

**Contact Nord :**  
**Une étude de cas en politique publique**  
Les leçons des 25 premières années  
*(Version complète)*

Préparé pour  
Contact North | Contact Nord  
par **Ross H. Paul**, Ph.D.

## TABLE DES MATIÈRES

Aperçu	2
L'histoire de Contact Nord en bref	3
Les succès	10
Les défis et les enjeux persistants	18
Quelques leçons apprises	28
Des pensées pour l'avenir	46
Notes	50
Annexe A : Liste des personnes interviewées	52

Le 22 avril 1986, le gouvernement de l'Ontario du premier ministre David Peterson a annoncé dans le discours de Trône un « projet majeur dans le Nord de l'Ontario en vue d'étendre l'utilisation des nouvelles technologies dans la prestation de l'éducation à distance dans les collectivités éloignées. Ce projet ajoutera également au potentiel évident pour le développement de ces technologies à l'échelle locale. » [Traduction]

Cette annonce a été appuyée dans le budget provincial subséquent par un investissement de 20 millions de dollars sur quatre ans afin d'établir un réseau d'éducation à distance pour le Nord de l'Ontario. Même si des discussions avaient eu lieu apparemment dans trois ministères (Éducation, Développement du Nord et des Mines, ainsi que Collèges et Universités) pour mener à cette décision, les détails étaient vagues et il n'y a eu pratiquement aucune consultation publique à ce sujet. Finalement, c'est le ministère des Collèges et Universités (MCU) d'alors qui a assumé la direction du projet.

Vingt-cinq plus tard, il est évident que le réseau issu de ce projet, Contact North | Contact Nord, a remporté un succès éclatant sur plusieurs plans. En fait, ce réseau a survécu à presque toutes les autres entreprises de ce genre au Canada et dans d'autres pays. Il a répondu aux besoins de milliers d'Ontariennes et d'Ontariens vivant dans des régions éloignées et les a aidés à obtenir des titres de compétence et des qualifications, qui ont enrichi leur vie et leur ont procuré de nouvelles possibilités d'emploi. La technologie a énormément évolué durant ces deux décennies et demie, tout comme les besoins des personnes du Nord. De plus, les jeunes de l'Ontario ont maintenant accès à des styles et des expériences d'apprentissage radicalement différents de ceux qui les ont précédés. Néanmoins, il y a encore de nombreux défis à surmonter et de nouveaux besoins à combler; c'est pourquoi les leçons apprises de cette expérience unique sont plus pertinentes que jamais.

Pourquoi Contact Nord a-t-il perduré au cours de ces périodes de grands changements? Quels sont ses principaux succès et comment ont-ils été accomplis? Quels aspects pourraient être perfectionnés? Qu'est-ce que cette expérience nous a permis d'apprendre sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques? Quelles sont les leçons clés qui sont les plus pertinentes aujourd'hui?

Fondé sur des entrevues avec des acteurs et des intervenants clés du développement de Contact Nord, ce rapport tente de répondre à ces questions. Ce faisant, non seulement rend-il hommage au groupe unique de femmes et d'hommes qui ont aidé à la réalisation de la vision du gouvernement, mais il offre aussi des perspectives et des leçons cruciales pour l'avenir. (Les citations incluses dans ce document proviennent d'entrevues faites avec diverses personnes. Les titres et les affiliations institutionnelles des personnes citées sont présentés à l'Annexe A.)

## L'HISTOIRE DE CONTACT NORD EN BREF

Au milieu des années 1980, deux demandes d'un intérêt spécial pour le Nord ont émergé simultanément. En effet, alors que le ministère du Développement du Nord et des Mines présentait une initiative en matière d'éducation dans le Nord, le ministère des Collèges et Universités (MCU) préconisait une proposition semblable dans le cadre du cycle budgétaire auprès du Conseil du Trésor. L'organisme central a encouragé les deux ministères à collaborer étroitement avec le ministère de l'Éducation afin de préparer une présentation collective.

Ralph Benson, sous-ministre adjoint du MCU, a relevé le défi et est devenu le leader de cette initiative. Après avoir nommé Bill Summers au poste d'adjoint spécial, il a travaillé avec lui pour élaborer une proposition de projet. Très peu de consultations publiques préalables ont été menées à ce sujet. Comme l'a expliqué M. Benson, le besoin était évident et les intervenants impliqués étaient convaincus que c'était d'une bonne idée : ils ont donc tout simplement procédé pour mettre sur pied le projet. Le passage de l'initiative pour le Nord à travers les processus gouvernementaux de prise de décisions a été grandement facilité par les excellentes relations qu'entretenait M. Benson avec le ministre, M. Greg Sorbara, et avec le premier ministre.

D'après Bill Summers, quelques principes directeurs ont été mis en place dès le début :

1. Ce réseau devrait prendre la forme d'une autoroute technologique neutre, que les établissements d'enseignement du Nord et le Centre d'études indépendantes (écoles secondaires) pourraient utiliser pour leur prestation.
2. Le gouvernement ne devrait pas gérer le réseau – il faudrait plutôt qu'il soit dirigé et géré par des établissements du Nord selon des contrats conclus avec la province.
3. La collaboration parmi l'ensemble des établissements et des fournisseurs serait la clé de son succès.

Le modèle initial du réseau proposait de diviser le Nord en deux régions : celle du Nord-Est, dont le centre serait Sudbury, et le Nord-Ouest, dont le centre serait Thunder Bay. La première région a une population plus grande et concentrée, de plus gros centres et davantage de collèges comparativement à la seconde, qui est plus isolée à l'extrême ouest de la province. Il existe également d'importantes différences culturelles : la plupart des Franco-Ontariennes et Franco-Ontariens vivent dans la partie est, alors que la majorité des établissements des Premières Nations sont situés dans la partie ouest.

Pour ce réseau, quatre établissements d'enseignement ont été désignés comme « entrepreneurs » : l'Université Laurentienne et le Cambrian College dans le Nord-Est, et la Lakehead University et le Confederation College dans le Nord-Ouest. Il y avait beaucoup de travail à accomplir en peu de temps, et les interventions se sont déroulées très rapidement. La première étape a été de nommer une directrice et un directeur : Judy Roberts à Sudbury et Terry Anderson à Thunder Bay. Non seulement les cultures et les besoins particuliers du Nord-Est et du Nord-Ouest étaient quelque peu différents, mais les styles des deux personnes choisies pour diriger les deux régions l'étaient aussi. Née à Sudbury, Judy Roberts

était revenue à sa ville natale avec une expérience considérable en télémédecine, glanée à Terre-Neuve et dans le Sud de l'Ontario. Comme le décrit Marian Croft, elle avait la « force de caractère » nécessaire pour prendre les commandes et mettre rapidement les choses en place. Quant à Terry Anderson, il admet qu'il avait une approche un peu plus détendue :

Je viens du milieu rural de l'Alberta et j'étais un gars plutôt simple. Lorsque j'ai eu à définir ma démarche pour établir de 20 à 30 sites, je me suis dit que j'allais tout simplement établir des contacts par téléphone, puis me rendre sur place pour les créer. De son côté, Judy avait toujours travaillé avec une approche politique (est-ce la bonne personne et la bonne chose?) Souvent, je fonçais dans des choses dont elle avait elle-même assez d'expérience pour décider de les éviter. Mais dans d'autres situations, il lui arrivait parfois de s'empêtrer dans des questions politiques et de ne plus pouvoir avancer. On se complétait donc assez bien tous les deux <sup>2</sup>

Dès le départ, une décision cruciale, prise apparemment en se basant sur un consensus parmi les acteurs clés (la directrice, le directeur et les fonctionnaires du ministère), a été de diviser le budget de 20 millions de dollars en deux enveloppes budgétaires : 12 millions de dollars sur quatre ans pour la création de l'organisme (le personnel central, l'équipement, les centres dans les collectivités et leur personnel) et 8 millions de dollars pour l'élaboration de programmes et de cours par les établissements d'enseignement participants. Gérard Lafrenière, Marian Croft et d'autres personnes étaient déterminés à ne pas répéter la malheureuse expérience faite en Alaska, où le gouvernement avait versé de grosses sommes d'argent pour la création d'un réseau d'éducation à distance dans les années 1970 : ce projet a créé des studios complexes reliés à la technologie satellitaire, mais ne prévoyait aucun financement pour l'élaboration de cours. Ce réseau était un super pipeline n'ayant que très peu à diffuser.

Grâce au soutien de Bill Summers et de l'influence de Ralph Benson auprès du ministre, de telles décisions ont été prises rapidement. Judy Roberts décrit la division 12/8 comme étant une décision « coin de la table » qui a fonctionné assez bien :

L'aspect le plus étonnant du projet était qu'il avait une approche énormément descendante. Autant que je sache, il n'y a pas eu d'évaluations des besoins, d'études de faisabilité ni de consultations approfondies. Le processus semblait se baser sur le fait que le bureau du premier ministre de l'Ontario avait prévu dans le discours du Trône 20 millions de dollars pour ce projet et que nous devions agir pour le réaliser. Ce processus était complètement fautif, et nous avons eu de la chance qu'une poignée de personnes se trouvant à la bonne place aient collaboré à ce projet en se faisant confiance les unes les autres et qu'elles aient réussi à « le faire fonctionner ». Heureusement, c'était la bonne idée, au bon moment et avec les bonnes personnes : quand nous avons commencé à travailler ensemble, cela a réussi et on ne sait pas trop comment.

Ce qui allait bientôt devenir Contact Nord a ajouté aux activités des organismes existants, dont chacun avait sa propre façon particulière d'atteindre les gens du Nord. Le Confederation College possédait de longs antécédents de prestation de programmes dans six centres régionaux, en particulier grâce à des partenariats avec des écoles secondaires locales. Par l'intermédiaire du Centre d'études indépendantes, les conseils scolaires collaboraient afin d'offrir de nombreux cours d'études secondaires par correspondance. La Lakehead University avait l'habitude d'envoyer par avion du personnel enseignant dans les collectivités éloignées pour donner des cours pendant la fin de semaine. Usagère précoce de la câblodiffusion locale, l'Université Laurentienne offrait principalement des cours par correspondance enrichis par des enregistrements audio et vidéo. Les conseils scolaires et les autres collèges (Cambrian, Canadore, Northern et Sault) avaient des secteurs de recrutement scolaire délimités de façon stricte, alors que les universités avaient moins de restrictions géographiques. Les trois collèges universitaires (Nipissing, Algoma, Hearst), dont les deux premiers sont devenus subséquemment des universités, travaillaient assez étroitement avec l'Université Laurentienne, leur établissement constituant.

La structure originelle mise en place pour assurer l'équité des services et des programmes sur le site était un comité de gestion assez simple, composé de représentants des institutions promotrices et du ministère : Judy Roberts (Sudbury), Terry Anderson (Thunder Bay), Marian Croft (Université Laurentienne), Pam Derks (Cambrian College), Susan Cole (Lakehead University), John Arblaster (Confederation College), Bill Summers (MCU) et Bruce Aarons (ministère de l'Éducation).

