même cours est offert à Montréal et à Québec avec présence en salle. Cependant, la clientèle de l'ENAP provient de tout le territoire québécois en plus de l'étranger. Ensuite, il s'agit d'un "cours-charnière", orientant le programme d'études et donc choisi par beaucoup d'étudiants qui commencent à l'ENAP et ne connaissent pas beaucoup l'École. Enfin, le cours comporte une dimension philosophique, liée à la réflexion sur la fonction du gestionnaire, sur son rôle dans l'organisation, sur le sens même de ce que sont les organisations publiques. Le fait d'aborder cette dimension philosophique dans un cours à distance, plutôt que la seule acquisition de connaissances et d'habiletés, nous a semblé être un défi particulier quand nous avons conçu ce cours.

Certains observateurs comme Zielinski (2000)<sup>1</sup> considèrent que les cours par Internet sont appelés à souffrir de taux d'abandon beaucoup plus élevés que la moyenne à cause de leurs difficultés intrinsèques comme la véritable obligation de tout lire, celle de travailler seul ou celle de ne pouvoir justifier une décharge au bureau, par exemple. On dit ce type d'études convient plus aux gens introvertis, aux gens qui sont très autonomes ou bien aux gens qui ont des empêchements majeurs de faire autrement. Les étudiants de notre cours, pour lequel il y eut justement un taux d'abandon plus élevé que ce à quoi nous sommes habitués, se sont plaints d'une surcharge de travail. L'un a dit: "je suis quatre cours à l'ENAP et celui-ci constitue plus de la moitié de ma charge". Un autre a dit: "si j'avais su, je ne sais pas si je me serais inscrit". Mais la plupart ont dit qu'ils referaient quand même l'expérience à cause de ce qu'ils y ont appris.

Normalement, l'étudiant qui doit s'absenter une semaine durant un cours traditionnel va faire ses lectures comme d'habitude, puis communiquer avec un collègue ou le professeur pour avoir ses notes et se débrouiller avec les moyens du bord. Ce phénomène est particulièrement critique avec des étudiants qui travaillent à plein temps en plus d'étudier. Dans un cours par Internet, si vous n'êtes pas là une semaine, vous faites le cours quand même, soit en étant ailleurs, soit en le faisant la semaine suivante. Dans un cours traditionnel, il peut arriver parfois(!) qu'un étudiant ne fasse pas toutes ses lectures. Il écouterait la critique faite en classe ou obtiendrait l'idée générale ou s'en passerait tout simplement. Dans un cours sur Internet, il doit écrire un commentaire d'application sur tout ce qu'il lit. Le commentaire peut être assez bref, mais il est difficile de s'en sortir sans faire les lectures. Dans un cours traditionnel, un étudiant peut s'asseoir au fond de la classe, écouter ce qui s'y dit, prendre

quelques notes et réussir très bien. Dans un cours sur Internet, il faut lire, faire les exercices, écrire un commentaire, ce qui demande un investissement de temps beaucoup plus considérable.

Enfin, si les travaux d'équipe se font bien en classe par l'utilisation d'un atelier, par une discussion face à face, il n'en est pas de même à distance. Or, l'enseignement du management public n'est pas basé sur une simple accumulation de connaissances théoriques. Il est essentiel que les étudiants partagent des points de vue différents, qu'ils échangent sur leurs expériences, qu'ils fassent une intégration entre ce qu'ils ont appris et ce qu'ils connaissent dans leur réalité de tous les jours. C'est donc ici surtout que le bât blesse. Discuter d'un cas sur Internet relève d'un défi technologique et conceptuel considérable. Il y a encore des gens qui tapent avec un doigt en cherchant la lettre suivante. Pour ceux -là, le "chat" est inutilisable, déjà qu'ils souffrent avec la souris ! La solution a consisté pour certains à écrire leurs commentaires détaillés et se les faire parvenir par courrier attaché par la suite, en les faisant circuler d'un étudiant à l'autre. Mais il y a toujours le risque que l'essentiel du travail soit fait par celui qui écrit le premier.