Une ligne directrice de base a été établie tout au début : toute décision importante devait être prise d'après le consensus établi au sein du comité de gestion. Bien que ce processus pouvait être long et parfois frustrant, il a permis de développer un esprit de partenariat et de collaboration qui est devenu l'emblème du succès du réseau. Les dirigeants de Contact Nord ont reconnu que les établissements d'enseignement primaient tout et qu'aucun d'eux n'était prioritaire par rapport à un autre. Les conflits étaient toujours soumis au comité de gestion afin d'être résolus. Toute politique opérationnelle quotidienne devait être acceptée par les directeurs régionaux en vue de faire exactement la même chose dans les régions de l'Est et de l'Ouest. Il était prévu que les deux régions seraient distinctes mais égales et que, pour tout observateur extérieur, elles sembleraient constituer une exploitation harmonieuse dans l'ensemble du Nord.

Ils ont travaillé en équipe dès le début, en commençant par des visites à la totalité des présidentes et présidents des établissements d'enseignement pour leur confirmer qu'il était prévu d'inclure tous les intervenants dans le réseau et que les sous-traitants n'agissaient qu'au nom du groupe. Les visites comprenaient également une présentation sur l'éducation à distance, étant donné que la plupart des directions d'établissements (dont une exception notable était John Daniel à l'Université Laurentienne) ne connaissaient ni n'estimaient pas beaucoup ce champ d'activité. Marian Croft croit que cette tournée de visites a largement contribué à dissiper certains soupçons et préoccupations qui existaient au départ à l'égard de cette initiative soudaine. Entre autres, elle cite le cas du président d'un collège, ayant admis lors de la visite qu'il avait l'intention de combattre ce projet parce qu'il lui semblait que, comme d'habitude, tout serait centré à Sudbury et à Thunder Bay. Finalement, il a été possible de le convaincre

du bien-fondé de cette initiative. En fait, toutes les présidences des établissements s'y sont jointes.

Mon entrevue avec John Daniel qui avait été, comme moi, président de l'Université Laurentienne a renforcé la perception que le groupe travaillait très bien ensemble depuis le début. Or, j'ai été frappé par le fait, confirmé par ma propre expérience semblable au cours de la décennie suivante, que John ne se rappelait d'avoir eu que peu d'implication avec Contact Nord en tant que président dans les premiers temps. Il l'explique ainsi :

*J'étais là durant les quatre premières années de Contact Nord et, vu que son parcours était du genre « pas de nouvelles... bonnes nouvelles », cela m'amène à penser qu'il a atteint le succès dès ses débuts.*

À titre de président du conseil fondateur du Réseau optique de recherche et d'innovation de l'Ontario (ORION), je constate certains parallèles très forts avec le développement de Contact Nord. Chez ORION, notre premier défi depuis sa création en 2001 a été de mettre en place un réseau de 4200 kilomètres. Après qu'il a été achevé en 2004, nous avons dû relever un défi encore plus grand : persuader tous les établissements d'enseignement et les utilisatrices et utilisateurs éventuels partout en Ontario de se servir de cette nouvelle installation merveilleuse. C'est très bien de construire un pipeline, mais il faut aussi s'assurer qu'il sera pleinement utilisé.

Cela constituait un défi très important pour Contact Nord. Dans le cas de ce dernier, la plus grosse source de frustrations au début de cette aventure découlait du manque relatif d'offres de programmes et de cours. Voici ce qu'en dit Debra Betty :

*Au tout début, seuls trois programmes étaient offerts. Nous avons d'excellentes ressources humaines pour travailler avec les francophones, les conseils scolaires et les collectivités autochtones et autres pour créer des comités consultatifs avec les établissements et pour offrir les services de nos concepteurs pédagogiques; mais la programmation n'avait pas démarré.*

Contact Nord n'était alors qu'un conduit pour ce qui était déjà disponible. Par conséquent, le succès de Contact Nord dépendrait en fin de compte des établissements d'enseignement et de leur capacité de travailler avec lui afin de cerner les besoins des collectivités du Nord en matière de programmation et d'y répondre. Son impact a été grandement facilité par le Fonds pour l'enseignement à distance dans le Nord de l'Ontario. Ce dernier a permis de soutenir l'élaboration de cours répondant aux besoins reconnus des gens du Nord, mais seulement dans le cas où deux établissements au moins acceptent de collaborer à cette fin. Gérard Lafrenière déclare que le mérite revient à Contact Nord d'avoir ouvert la voie à un nouvel esprit de collaboration et encouragé le partage des cours parmi les établissements. Une approche qui a permis une économie de coûts et une efficacité concomitantes pour tous.

Depuis ses débuts, la forte présence de Contact Nord dans un si grand nombre de collectivités éloignées est immensément précieuse pour les établissements d'enseignement : non seulement pour déterminer les besoins des collectivités, mais aussi pour faire la promotion de leurs offres de cours et de services. Dans la perspective de sa longue implication avec l'Université Laurentienne, Denis Mayer garde un souvenir très positif de ce soutien :

J'ai toujours considéré Contact Nord comme un partenaire majeur pour faire passer le message partout parce que, dans la région, c'est à peine s'il existait une culture de fréquentation de l'université ou du collège. J'envisageais le rôle de Contact Nord comme un travail sur le terrain et une mise en place de comptoirs de services pour les établissements dans ces collectivités, afin que n'ayons pas à les visiter deux ou trois fois par an pour assister à toutes les assemblées publiques locales.

Denis Mayer souligne aussi la complexité qu'entraîne le travail avec plusieurs types différents d'établissements d'enseignement :

Contact Nord collabore avec une clientèle très diversifiée. Les universités sont un type de clients, alors que les collèges en sont un autre type et les écoles secondaires, un autre type encore. De plus, ils constituent tous des communautés différentes. Il est très difficile d'adopter une philosophie d'affaires unique quand les besoins à satisfaire sont aussi divers.

Les centres d'accès de Contact Nord situés dans des collectivités constituent les piliers de ce réseau. Bill Sommers se souvient de la vitesse avec laquelle un petit groupe de personnes a décidé de créer sur-le-champ 35 centres dans le Nord, 15 centres dans l'Ouest et 20 centres dans l'Est. Dans certains cas, ces installations ont tout simplement emménagé dans des centres existants, comme les six centres gérés par le Confederation College (qui existent encore de nos jours) à Fort Frances, Dryden, Sioux Lookout, Marathon, Geraldton et Kenora.

Judy Roberts et Terry Anderson ont rapidement pris les mesures nécessaires pour mettre sur pied les centres d'accès et les doter en personnel dans leurs régions respectives. Ces centres ont acquis immédiatement une grande visibilité, surtout dans les collectivités plus petites et éloignées. Il était donc essentiel qu'ils adoptent une approche réceptive dès leur démarrage.

Lorsque nous arrivions dans un centre n'importe où et n'importe quand, il fallait que les services soient les mêmes pour l'ensemble des étudiantes et étudiants et que tous les établissements soient traités de façon égale, en ce qui a trait à la manière de faire les réservations et d'utiliser les services. Notre philosophie était de ne jamais dire non à quiconque; nous devons faire fonctionner le système quelles que soient les mesures à prendre et les modifications d'horaires à effectuer, etc. (Debby Sefton)

Malgré qu'il ait eu en fin de compte un accord ferme dans tout le système en faveur de la réorganisation plus logique de Contact Nord sous la gouverne d'une seule direction. Mais étant donné les différences susmentionnées entre les régions de l'Est et de l'Ouest, de très bonnes raisons avaient justifié auparavant la division de l'organisme en deux partenaires égaux. Quoique les deux régions aient été gérées de façon assez autonome l'une par rapport à l'autre, il existait dès le début un solide engagement que les politiques seraient les mêmes et qu'aucun établissement d'enseignement ne recevrait de traitement préférentiel. Judy Roberts l'explique succinctement:

Au tout début, l'Université Laurentienne et le Cambrian College ont signé un contrat avec le MCU. Le Confederation College et la Lakehead University ont signé aussi le même contrat avec le



MCU. Terry et moi, nous faisons la gestion du même budget, du même personnel (un concepteur pédagogique, un spécialiste en technique, une personne chargée de l'administration du bureau et une autre, de la coordination des sites à temps partiel). Toutefois, Terry avait un agent de liaison autochtone, et j'avais un agent de liaison francophone. Les deux travaillaient pour les deux régions, mais surtout respectivement à l'Ouest et à l'Est. Durant ces trois premières années, même la technologie était identique dans chaque région, peu importe l'appel de propositions, la marque des appareils achetés, etc. Nous agissions toujours de concert dans les deux régions.

Dès le départ, le modèle de prise de décisions comportait un consensus obligatoire parmi tous les établissements d'enseignement à l'Est et à l'Ouest, et les représentants du gouvernement provincial. Bien que cela ait été lié presque certainement à l'esprit de partenariat et de collaboration qui a été essentiel pour le succès remporté par Contact Nord, une telle approche peut aussi être très chronophage et frustrante.

Surtout lorsque le nombre des membres du comité de gestion a été augmenté à dix, les exigences concomitantes imposées au processus et à la consultation ont amené Judy Roberts à croire que ses talents seraient plus utiles ailleurs. Parce qu'elle se voyait plus dans un rôle de constructrice et de facilitatrice que dans celui de gestionnaire, elle a réorienté sa carrière vers un travail de consultante, couronné de succès par la suite. D'ailleurs, les résultats prouvent qu'elle avait raison, et il est à souhaiter que davantage de cadres supérieurs aient le même niveau de connaissance de soi et la capacité d'agir en conséquence.

Je savais que je ne pouvais pas rester à Contact Nord lorsqu'ils ont commencé à dire que les renouvellements des contrats seraient identiques exactement aux précédents et que le nombre des membres du comité de gestion est passé à dix. Cela signifiait quatre années de plus, au cours desquelles dix personnes devraient arriver à un consensus avant que toute décision puisse être prise. Je ne suis pas à l'aise avec ce style de fonctionnement à long terme et je ne croyais probablement pas, même à ce moment-là, que c'était le bon modèle avec lequel il fallait continuer. En 1990 en tout cas, je pensais que nous pourrions choisir un modèle hiérarchique sous la gouverne d'une seule direction, mais les intervenants n'étaient pas encore prêts à l'accepter. (Judy Roberts)

Concurremment, le modèle de consultations a procuré d'importants avantages précoces. L'une de ses composantes clés était la reconnaissance par la direction de Contact Nord qu'il était essentiel de mettre l'accent sur les établissements d'enseignement.

Debby Sefton explique :

Il a fallu beaucoup de temps pour que l'Est et l'Ouest travaillent ensemble. Nous avons toujours respecté les consignes à l'égard des établissements d'enseignement en affirmant que nous étions « neutres ». Tout le monde voulait les mêmes horaires (de 19 à 22 heures) et, en cas de conflits, nous ramenions toujours la question aux établissements. Aucun d'entre eux n'avait une priorité; nous leur disions que ceci était leur réseau et que nous voulions qu'ils trouvent une solution les satisfaisant tous plus ou moins. Certaines ont revendiqué des droits prioritaires, mais nous n'avons pas accepté ce principe.

Par la suite, ce modèle de gestion a perduré sous la houlette d'une nouvelle direction bicéphale (Gérard Lafrenière dans l'Est et Sam Shaw dans l'Ouest). Cependant, le modèle double en matière de prise des décisions a engendré des frustrations croissantes au fil du temps. Par conséquent, des changements importants ont été effectués finalement en 1996 : les postes de directeurs régionaux ont été abolis, et Contact Nord a été reconstitué et placé sous l'égide d'un Conseil des gouverneurs et d'un président-directeur général (PDG), Maxim Jean-Louis (qui occupe encore ce poste aujourd'hui). Cette restructuration a produit des économies d'échelle et a presque certainement contribué à façonner un organisme plus professionnel et dynamique; mais le modèle précédent a néanmoins beaucoup aidé à établir la crédibilité de Contact Nord dans ses régions respectives et à tisser des relations positives entre les divers établissements.

Même avec les nouvelles structures, les différences physiques et culturelles entre les deux régions persistent. Des acteurs clés des deux bureaux aident à combler le fossé entre les deux : en particulier Debra Betty dans le Nord-Est et Debby Sefton dans le Nord-Ouest, qui sont en communication constante et contribuent beaucoup à garantir la qualité et l'équité des services pour chaque étudiante ou étudiant et chaque collectivité, quel que soit l'endroit.

D'après Gwen Wojda de la Lakehead University, qui a longtemps joué un rôle important au sein du conseil d'administration, il existe encore un esprit de collaboration qui transcende les lignes de délimitation des régions de l'Est et de l'Ouest et une reconnaissance que l'enjeu ultime n'est pas d'être en concurrence, mais plutôt d'allouer les ressources là où elles peuvent le mieux servir aux populations du Nord.

## 1. CHANGER LE PROFIL DE L'ÉDUCATION DANS LE NORD DE L'ONTARIO

Les inscriptions soutenues par Contact Nord ont démarré en trombes dès le début, mais le succès véritable de Contact Nord s'étend bien au-delà des chiffres. En effet, il émane des membres du personnel enseignant et de soutien des institutions, des représentants du ministère et des étudiantes et étudiants, anciens et actuels, un message retentissant de fierté enthousiaste envers Contact Nord et ses accomplissements. Presque toutes les personnes interviewées aux fins de ce rapport ont dit que c'était un des projets le plus enrichissants auxquels elles ont participé durant toutes leurs années au sein de l'éducation supérieure, en raison du changement incommensurable qu'il a permis d'instaurer pour les gens, les collectivités et le Nord dans son ensemble. Marian Croft et les coordonnatrices et coordonnateurs des sites, notamment Jean Desgagné et Arlene Evans, se réjouissent de l'immense fierté exprimée par celles et ceux qui ont été les premiers dans leur famille à obtenir un titre de compétence particulier, qu'il s'agisse d'un diplôme d'études secondaires, d'un diplôme collégial ou d'un grade universitaire.

Les réponses suivantes soulignent ces points de vue :

Parmi tous les accomplissements que j'ai réalisés pendant plus de quinze ans dans le secteur gouvernemental, c'est celui dont je suis le plus fier. La création de Contact Nord et le financement de l'éducation à distance ont énormément contribué à faire changer les choses. Bien que la mise en œuvre du projet ait exigé un engagement important de temps et d'énergie de la part de tous les partenaires, c'était une aventure passionnante. (Bill Summers)

Je travaille ici depuis plus de vingt ans, parce que je crois en ce que nous faisons. Malgré les changements, la philosophie de l'organisme demeure la même, et c'est ce qui me retient ici. Sandy Lake nous amène un groupe d'étudiantes et étudiants chaque année : ses membres essaient la technologie, puis je les emmène dîner et, ensuite, ils visitent le Confederation College. Il s'agit d'apprenantes et apprenants du niveau secondaire de première génération! À part celui de Contact Nord, il y a peu de sujets dont je parle avec autant d'enthousiasme! (Debby Sefton)

Contact Nord est un des meilleurs organismes avec lesquels j'ai été impliqué durant ses 25 dernières années, parce que je suis convaincu qu'il a été le catalyseur d'un véritable changement. (Jack Playford)

Je garde d'excellents souvenirs des étudiantes et étudiants, qui s'aventuraient pour la première sur notre campus en vue d'obtenir un diplôme. Selon moi, ce que nous faisons dans le Nord de l'Ontario était quasiment un miracle. (Gérard Lafrenière)

Grâce à l'augmentation du nombre de centres d'accès (qui est passé de 35 au départ à 112 actuellement, dont 94 sont situés dans le Nord), Contact Nord a transformé la vie de nombreuses collectivités. En mettant l'éducation à la portée des gens, Contact Nord a non seulement répondu à la demande, mais il l'a aussi créée et élargie. Le réseau a été un acteur important afin de faire changer les choses pour les personnes qui vivent

dans les collectivités les plus éloignées : en leur donnant un accès à l'éducation supérieure, en apaisant leurs craintes et leurs appréhensions, et en démystifiant les collèges et les universités. Contact Nord a non seulement stimulé l'intérêt des gens, mais il aussi encouragé leurs aspirations et les a aidés à réussir..

Les 112 centres d'apprentissage représentent une présence importante! Il ne s'agit pas seulement d'ajouter un autre point sur notre carte de la province, mais plutôt d'un processus communautaire global : quelqu'un a demandé quelque chose, et quelqu'un d'autre a offert un lieu et son soutien pour appuyer ce projet. Une telle pénétration à l'échelle provinciale dénote que l'éducation est maintenant plus importante pour les gens. Ils veulent un centre dans leur collectivité et sont prêts à l'héberger et à le soutenir, qu'il soit installé dans une école secondaire ou un centre communautaire. La population est exposée à la réalité de ce centre, et cela contribue à faire changer les attitudes ancrées. (Denis Mayer)

L'aide apportée à quelques personnes afin qu'elles obtiennent de nouveaux titres de compétence peut représenter beaucoup pour une collectivité isolée. Cette situation peut faire toute la différence entre avoir ou ne pas avoir de travailleuses ou travailleurs sociaux ni de personnel infirmier ou paramédical dans les collectivités. Elle peut ajouter une qualité de vie et un sens à l'existence des individus et développer des modèles de rôles pour les jeunes. En outre, elle peut inciter à la confiance et à l'optimisme dans les moments les plus difficiles, et peut aussi contribuer à enraciner dans les collectivités l'idée que leurs citoyennes et citoyens peuvent réussir leurs études supérieures et atteindre ce but grâce à des efforts collectifs. Enfin, après avoir aidé durant 25 ans les gens à surmonter les obstacles traditionnels de temps, de lieux et de coûts, Contact Nord a légitimé le concept de l'éducation à distance, qui était encore inconnu il n'y a pas si longtemps.

Reg Jones est fier que Contact Nord a survécu aux défis financiers à travers des périodes difficiles et dans un contexte de questions sans fin au sujet de son avenir, posées par des collègues de collèges du Sud. Étant donné que le montant entier de son financement figurait dans la comptabilité du Confederation College au début et qu'il provient encore des fonds spéciaux provinciaux pour les collèges, il a été souvent remis en question par d'autres collèges selon l'argument suivant :

« Pourquoi **notre** argent est-il versé à Contact Nord? » Il devait défendre constamment les droits d'accès à l'éducation des gens du Nord par l'intermédiaire de moyens comme Contact Nord. Pour les collèges et les universités du Nord, la réponse était qu'une démarche collective pourrait accomplir beaucoup plus que celles des établissements individuels travaillant indépendamment. En outre, Reg Jones ajoute avec fierté que la majorité des fonds a été utilisée pour élargir l'accès par l'entremise de sites de téléconférence, appuyés par une infrastructure efficace dans les bureaux de Sudbury et de Thunder Bay.

Bien que l'explosion des inscriptions soutenues par les établissements d'enseignement prouve le succès de Contact Nord, Debby Sefton précise que ce ne sont pas seulement les chiffres qui comptent vraiment, mais plutôt quelles sont les personnes qui ont reçu de l'aide :

Contact Nord était là pour répondre aux besoins des collectivités les plus petites et les plus isolées. Cela me préoccupe quand les gens disent qu'il n'y a pas d'activité quelque part et que nous devrions nous concentrer sur les centres les plus actifs, parce qu'une personne qui suit un tel programme ou cours est très importante. Nous aidons définitivement à changer les choses dans la vie des gens.

Gwen Wojda abonde dans le même sens :

Plusieurs d'entre eux sont des apprenantes et apprenants de première génération, et il est donc crucial qu'il y ait dans la collectivité des modèles de rôles qui influencent les enfants : par exemple, le fait que leurs parents suivent des cours. Le modèle communautaire a démantelé l'image de la tour d'ivoire. Il n'est plus obligatoire de se rendre sur un campus, puisqu'on peut étudier dans sa propre collectivité. Les gens peuvent non seulement apprendre que les membres du personnel enseignant sont des personnes extraordinaires avec qui travailler, mais ils peuvent aussi reconnaître graduellement la valeur des projets de recherche communautaires.

Elle cite ensuite le cas particulier du programme de baccalauréat post-diplôme en sciences infirmières de l'éducation à distance :

Un grand nombre de ces membres du personnel infirmier n'aurait pas pu suivre d'une autre façon leur programme menant à un grade. Sans oublier l'impact qu'aurait eu sur leur collectivité respective le départ de ces fournisseurs de soins de santé!

À l'instar de Denis Mayer, Gwen Wojda a été témoin de l'évolution des attitudes à l'égard de l'éducation à distance :

Cela a été un changement de paradigme dans toute la province : c'est-à-dire passer d'un environnement face-à-face sur le campus à un autre environnement aidant à chasser des mythes comme prétendre que les apprenantes et apprenants à distance ne veulent pas aller sur le campus ou que les cours d'éducation à distance sont moins vigoureux sur le plan scolaire. Nous avons définitivement assisté à une transition très marquée. La prolifération des offres d'éducation à distance non seulement au Canada, mais aussi à l'échelle mondiale a permis également de la rendre plus normale et acceptée. Et puis, les gens sont maintenant conscients que les apprenantes et apprenants peuvent « se déplacer » : si on ne leur fournit pas ce dont ils ont besoin, ils iront le chercher ailleurs.