L'objectif d'échange entre étudiants est tout de même atteint par un forum de discussions asynchrone. Les étudiants y commentent leurs lectures, ils y font les exercices prescrits dans les cours, ils partagent leurs idées et ils lisent tout ce que leurs collègues ont écrit. Cela permet aux moins volubiles ou aux moins expérimentés de voir ce que disent les autres, mais cela permet à tous de s'exprimer. Chacun commente ce qu'il voit à partir de son milieu, de son cas, de son environnement particulier. Le fait que tous les documents soient publics fait du forum un lieu d'exposés très riches. D'ailleurs, nous avons remarqué que généralement les exposés qui apparaissent les premiers sont les plus fouillés, les plus complets, ce qui permet aux moins expérimentés d'apprendre par cette lecture.

Ajoutons à cela que les étudiants se sont rencontrés deux fois, pour présenter leurs travaux à mi-trimestre et pour un cours d'intégration des concepts, que chacun de leurs travaux individuels et de groupe a été lu par le professeur qui a commenté dans le forum tous ceux qui comportaient des erreurs et nous voyons un peu de quoi se composait le cours.

### **Le rôle des intervenants**

Pour développer un cours dans un milieu comme celui de l'ENAP, il faut penser qu'il n'y a pas d'équipe spécialisée affectée au support des professeurs et au développement des cours. D'un côté il y a un ou des professeurs qui acceptent de consacrer des énergies à développer un cours sur Internet et de l'autre des employés qui ajoutent à leur charge le fait de s'occuper de cela, les uns et les autres ayant reçu une formation de quelques jours d'un professeur de l'UQAM. Ce soutien est constitué d'un étudiant qui réagit et supporte le professeur, de quelques responsables au niveau de l'informatique, d'une employée de secrétariat qui accepte de traiter les données et fournir du support aux étudiants et accessoirement d'un professionnel familier avec le logiciel (web ct) retenu pour le cours. Tout est basé sur la bonne volonté et le goût de faire de nouvelles choses de la part des employés impliqués, ce qui a été extrêmement positif dans notre cas, mais un peu stressant.

Le grand défi constitue donc à transposer un contenu d'un médium -l'enseignement en classe- à un autre -l'enseignement sur Internet, ce qui n'est pas évident. La grande question que l'on doit se poser demeure toujours la même: qu'apportons-nous en classe qui ne se trouve pas dans les lectures ? Autrement dit, quelle est la qualité ajoutée par le professeur dans un cours, qui provient de ses exposés et de ses questions ? Il est très difficile de répondre à cette question, car elle exige de repasser systématiquement toutes nos interventions dont plusieurs sont basées sur une série d'actions réactions. Les étudiants de l'ENAP qui ont beaucoup d'expérience de travail sont des individus qui comparent la théorie qui leur est présentée avec leur expérience concrète de travail. Ils discutent beaucoup, commentent beaucoup et sont toujours d'accord pour donner leur opinion. La situation est très différente avec les étudiants de la maîtrise B (qui cherche à former des analystes de l'administration plutôt que des administrateurs) qui sont jeunes (dans la vingtaine) et n'ont pratiquement pas d'expérience: ils ont tendance à accepter facilement tout ce qui leur est présenté et ont peu de sens critique, faute de références.

La grande question a été: comment rendre cette interaction, comment faire que l'étudiant devant son ordinateur puisse lui aussi profiter de cette dynamique alors qu'il n'est pas possible de lui fournir un feed-back individualisé ? La réponse pour nous a consisté à imaginer toutes les questions qu'ils pouvaient demander, à imaginer toutes les réponses qu'il était possible de leur fournir et de créer des questionnaires avec des commentaires préétablis pour toutes les situations. Les étudiants apprennent beaucoup, mais il leur faut lire beaucoup aussi.

C'est la grande conclusion de ce cours. On gagne sur le temps de déplacement et sur les horaires, on prend plus de temps pour faire le travail, mais cet investissement semble rentable pour ceux qui jouent le jeu. Il est par ailleurs beaucoup plus dangereux pour un étudiant qui ne veut pas se donner à fond de prendre un cours à distance, parce que l'écart risque d'être beaucoup plus marqué avec un cours en classe au niveau de l'effort. En résumé, ce cours fut une expérience fantastique et enrichissante, tant pour l'équipe de l'ENAP que pour les étudiants, il reprend dès le prochain trimestre avec des clientèles encore plus dispersées (Montréal et l'Outaouais), et d'autres étudiants pourront écrire: "j'aime bien cette façon d'étudier en robe de chambre avec mon café, jusqu'à ce que les enfants se lèvent..."

<sup>1</sup> Zielinski D. (2000). Training. A lot of people are bailing on web-based training courses before completing them. March 2000.

Décembre 2000