La cérémonie de remise des diplômes est l'une des plus grandes récompenses pour les apprenantes et apprenants, et pour les fournisseurs. Certaines cérémonies ont même lieu sur place dans des collectivités petites et éloignées.

Il y a beaucoup d'excitation dans la collectivité lorsqu'une personne reçoit un grade ou assiste à une cérémonie de remise des diplômes. Nous demandons à chaque finissante et finissant de s'approcher et de s'identifier [...] c'est très excitant. Il y a aussi un autre avantage : la collectivité se sent connectée à la communauté universitaire. Nous amenons encore notre personnel dans les collectivités, comme nous le

faisons dans les premiers temps, afin qu'il constate que les apprenantes et apprenants à distance ont les mêmes besoins que les étudiantes et étudiants sur le campus : bibliothèques, aide financière, conseils pédagogiques, etc. L'accent n'est plus mis seulement sur des jeunes de 18 ans qui étudient sur le campus, mais aussi sur des apprenantes et apprenants à distance qui ont à 33 ans. (Gwen Wojda)

Une finissante de Hearst, à qui nous avons dit qu'elle pouvait inviter quatre personnes à sa cérémonie de remise des diplômes, a plutôt réclamé douze billets! Je l'ai prié de justifier sa demande, et elle a répondu : « Je suis la première personne de ma famille à obtenir un diplôme d'études secondaire. » Elle a eu la permission d'amener ses douze invités, qui ont tous assisté à la cérémonie avec une fierté évidente. (Jack Playford)

C'était la même chose auparavant au niveau de l'éducation secondaire :

Une des raisons de notre succès était qu'en plus de la prestation à distance offerte par l'intermédiaire de Contact Nord, nous envoyions des membres de notre personnel faire une tournée des centres une ou deux fois par année. Les gens entendaient leurs voix, mais ils voulaient aussi les voir. Notre personnel enseignant allait donner un programme à partir de Summer Beaver, de Sandy Lake ou d'un autre lieu; à cette époque, nous n'avions que la technologie audio. La technologie n'était donc pas alors un gros enjeu, mais les relations interpersonnelles étaient extrêmement importantes. Je continue de me tenir au courant au sujet de ce programme, et la tradition des cérémonies de remise de diplômes sur place est toujours d'actualité si les finissants et finissantes ne peuvent se déplacer. (Jack Playford)

Judy Roberts souligne la participation des établissements d'enseignement, en louangeant la vitesse et l'ampleur avec lesquelles ils ont relevé les défis de démarrer le changement de leurs cours :

Les quatre présidences des établissements d'enseignement ont vraiment adhéré à cela. Ce qui était vraiment bien, c'est qu'il n'y avait jamais de « batailles d'oreillers » institutionnelles au niveau opérationnel ni au palier présidentiel parmi ces quatre établissements chefs de file.

Elle croit aussi que les concepteurs pédagogiques ont beaucoup contribué à améliorer la qualité des cours.

Les établissements d'enseignement pouvaient identifier facilement les spécialistes en la matière, mais ils n'avaient pas vraiment de ressources de conception pédagogiques. Même si c'est difficile à prouver, je suis convaincue que la qualité des cours était plus élevée qu'elle ne l'aurait été autrement, parce que les concepteurs pédagogiques de Contact Nord pouvaient collaborer avec les spécialistes en la matière des établissements.

Pour la plupart des étudiantes et étudiants, la personnification de Contact Nord est la coordonnatrice ou le coordonnateur qui travaille (habituellement selon un horaire flexible) dans le centre d'accès de diverses collectivités.

Je pense que les héros méconnus sont les coordonnatrices et coordonnateurs des centres. Ils travaillaient à temps partiel (nous étions tenus de les maintenir sous le seuil des avantages sociaux dans les conventions collectives) et, en général, selon un horaire flexible. Ils devaient assurer des heures d'ouverture et être présents pour les gens qui se présentaient pour utiliser le matériel. Ce personnel a joué un grand nombre de rôles en matière de conseils, de counselling, d'aise technique, de sécurité des lieux, etc.

Nous organisons une réunion annuelle des coordonnatrices et coordonnateurs des centres : un atelier de deux ou trois jours pour leur fournir un appui et une accolade. Je crois que nous avons aussi des réunions par audioconférence afin de soutenir leur moral, de permettre à toutes et tous d'échanger des anecdotes glanées sur le terrain et de gérer l'organisme. Ils étaient tous passionnés par ce qu'ils faisaient et nombre d'entre eux travaillaient plus d'heures que celles qui leur étaient rémunérées. Ils étaient des défenseurs importants de Contact Nord et du concept de l'éducation à distance dans leur collectivité. C'est grâce à eux que ça fonctionnait! (Judy Roberts)

Gérard Lafrenière cite le cas de la coordonnatrice du centre d'accès à Hornepayne, lorsque ce centre a été fermé parce que le nouveau propriétaire du centre commercial où était situé le centre a exigé un loyer de 150 \$ par mois :

Nous avons répondu que nous ne pouvions pas payer cette somme en raison du décret du gouvernement; nous avons donc été obligés de fermer cette installation. Devant cette situation, notre coordonnatrice a décidé d'offrir le service à partir de son salon. Voilà le genre de dévouement que ces gens démontraient!

Finalement, Judy Roberts note que Contact Nord a persévéré alors que plusieurs entreprises semblables ont depuis longtemps mis fin à leurs activités ; entre autres, le réseau de Télémédecine à Terre-Neuve, le Open Learning Agency en Colombie-Britannique, le réseau TéléÉducation au Nouveau-Brunswick et certains des consortiums éducatifs de l'Alberta. Une raison importante de la longévité de Contact Nord est sûrement l'appui local qui est fourni aux apprenantes et apprenants dans beaucoup de collectivités éloignées. Tout aussi observatrice que John Daniel et probablement la personne la mieux documentée sur les développements de l'éducation à distance à l'échelle mondiale, elle affirme que la continuation de Contact Nord est une mesure évidente de son succès :

Je ne connais aucun autre exemple d'une opération largement synchrone, qui a duré aussi longtemps avec autant de points de branchement. Je pense que [Contact Nord] a perduré parce qu'il a été conçu de cette manière et non pas comme un genre de service institutionnel d'approche communautaire.

D'après Gérard Lafrenière, Contact Nord a contribué à instaurer un nouvel esprit de collaboration parmi tous les établissements d'enseignement, en aidant à surmonter d'énormes obstacles territoriaux. Il mentionne que les cours d'introduction à la comptabilité et à l'économique sont les mêmes partout; et, pourtant, les établissements d'enseignement insistent habituellement pour élaborer leurs propres cours. Il déclare que le mérite

revient à Contact Nord d'avoir encouragé le partage des cours parmi ces derniers. Cette approche a permis une efficacité et des économies de coûts concomitantes pour tous.

## 2. UNE AUGMENTATION SPECTACULAIRE DE LA PARTICIPATION AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES

L'élargissement de l'accessibilité figurait sur toutes les listes des accomplissements les plus remarquables. Comme il est mentionné ci-dessus, les statistiques sur le nombre d'inscriptions continuent de démontrer avec quelle importance Contact Nord a influé sur les besoins en matière d'apprentissage de nombreux résidents du Nord. En 1994-1995, Contact Nord soutenait déjà 9401 inscriptions à 617 cours (418 collégiaux, 137 universitaires et 62 d'études secondaires). En outre, plus de 85 % de cette clientèle étudiante inscrite vivaient à l'extérieur des cinq grands centres urbains du Nord de l'Ontario. À l'automne 2010, les chiffres comparables étaient de presque 12 000 inscriptions à 629 cours en ligne, avec un supplément de 2772 inscriptions à des cours dans le reste de l'Ontario (par l'entremise du réseau servant les régions de l'Est, du Centre et de l'Ouest de l'Ontario, qui avait été mis en place entretemps par Contact Nord)<sup>3</sup>.

Grâce à des étapes assez simples afin de mettre l'éducation à la portée des collectivités du Nord, Contact Nord a non seulement répondu à une demande significative, mais il a aussi influé considérablement sur l'augmentation de cette demande. En réfléchissant à son implication de plus de vingt ans, Denis Mayer souligne cette réussite :

Nous avons appris que nous pouvions mettre en place des occasions d'éducation et d'apprentissage dans des collectivités petites et éloignées. On aurait pu penser il y a 25 ans que ce n'était pas possible ni durable, mais ça l'est. Pour moi, la plus importante leçon apprise est que nous pouvons réunir les établissements d'enseignement pour qu'ils collaborent et leur infuser cette vision. Si quelqu'un nous avait demandé à cette époque où nous serions rendus en 2011, nous aurions pu peut-être répondre que nous ne serions plus nécessaires après 25 ans, mais ce n'est pas le cas. Donc, nous avons appris que nous pouvons collaborer et qu'un réseau comme celui-ci a été un système rassembleur pour le Nord. Il a fait comprendre aux gens que l'éducation supérieure est importante et que l'accessibilité justifie tout le travail nécessaire pour le mettre en œuvre.

Jack Playford note que les individus peuvent se sentir assez isolés dans presque toute collectivité, et pas seulement dans celles qui sont situées dans des régions aussi éloignées :

C'est le type de programmes qui donne aux gens une deuxième chance de terminer ce qu'ils ont commencé et de réaliser leurs rêves et leurs espoirs. Nous avons permis à un grand nombre de personnes d'obtenir un diplôme dans toutes sortes de programmes des niveaux secondaire, collégial ou universitaire, ce qui ne leur aurait pas été possible autrement.



### 3. L'ÉLARGISSEMENT DES OCCASIONS POUR LES FRANCOPHONES

Dès le début, il est essentiel que Contact Nord aide à traiter l'enjeu crucial d'augmenter les services offerts à la population francophone du Nord de l'Ontario, qui était jusque-là très mal servie. Lorsque Judy Roberts est devenue la première directrice de la région du Nord-Est où vivent la plupart des Franco-Ontariennes et Franco-Ontariens, sa priorité absolue était d'embaucher un personnel francophone et, en fin de compte, de créer un bureau qui fonctionne vraiment en français.

Un défi plus intimidant encore, parce qu'il revenait aux institutions postsecondaires de le relever, consistait à encourager l'offre de plus de programmes et de cours en français. Dans ce dossier, les deux millions de dollars qui étaient budgétisés chaque année pour l'élaboration de programmes et de cours (afin de garantir autant de progrès à l'égard des contenus qu'il y en avait à l'égard de la prestation des cours) ont été très utiles pour Contact Nord.

Selon tous les points de vue, Contact Nord a contribué beaucoup à faire changer les choses pour de nombreuses personnes d'expression française dans le Nord de l'Ontario. Des champions de cette cause, comme Denis Mayer, ont des opinions très positives quant aux accomplissements réalisés dans les communautés francophones grâce aux collaborations des collèges et des universités par l'intermédiaire de Contact Nord et, aussi, l'ajout par la suite du Collège Boréal en 1995. Ce collège avait des besoins beaucoup trop grands pour que Contact Nord puissent les combler tous et il a donc implanté son propre réseau de centres régionaux.

De fortes pressions ont été exercées sur Contact Nord afin qu'il réponde aux besoins du Collège Boréal. Mais comme le dit Denis Mayer, piper les décisions de quelque façon que ce soit aurait miné complètement les lignes directrices de base qui définissaient l'organisme :

Si le Collège Boréal avait monopolisé les services de Contact Nord, celui-ci se serait vite fait des ennemis, et tout le concept se serait effondré. Donc, nous avons réaffirmé qu'il devait être utilisé par tous les établissements d'enseignement de façon équitable. C'était une décision cruciale, et nous avons eu plusieurs réunions difficiles à ce sujet.

Par conséquent, le Collège Boréal a non seulement développé sous la direction de Gisèle Chrétien (une ancienne de Contact Nord) son propre réseau qu'il a en fin de compte partagé avec Contact Nord, mais il a également utilisé le réseau de ce dernier. La collaboration qui en a résulté a donné un élan aux deux organismes : les gagnants finaux ont été les francophones du Nord<sup>4</sup>. Le Collège Boréal a poursuivi sur cette lancée et est devenu un chef de file dans une approche intégrée envers l'apprentissage à distance et en ligne pour les francophones du Nord et aussi en tant qu'établissement d'enseignement exemplaire pour toutes les personnes s'intéressant à l'application des plus récentes technologies d'apprentissage.<sup>5</sup>

Denis Mayer se montre particulièrement positif quant aux améliorations apportées depuis une trentaine d'années, représentées par un mélange et, parfois aussi, des affrontements de nombreuses initiatives stratégiques :

Dans les derniers 25 ans à Contact Nord, nous avons reçu plus de fonds de développement, que nous avons appliqués à l'élaboration de programmes en français (p. ex., programme de baccalauréat post-diplôme en sciences infirmières). Jumelé à cela se trouvait le Consortium national de formation en santé (CNFS), qui a aussi eu un impact majeur, et certains de ses cours sont diffusés par l'intermédiaire de Contact Nord. Puis, il y avait le Collège Boréal. Donc, il existait plusieurs stratégies qui ont été réunies afin de soutenir les francophones, en augmentant l'accès et en essayant de les garder dans le Nord.

Malgré les nombreux succès qu'il a remportés, Contact Nord n'a pas toujours été aussi efficace qu'il aurait pu l'être, et il existe encore un certain nombre de défis qui perdurent jusqu'à maintenant.

### 1. LE MODÈLE DE FINANCEMENT

Durant les 25 ans de son existence jusqu'ici, Contact Nord a été financé par une enveloppe budgétaire spéciale. Il y a deux points de vue opposés au sujet de ce financement, à savoir si c'est une bonne manière de procéder ou non. Un aspect négatif était qu'un organisme tenu de défendre chaque année son allocation budgétaire jouit d'une sécurité et d'une certitude moindres. L'argent est facilement visible dans un seul compte sous l'égide de l'Unité des collèges du ministère. Par conséquent, ce financement est souvent contesté par les collèges, puisqu'ils le considèrent comme une partie de « leur » allocation. De plus, d'autres établissements impliqués dans l'éducation à distance ne reçoivent pas de telles subventions et sont donc indignés par cette enveloppe budgétaire spéciale. Par contre, le financement de Contact Nord a été renouvelé annuellement durant 25 ans sous des gouvernements libéraux, néo-démocrates et conservateurs. Comparant les deux approches, l'ancien président du conseil d'administration de Contact Nord, Jack Playford, préfère le modèle actuel de dotation spéciale dédiée :

Nous frémissons toujours à la saison du budget, mais je pense que Contact Nord s'en tire mieux avec une ligne budgétaire indépendante au lieu que son financement soit inclus dans le budget d'un autre organisme. Si l'organisme ne représente que 5 millions de dollars sur un budget total de 500 millions de dollars, c'est peut-être un avantage. De plus, s'il est assimilé à un autre budget, il ne survivra probablement pas : il ne serait alors qu'autre programme, qui sera probablement avalé. Mais avec une position autonome, des gens peuvent le gérer et le faire fonctionner.

La personne la plus près de la question du financement gouvernemental durant la plupart de cette période est Barbara Macpherson, conseillère principale en politiques au ministère de la Formation et des Collèges et Universités. Elle voit les deux côtés de cette question, mais elle favorise un changement de la pratique actuelle :

Le statut spécial comporte des aspects positifs et négatifs, dont nous avons discuté au fil des ans. Le côté avantageux est que, dans les périodes que nous avons connues où les subventions d'exploitation ont été réduites de 15 %, Contact Nord n'a pas subi de réductions budgétaires. Par contre, dans les périodes où il y a eu des fonds de croissance, il n'a pas obtenu habituellement d'augmentations. Bien que le gouvernement continue à discuter du statut de Contact Nord, je crois qu'à ce point-ci, il serait préférable qu'il ait droit au même traitement que toute autre institution. Contact Nord existe depuis plus longtemps que nombre de nos collèges et universités. Il est donc délicat du point de vue administratif de conclure ces ententes de paiements de transfert et de demander continuellement un financement spécial.

Partisane sans relâche de Contact Nord, Barbara continue d'avoir à défendre son budget tous les ans, parce qu'il est difficile de caser Contact Nord dans une catégorie bureaucratique :

« Le combat pour justifier quelque chose de différent au sein du gouvernement, pour tenter de mettre au courant les ministres et pour expliquer ce qui en est à nos sources de financement, cela n'a pas disparu. C'est encore un combat qui se poursuit, et nous conservons des indicateurs de rendement [...] on pourrait croire qu'après 25 ans, ce concept serait plus accepté. Certains jours, je suis vraiment frustrée d'avoir à raconter la même histoire encore et encore. Essayer de faire de nouvelles choses dans un milieu gouvernemental traditionnel peut parfois être un véritable combat, qui requiert beaucoup de patience et de détermination. »

Quoiqu'elle soit originaire du Sud de l'Ontario, Barbara MacPherson est fière d'avoir été depuis longtemps adoptée comme une « personne du Nord » par tant de gens, en raison de son dévouement sans fin envers la cause de Contact Nord. Comme le dit Jack Playford :

Durant toutes les années où je transigeais avec le ministère, je n'ai jamais rencontré une personne de liaison au ministère, qui a été affectée à un programme donné pendant si longtemps.

Un aspect intéressant de cet enjeu est la manière dont le gouvernement de l'Ontario s'est servi du financement pour influencer le comportement du réseau. Trois questions en particulier ressortent à cet égard. Tout d'abord, quand la première subvention de 20 millions de dollars (5 M\$ par année sur quatre ans) a été annoncée en 1986, 40 % de cette somme (2 M\$ annuellement) étaient réservés à l'élaboration de cours. Il s'agit d'une décision cruciale, parce qu'elle procurait un pouvoir d'achat considérable à Contact Nord pour persuader les établissements d'enseignement de répondre aux besoins des collectivités qui avaient été cernés, et ce, sans aucun impact sur leurs budgets actuels<sup>6</sup> Autrement, le nouveau réseau aurait pu devenir un instrument de prestation n'ayant presque aucun produit à offrir<sup>7</sup>.

C'était une idée de génie d'être en mesure d'injecter une partie des 5 millions de dollars annuels à l'élaboration de cours, surtout dans la première année où étions incapables de dépenser tout cet argent aussi rapidement. Il était donc intelligent de pouvoir consacrer cet argent au développement des curriculums. (Terry Anderson)

Ensuite, il a été décidé dès le début qu'en aucun cas, Contact Nord ne paierait de loyer pour les centres situés dans les collectivités un partout dans le Nord. Nous discuterons de cette question plus loin dans ce document.

Enfin, le ministère n'a pas simplement dégagé des fonds qui seraient versés à Contact Nord, mais il a aussi fixé des règles claires sur les buts pour lesquels cet argent serait dépensé, notamment : mettre l'accent sur les partenariats et répondre aux besoins des collectivités avec des moyens qui aident à établir la culture de la collaboration dès le départ. Par exemple, deux établissements au minimum, dont l'un au moins était implanté dans le Nord, devaient participer à un projet d'élaboration de cours.

En diminuant ou en supprimant le financement, le gouvernement a également influé sur ce que faisaient les établissements. Par exemple, lorsque le ministère a cessé de subventionner les déplacements du personnel enseignant d'établissements comme la Lakehead University qui envoyaient des instructrices et instructeurs dans des collectivités éloignées. Cette décision a été une mesure incitative pour faire usage plutôt des services d'éducation à distance de Contact Nord.

Un facteur important de la crédibilité de Contact Nord est qu'il a toujours équilibré son budget. Comme l'indique Jack Playford, cela lui donne un levier important auprès des politiciens, qui a été renforcé par son succès à trouver également d'autres sources de fonds pour des projets particuliers.

Avec une infrastructure déjà en place grâce à son réseau de centres régionaux situés dans le Nord-Ouest, le Confederation College était dès le début un choix naturel pour traiter les aspects touchant les finances et le personnel au sein du réseau. En échange de ces services, 5 % du budget d'exploitation lui ont été octroyés. Bien que certains croient que cette entente a été avantageuse pour le collège, il semblerait en fait que c'était une entente juste puisque Contact Nord dépense actuellement de 5 à 6 % de son budget pour les mêmes services.

La visibilité du financement de Contact Nord dans son enveloppe budgétaire au sein du secteur collégial a entraîné des défis. Parfois, des présidences de collèges voulaient réclamer leur « part » de cet argent, même s'il avait toujours été alloué indépendamment à Contact Nord.

Ils ne sont pas en compétition, mais ils ont plutôt des rôles différents. C'est pourquoi je suis toujours étonnée par l'anxiété que manifestent parfois certains établissements, lorsque Contact Nord obtient de l'argent et attire l'attention. (Barbara MacPherson)

## 2. L'ÉTABLISSEMENT D'UNE IDENTITÉ

Contact Nord s'est toujours battu pour imposer son image publique. Même s'il occupe une place très préminente dans les collectivités plus petites et éloignées qu'il sert, ce réseau est beaucoup moins connu dans les centres plus grands et parmi les collèges et les universités du Sud de la province. Debra Betty est d'avis que les établissements d'enseignement ont souvent tenu pour acquis Contact Nord, parce que son financement provient directement du gouvernement.

Puisque Contact Nord ne figure pas sur la liste des fournisseurs d'éducation standard, la sensibilisation à son égard peut s'en trouver limitée au sein du gouvernement. Barbara MacPherson se demande si les décisions prises afin d'attribuer d'importantes ressources de technologies éducatives aux établissements individuels auraient été différentes si un rôle rehaussé pour Contact Nord avait été considéré :

Je suis en quelque sorte la seule personne à rappeler aux gens que nous avons un réseau dans lequel nous avons investi des millions de dollars et à demander pourquoi nous ne nous en servons pas plus en tant que base. De temps à autre, cette démarche donne des résultats; mais, dès que les décisions relèvent d'un autre ministère ou d'une autre section de notre ministère, nous manquons de cohérence. Nous ne pouvons donc pas en vouloir aux autres d'utiliser l'argent qu'ils reçoivent pour leurs propres besoins.

Debra Betty dit que les défis liés à l'identité sont identiques de nos jours à ceux d'il y a 25 ans. Contact Nord est très bien connu dans les collectivités plus petites et éloignées, mais son profil est comparativement peu élevé dans les centres plus grands. Étant donné que ces derniers ont moins besoin de tels services, ce n'est peut-être pas grave; mais, du point de vue politique, cela peut être très important. Jack Playford abonde dans le même sens :

[Contact Nord] a une forte identité dans les petites municipalités, comme Ignace. Quand j'ai visité le centre à cet endroit, il était installé dans un centre commercial linéaire et arborait son logo de façon proéminente. Ici à Thunder Bay, sa présence est moins remarquée.

### 3. LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Même les établissements d'enseignement les plus innovateurs développent rapidement leurs propres cultures et, très vite, il devient aussi difficile de les changer que des organismes plus traditionnels. Cela est particulièrement le cas lorsque le roulement du personnel est faible. Quoiqu'un tel phénomène reflète une situation très positive du degré de dévouement et d'enthousiasme du personnel, il peut aussi être associé à une certaine résistance au changement. Bien sûr, Contact Nord a été moins proactif qu'il aurait pu l'être au cours de périodes significatives, où il a gardé trop longtemps des technologies existantes et s'est montré moins expert à répondre aux besoins évolutifs des apprenantes et apprenants, surtout les jeunes plus branchés sur les plus récentes technologies de communication. Même les partisans inconditionnels du réseau, comme Barbara MacPherson, aimeraient qu'il lance plus d'initiatives, plutôt que de se contenter de réagir à celles des autres. Toutefois, elle admet que cela peut être un des inconvénients de son état d'organisme neutre : une situation où tout le pouvoir décisionnel est entre les mains des établissements qu'il sert.

Surtout dans les premiers temps, un fort doute subsistait au sujet de la qualité et de l'efficacité de l'éducation à distance. Pour beaucoup de membres du personnel enseignant, en particulier, il n'existait (pas plus qu'aujourd'hui d'ailleurs) aucun substitut à l'apprentissage face-à-face. Terry Anderson, qui est maintenant un des éducateurs à distance les plus connus dans le monde, raconte une anecdote sur une telle réaction au début de son mandat chez Contact Nord :

Un jour dans une salle d'attente de l'aéroport de Thunder Bay où j'attendais le départ de mon vol vers Fort Frances, j'ai conversé avec une professeure d'étude de la condition féminine de la Lakehead University. À cette époque, le concept de cette université à l'égard de l'éducation à distance était le bon vieux modèle « d'envoyer le professeur en avion pendant la fin de semaine ». La professeure était vraiment offusquée à l'idée que nous donnions des cours à distance. Elle pensait que c'était une approche destructive, parce qu'elle privait des gens comme elles et les étudiantes et étudiants de la possibilité de s'asseoir ensemble pour un enseignement face-à-face, spécialement dans le contexte de l'étude de la condition féminine. Ce qu'elle disait m'a intéressé, parce que je m'étais toujours vu comme un chevalier à l'armure rutilante qui offrait l'accès, et non pas comme celui qui l'enlevait. C'était un commentaire au sujet de ce que signifie l'acte d'apprendre, qui révélait aussi à quel point l'enseignement face-à-face est encore un enjeu important aujourd'hui<sup>8</sup>.

Cet enjeu demeure un défi sur la plupart des campus universitaires, en dépit du fait que l'éducation à distance soit dorénavant beaucoup plus largement acceptée à l'échelle mondiale en raison de ses succès démontrés dans un très grand nombre de collèges et d'universités.

#### 4. LA RÉTENTION DES POPULATIONS DANS LE NORD

Un des objectifs les plus difficiles à atteindre associés à la mise en œuvre de Contact Nord a été de retenir les gens dans le Nord. En effet, cet objectif n'était pas facile à réaliser et, en l'absence de recherche institutionnelle significative, presque impossible à mesurer. Ainsi, il y a autant de chances qu'une personne en chômage, qui réussit à décrocher un titre de compétence, déménage ailleurs pour trouver un emploi ou elle reste dans sa collectivité. Il existe de nombreux cas de gens qui, après avoir été mis à pied par une exploitation minière, ont suivi des études ou des formations de perfectionnement en vue d'une autre carrière grâce à une aide financière gouvernementale et ont pu rester dans Nord. Les collègues en particulier ont su bien répondre à ces genres de besoins.

La preuve primaire dérive de témoignages individuels :

J'ai des reliures contenant des lettres, qui ont été écrites à divers moments afin d'appuyer la continuation de Contact Nord ou de préconiser d'autres financements pour du matériel supplémentaire. Certaines de ces lettres m'ont mis la larme à l'œil. Cela a touché jusqu'ici trois générations d'étudiantes et étudiants. Les gens qui ont réussi à réaliser leur rêve de devenir éducatrices ou éducateurs de la petite enfance, soudeuses ou soudeurs, ou autre chose disent : « Contact Nord m'en a donné la possibilité. Je n'aurais pas pu y arriver sans lui. » Si les jeunes de 18 ans quittent leur collectivité pour aller à l'université, il est moins probable qu'ils y retourneront. Mais beaucoup d'adultes n'ont pas l'option d'aller ailleurs pour étudier, et Contact Nord a amélioré leur carrière et leur vie. (Barbara MacPherson)

Particulièrement dans les derniers cinq à dix ans où ont surgi les options d'une deuxième carrière après la fermeture de l'usine, les gens se demandent : « Qu'est-ce que je peux étudier? » Donc, ils s'inscrivent à un programme de certificat, et cela les maintient dans leur collectivité. J'ai reçu des témoignages de personnes, qui déclarent que cette expérience leur a donné le dynamisme additionnel pour devenir plus entrepreneur. (Gwen Wojda)

La situation s'est améliorée en ce qui a trait au maintien de la population dans le Nord. On peut avoir un bon mode de vie dans le Nord. Contact Nord a aidé à créer une nouvelle catégorie de personnes spécialisées, qui ne seraient pas autrement disponibles pour le marché du travail [...] Cela a satisfait à un besoin que j'ai constaté en tant qu'éducateur professionnel, parce que j'étais très frustré de perdre les jeunes à 17 ans. Tant que l'usine restait en activité afin qu'ils y travaillent durant 35 ans, tout allait bien pour eux. Mais si l'usine fermait, ils avaient de gros problèmes. C'est très difficile d'être en chômage après avoir eu un emploi qui permet de gagner un salaire de 75 000 \$ par année. Il y avait donc ici un énorme besoin. (Jack Playford)

D'une part, Bernardine O'Brien a constaté que, dans sa collectivité de Geraldton, Contact Nord a aidé durant la récente décennie de 15 à 20 travailleuses et travailleurs des services sociaux à obtenir un diplôme; par la suite, ces travailleurs sont restés dans le Nord. D'autre part,

beaucoup de gens qui ont perdu leurs emplois dans le secteur minier depuis quelques années ont utilisé le réseau pour acquérir de nouvelles compétences, puis ils sont partis vers l'Ouest pour trouver du travail. Souvent, ces individus ne peuvent emmener leur famille avec eux, parce qu'ils sont incapables de vendre leur maison. Ils reviennent donc périodiquement dans leur famille pour de très courts séjours; c'est une situation difficile pour toutes les personnes impliquées.

Debra Betty n'est pas aussi convaincue au sujet du rôle qu'a joué Contact Nord pour retenir les gens dans le Nord :

C'est à cause du manque d'accès grande vitesse à Internet, étant donné que beaucoup de collectivités n'ont encore qu'un accès par ligne commutée. De plus, il y a toujours des gens qui veulent quitter le Nord, même s'ils y reviennent par la suite. Le maintien des gens dans leur collectivité est une question plus complexe, qui ne relève pas seulement de l'accessibilité à l'éducation.

## 5. LES ÉCOLES SECONDAIRES

Bien avant qu'existe Contact Nord, le ministère de l'Éducation était en mesure de fournir des cours par correspondance par l'intermédiaire de son Centre d'études indépendantes (CEI) aux élèves du niveau secondaire vivant dans des collectivités qui n'avaient pas une assez grosse population étudiante ni des ressources suffisantes pour offrir des cours d'école secondaire de deuxième cycle. Après la création du réseau de Contact Nord, il était logique d'enrichir ces cours grâce à l'usage de l'audioconférence. Pendant un certain temps, la collaboration qui a suivi a eu pas mal de succès. Il y avait une agente ou un agent de liaison pour l'école secondaire dans le bureau de Sudbury et dans celui de Thunder Bay, et plusieurs centres d'accès étaient situés dans des écoles secondaires. Le programme a atteint son apogée au début de la décennie 1990. Puisque les écoles voulaient des cours durant la journée et les apprenantes et apprenants adultes suivaient leurs cours le soir, cela représentait un usage efficace des installations et des services de Contact Nord. En outre, l'implantation de nombreux centres d'accès dans des écoles secondaires procurait des occasions favorables de faire connaître les cours offerts par l'intermédiaire Contact Nord et de leur trouver des appuis.

Mais après une réorganisation des conseils scolaires à la fin des années 1990, la décision a été prise de financer directement l'éducation à distance plutôt que par l'intermédiaire de Contact Nord. Les inscriptions faites auprès des conseils scolaires par l'intermédiaire de Contact Nord ont donc commencé à chuter, et ce dernier s'est dès lors concentré principalement sur l'éducation postsecondaire. En fin de compte, les écoles ont quitté Contact Nord, parce que le gouvernement leur a donné leurs propres réseaux.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un document cherchant à déterminer pourquoi les écoles se sont engagées dans une autre voie, plusieurs des personnes interviewées ont mentionné nombre de raisons pour lesquelles le modèle a été moins efficace dans ce secteur. Pour résumer, en voici quelques-unes :



- Habituellement, aucun représentant des conseils scolaires ne siégeait au comité de gestion. Ces derniers étaient représentés moins directement, par l'entremise du ministère de l'Éducation. Cela signifiait une moindre appropriation de Contact Nord que celle qu'on constatait dans les collèges et les universités, deux groupes qui étaient représentés au comité.
- Le secteur ne se prêtait pas aussi aisément à ce genre de souplesse et d'entrepreneuriat, qui étaient requis pour changer la manière dont se faisait la prestation de l'éducation dans le Nord. Il y avait de nombreux problèmes avec les syndicats du personnel enseignant, touchant notamment des craintes de perdre des emplois parce que Contact Nord pourrait faciliter une classe plus grande, servant plusieurs centres avec une enseignante ou un enseignant seulement.
- Même s'il avait été possible de démontrer que la prestation d'un cours dans la collectivité pourrait permettre aux conseils scolaires d'économiser l'argent consacré aux autobus scolaires, les règles bureaucratiques ne leur permettaient pas d'appliquer ces économies à l'exploitation de Contact Nord.
- Jack Playford suggère que, si les universités sont définies par leur corps professoral, les écoles quant à elle sont définies par leurs bâtiments. Donc, les élèves qui ne sont pas sur le site sont oubliés : « Nous avons tenté de les convaincre qu'il leur suffisait de téléphoner pour nous joindre, mais ce concept n'a pas été accepté. »
- Un gros problème dans le système secondaire était qu'il fallait négocier avec tous les districts scolaires afin d'offrir des cours, qui étaient disponibles pour les élèves dans d'autres régions. Les conseils scolaires étaient moins habitués à collaborer avec d'autres établissements que ne l'étaient les universités et les collèges. De plus, le Centre d'études indépendantes (CEI), établi depuis longtemps, trouvait peut-être difficile de traiter l'accroissement des inscriptions dans le secteur postsecondaire, qui avait été produit en si peu de temps par Contact Nord.
- Judy Roberts suggère qu'une partie de problème pour le CEI, quant à la transition vers un autre genre de modèle incorporant la technologie de Contact Nord, était son engagement à faire la prestation d'un vaste assortiment de contenus par l'intermédiaire de l'enseignement par correspondance traditionnel conçu selon les besoins pédagogiques. Le CEI avait aussi un public cible très spécialisé, qui semblait être difficile à servir selon le modèle de Contact Nord. Ironiquement, les écoles avaient les contenus, et les collèges et universités avaient l'approche flexible pour faire la prestation; mais, au début, il manquait à chacun de ces deux groupes les forces de l'autre.
- Il existait même des problèmes entre des écoles du même conseil scolaire quand leurs horaires ne s'harmonisaient pas et qu'aucune des directions d'écoles ne voulait les modifier afin de faciliter des créneaux temporels communs pour la prestation à distance. La rigidité en matière d'établissement des horaires a été mentionnée partout au Canada relativement aux problèmes dans la prestation à distance des programmes scolaires.

- Traditionnellement, le personnel enseignant des écoles secondaires et les facultés d'éducation ont été axés sur l'enseignement en classe. En conséquence, Jack Playford, pour sa part, trouvait difficile de susciter dans les écoles un intérêt pour l'éducation à distance : « Nous avons eu de la chance auprès de membres du personnel enseignant qui avaient des antécédents diversifiés : ils étaient venus à l'enseignement après avoir travaillé dans d'autres domaines. La question d'avoir un plan de leçon conçu sans déviation n'était pas un problème pour eux. »
- Rory McGreal trouvait difficile lui aussi de traiter avec la grande bureaucratie du ministère : « Nous étions contraints par le gouvernement de l'Ontario de mettre en place des systèmes de téléautographes dans toutes les écoles, même si beaucoup d'intervenants n'étaient pas prêts à les utiliser. Nous aurions économisé de l'argent jusqu'à ce qu'ils soient prêts à acheter ce nouvel équipement; mais on ne nous a pas permis de faire ainsi; nous avons dû acheter tout l'équipement immédiatement. »
- Il n'était pas facile non plus de persuader le ministère de dépenser une partie de son argent sur quoi que ce soit qui n'était pas relié au développement de la technologie. Rory McGreal raconte une anecdote au sujet d'une réunion à Toronto, où lui et Gérard Lafrenière ont dû refuser d'accepter tout argent jusqu'à ce que les fonctionnaires reviennent sur leur décision et leur permettent de dépenser de 15 à 20 % de cette somme pour la formation. Cela n'était pas du tout une situation unique au contexte ontarien. Je me souviens d'une merveilleuse caricature publiée dans l'Edmonton Journal au milieu des années 1980 après que le ministre de l'Éducation de l'Alberta, Dave King, avait pris la décision, sans aucune consultation ni presque de préavis, d'envoyer des ordinateurs Apple 2E dans toutes les écoles albertaines. Le lendemain, la caricature montrait un enseignant, qui s'adressait à des élèves au-dessus d'un bureau où s'empilaient des ordinateurs, en disant : « Si j'ai six pommes et que je vous en donne deux, combien de pommes me restera-t-il? »!
- Une autre frustration était causée par l'omniprésence dans toutes les écoles d'ordinateurs Icon inefficaces, qui requéraient sans cesse l'attention de personnel technique travaillant à temps plein. Ces personnes avaient donc tout intérêt à ce que ces ordinateurs restent en place : moins ils étaient fiables, plus longtemps elles se battaient afin de les conserver!
- L'ajustement naturel des horaires entre les écoles (jour) et les apprenantes et apprenants adultes (soir) a été changé quand le Confederation College a commencé la prestation de programmes à temps plein durant la journée. Soudainement, Contact Nord devait opérer toute la journée et aussi le soir. Étant donné que beaucoup de centres d'accès étaient situés dans des écoles secondaires, ces adultes utilisaient ces locaux le jour. Cela déplaisait aux directions d'école, qui considéraient que l'usage de jour leur revenait en priorité.

Ceci dit, le CEI a fait beaucoup pour de nombreux élèves isolés du cours secondaire, et les résultats sont bien meilleurs aujourd'hui qu'ils ne l'étaient auparavant. Jack Playford constate que beaucoup moins de jeunes quittent l'école secondaire sans diplôme de nos jours, car les conseils scolaires ont adopté des démarches plus dynamiques pour offrir des programmes d'éducation alternative de divers genres dans presque toutes les collectivités.

Il est intéressant de conjecturer pour déterminer si Contact Nord serait plus efficace ou non actuellement dans le cas où les écoles secondaires auraient continué à utiliser ses plateformes technologiques.

De plusieurs façons, l'éducation à distance se prête mieux à une prestation faite à des apprenantes et apprenants adultes et, de toute façon, à des personnes très motivées et autonomes. Jack Playford note que la supervision d'adolescentes et adolescents dans un environnement relativement isolé pose des défis :

Si un programme est offert dans un bureau de bande ou un centre communautaire pour des gens dans une fourchette d'âge de 19 à 40 ans, ceux-ci n'ont pas de temps à perdre : ils sont là pour une heure, et c'est tout. Mais si vous faites cela d'une école à une autre avec huit jeunes de 15 ans, la gestion devient un problème; et s'il est nécessaire d'engager une enseignante ou un enseignant pour les superviser, alors cette personne pourrait tout aussi bien enseigner dans une classe conventionnelle.

Durant son mandat au sein du conseil d'administration de Contact Nord, il a noté que les résultats obtenus par des étudiantes et étudiants adultes étaient de loin supérieurs à ceux obtenus par des adolescentes et adolescents :

Comme je siégeais au conseil d'administration, je voyais les statistiques sur les écoles secondaires et constatais qu'elles décroissaient chaque année. On y travaillait de bonne foi. Je ne sais pas si c'est parce que nous n'avions pas l'énergie ou les appareils ou, encore, le programme. Contact Nord est seulement le conduit. Si on ne persuade pas les conseils scolaires de s'en servir, il ne fonctionnera pas. Dieu sait pourtant que nous avons essayé.

Debby Sefton vit à Thunder Bay et a un fils, qui joue au hockey dans l'équipe junior des Wolves de Sudbury, tout en suivant des cours du CEI de façon autonome. Sa mère se demande s'il y a suffisamment de soutien pour les étudiantes et étudiants du niveau secondaire qui étudient de cette manière. Elle s'inquiète que son fils manque de discipline pour étudier de façon autonome, surtout avec les distractions causées par le hockey et parce qu'elle a dû intervenir pour l'aider à réussir ses cours.

Judy Roberts croit que les agents de liaison des écoles secondaires et les fonctionnaires du ministère, comme Ralph Benson et Bill Summers, ont fait tout ce qui était possible pour favoriser une meilleure liaison avec les écoles : « Même si les écoles pouvaient demander et obtenir de l'argent pour l'élaboration de cours, c'était tellement contre-culture pour ces établissements : je ne sais pas quelle aurait pu être la bonne approche. »

Par contre, Denis Mayer suggère qu'il est juste de se demander s'il y aurait eu ou non davantage de synergie et de continuité pour l'apprentissage dans le Nord si les écoles faisaient encore partie de Contact Nord. Avec plus de jeunes utilisant les services de Contact Nord, les parents auraient été

beaucoup plus sensibilisés à son existence et à ses forces. Les élèves du niveau secondaire, qui ont été exposés à l'apprentissage par l'intermédiaire de la technologie, pourraient être mieux préparés pour l'apprentissage permanent qu'ils ne le sont avec une expérience en classe seulement.

De ce point de vue, la perte de la participation des écoles secondaires à Contact Nord représente une occasion manquée. Trop souvent, il existe un grand écart dans les communications entre les divers paliers de l'éducation. De plus, il pourrait y avoir beaucoup plus de partenariats, qui traversent les limites des études secondaires et postsecondaires, que ce n'est le cas aujourd'hui. Un bon exemple est le défi sans fin posé par l'accroissement de l'alphabétisation dans tout le Nord : les inscriptions à des cours d'alphabétisation soutenus par Contact Nord sont en forte hausse, mais le défi serait bien moindre s'il y avait une meilleure coordination entre les écoles, les collèges et les universités dans ce domaine crucial.

Que nous a appris l'expérience de 25 ans de Contact Nord au sujet de l'augmentation des occasions d'éducation et de l'amélioration des taux de réussite des étudiantes et étudiants, qui n'avaient pas auparavant accès à de telles occasions?

## 1. PARFOIS, LES GOUVERNEMENTS ONT INTÉRÊT À PROCÉDER SANS LÉSINER

Un des accomplissements stupéfiants de Contact Nord est d'avoir réussi à passer rapidement de l'idée à la mise en œuvre. Quoiqu'il n'y ait probablement pas une manière meilleure que les autres pour mettre en œuvre une politique, il est difficile de ne pas être d'accord avec la déclaration de Ralph Benson que, dans ce cas au moins, il valait mieux tout simplement de démarrer sur-le-champ la mise en place de Contact Nord, puis de permettre aux établissements d'enseignement d'en faire un succès. Alors que Judy Roberts considère cela comme une atteinte de la réussite en dépit du manque de consultations et de processus préalables, nous pourrions nous demander à quel point l'ampleur des réalisations aurait été plus grande s'il y avait eu un processus de consultation complet avant l'annonce de l'initiative. Cela aurait certainement ralenti toute cette démarche et suscité des discussions et des débats, qui auraient pu miner le projet avant même qu'il n'ait pris son envol.

## 2. APPLIQUER UN MODÈLE DE PARTENARIAT

Peu importe les différentes opinions sur le processus initial, le concept de Contact Nord a bien fonctionné sans aucun doute à cause du degré élevé de collaboration entre les diverses parties impliquées durant les premières années. Les rôles et les responsabilités étaient relativement clairs pour chaque participant, comme l'énonce sans ambages Barbara MacPherson : « Les établissements d'enseignement et le personnel enseignant donnent les contenus et les titres de compétence, la collectivité fournit les locaux, et le gouvernement paie les coûts du réseau. »

En se basant sur ses antécédents dans le domaine de la Télémédecine à Terre-Neuve et auprès du Toronto General Hospital, Judy Roberts attribue cette collaboration réussie au constat, reconnu par toutes et tous, que le besoin des services de Contact Nord était criant :

Ce n'est pas par hasard que certains des premiers innovateurs les plus connus dans des domaines comme l'éducation à distance et la télémédecine se trouvaient dans le Nord de l'Ontario, à Terre-Neuve et au Nouveau-Brunswick, où les besoins étaient grands, et ils savaient qu'ils ne pourraient jamais rattraper le retard s'ils ne coopéraient pas. Par contraste, les établissements situés dans le Sud de l'Ontario sont assez gros pour qu'on puisse croire qu'ils peuvent aller de l'avant en solo, ou c'est du moins ce que pensent des membres d'un sous-ensemble. Pour qu'un partenariat fonctionne bien, je pense que tous ses membres doivent avoir le sentiment de souffrir et que leurs partenaires dans l'aventure doivent aussi ressentir cette souffrance afin qu'en travaillant ensemble, ils puissent la résoudre. Si ce n'est pas le cas, ce sera un très grand défi de garder le consortium bien soudé [...] Si les personnes clés du partenariat ne se connaissent pas bien et ne se font pas entièrement confiance, ils échoueront. En

fin de compte, cela ne peut marcher que si chaque partenaire reconnaît qu'il fait partie d'un tout unique et que personne ne peut fonctionner sans les autres.

Pour Gwen Wojda, il était essentiel que, lorsque se réunissait le comité de gestion ou le conseil d'administration, tous ses membres « se départissent de leurs perspectives institutionnelles » et accorde toute leur attention d'abord et avant tout aux besoins de la région et des apprenantes et apprenants. Reg Jones abonde dans le même sens : « L'objet primordial de notre démarche a toujours été les gens du Nord; cette priorité transcendait les intérêts des divers établissements. »

Bill Summers attribue lui aussi le succès de Contact Nord à l'esprit de coopération qui y régnait :

La mise en œuvre de Contact Nord a renforcé mon point de vue personnel sur la collaboration. Mon expérience m'a convaincu que le modèle collaboratif au sein de Contact Nord a permis une mise en œuvre de projet qui était rapide et efficace, et répondait à un large éventail de besoins des collectivités.

Toutefois, il ne faudrait pas trop glorifier toute cette collaboration, car il y aura toujours un chauvinisme et des rivalités institutionnelles. Il s'est produit beaucoup de cas où tous les établissements d'enseignement auraient tiré plus d'avantages s'ils n'avaient pas insisté pour continuer à faire les choses chacun à leur manière. Néanmoins, il existait une véritable détermination de faire fonctionner les principes du partenariat, et ces derniers ont contribué directement au succès de Contact Nord.

Barbara MacPherson cite le cas des services de soutien aux étudiantes et étudiants qui, même après de nombreuses discussions sur une approche collaborative, ne semblaient jamais être traités de façon satisfaisante. Il y a eu une certaine coopération dans ce domaine, mais les services étaient dédoublés par des collèges et des universités qui insistaient pour faire les mêmes choses essentiellement, mais chacun à leur manière.

Voici un autre exemple de cette situation. Même si le besoin de cours en français était énorme, Contact Nord a dû refuser à l'Université d'Ottawa l'accès à l'argent pour l'élaboration de cours tant que cette dernière refuserait de collaborer avec au moins un autre établissement d'enseignement, qui est une condition pour attribuer le financement pour l'élaboration de cours. La question a finalement été résolue, mais non sans avoir d'abord créé beaucoup de tensions et de conflits.

Somme toute cependant, il est remarquable qu'il n'y ait eu que peu de tels exemples à citer et à quel point les établissements du Nord sont devenus beaucoup plus collaboratifs après la création de Contact Nord. Dans le cas du succès du Peace River Consortium en Alberta, Harold Wynne a mis l'accent aussi sur l'importance des partenariats non seulement pour surmonter un défi particulier, mais aussi pour favoriser l'impact à plus long terme de la collaboration et une meilleure communication entre les établissements au sujet des futures entreprises. Judy Roberts croit qu'il y aura toujours une demande pour le genre d'approches communautaires collaboratives envers l'apprentissage, qui ont caractérisé la démarche de Contact Nord depuis ses débuts :

Il existera toujours une certaine sorte de modèle coopératif pour servir les régions sous-peuplées même avec toutes les avancées technologiques. Je suis convaincue que c'est le seul genre d'options à utiliser. Si on veut procurer le même accès à l'éducation et à la formation dans les collectivités plus petites, l'ensemble des utilisatrices et utilisateurs devra se regrouper. Parce que certains d'entre eux proviennent des milieux de la santé, de l'éducation et des affaires, il est logique que tous paient pour le pipeline, mais que chacun élabore ses propres contenus.

### 3. L'IMPORTANCE D'UN ORGANISME DE COORDINATION NEUTRE

Une composante essentielle de la réussite du réseau est qu'il œuvre au nom des collectivités afin de faciliter les interactions des étudiantes et étudiants avec les établissements d'enseignement. Il n'offre pas ses propres programmes, cours ou titres de compétence, ni ne donne la priorité à un établissement par rapport à un autre.

Je pense qu'une partie du succès de Contact Nord découle de sa neutralité. Je crois que c'est crucial. Il y a des choses qui peuvent et devraient être partagées, parce que les ressources sont toujours limitées. Ce serait le rôle véritable d'un organisme neutre de favoriser que ces choses soient partagées (p. ex., services étudiants, suivi, formation du personnel). Mais si ce dernier commence à concurrencer les établissements d'enseignement, cela créera des conflits et des possibilités de rejet. (Gisèle Chrétien)

La nature même du rôle surtout « en coulisse » de Contact Nord est l'une des raisons pour lesquelles le réseau n'est pas plus connu à l'échelle provinciale et nationale. Par contre, il jouit d'un profil rehaussé auprès de nombreuses collectivités plus petites et éloignées dans le Nord de l'Ontario, où il représente souvent un rayon d'espoir pour les personnes qui cherchent à parfaire leur éducation et perfectionner leurs compétences professionnelles.

Dès le début, la question identitaire a entraîné des tensions. Même si les cours sont donnés par les collèges et les universités par l'intermédiaire du réseau de Contact Nord, la population locale les considérait comme des cours de Contact Nord. Or, les établissements d'enseignement ont réagi rapidement à cette situation. Judy Roberts souligne à quel point, il était important que le réseau s'assure de faire la promotion des cours d'après leur affiliation institutionnelle :

Nous avons appliqué scrupuleusement ce principe. Nous subissons beaucoup de pressions pour que Contact Nord ne soit pas associé directement aux cours : autrement dit, ce sont des cours de l'Université Laurentienne, et non pas des cours de Contact Nord. Nous avons aussi tenté d'éviter de jouer tout rôle direct dans l'évaluation des besoins. La directive donnée à notre personnel de coordination était que s'ils entendaient de la demande pour un cours spécifique, il fallait communiquer avec l'établissement approprié du territoire et leur laisser prendre la décision. Nous ne prenons pas ces décisions; nous transmettons simplement aux établissements les messages que nous avons entendus pour qu'ils les prennent en

considération. Nous pouvions leur procurer de façon informelle des rétroactions, mais ils prenaient leurs décisions sans aucune contribution de notre part.

Gwen Wojda explique : « Il ne faut pas oublier que la raison d'être du réseau est de soutenir les établissements d'enseignement à l'égard de leurs différents mandats; nous sommes prêts à travailler ensemble, mais nous avons également besoin de cette identification distincte ».

Néanmoins et surtout dans les collectivités plus petites, Contact Nord est l'entité jouissant de la plus grande visibilité et a tendance à récolter à la fois la reconnaissance et le blâme pour les perceptions dans la collectivité au sujet des cours, qui sont offerts par les établissements d'enseignement. Debby Sefton met l'accent sur la responsabilité de Contact Nord de s'assurer que les étudiantes et étudiants prennent en charge leurs propres interactions avec l'institution :

Si l'étudiante ou étudiant éprouve un problème avec son instructrice ou instructeur, nous essayons toujours de nous assurer qu'il aborde ce problème avec le collège ou l'université. Mais nous ne sommes pas là pour juger, parce que nous devons rester neutres et ne pas promouvoir un établissement plus qu'un autre. Notre rôle est d'aider l'étudiante ou étudiant à communiquer avec l'établissement et nous leur disons : « Vous devez trouver une solution avec l'institution à qui vous payez vos frais de scolarité et qui rémunère l'instructrice ou instructeur. » Mais malgré tout, les gens disent encore : « Ce cours de Contact Nord que j'ai suivi... »

Cette approche s'appliquait aussi à la distribution de l'argent versé pour l'élaboration de programmes dans les établissements. Gérard Lafrenière qualifie de « brillante » la décision du gouvernement de ne pas impliquer Contact Nord dans la production des cours. Par conséquent, l'allocation des fonds à ces fins n'était pas effectuée par Contact Nord, mais plutôt par le Comité consultatif composé de représentantes et représentants des établissements et du gouvernement.

Ces complexités ont nui aux efforts déployés pour développer la marque de Contact Nord, un défi qui est maintenant encore plus grand en raison de l'expansion de ses services dans les autres régions de la province. Debra Betty appuie fortement cette croissance, mais comme toutes les personnes que j'ai interviewées, elle veut garantir que le Nord n'est pas perdant dans ce processus.

Jack Playford considère philosophiquement l'évolution de Contact Nord durant ses 25 premières années :

Je pensais que nous avions beaucoup avancé quant à la transformation de la marque [de Contact Nord], pour passer d'un programme quasi supervisé et géré par le gouvernement à un organisme assez indépendant pour se frayer une voie tout en fournissant encore un service. Nous avons éprouvé des difficultés à l'égard des mandats pour le niveau secondaire et les Premières Nations, et ces défis subsistent encore. Contact Nord a évolué pour devenir un organisme servant le marché postsecondaire et, selon moi, on n'y peut rien. C'est ce que l'avenir lui réserve.



#### 4. L'IMPORTANCE CRUCIALE DU SOUTIEN AUX ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS, QUELLE QUE SOIT LA TECHNOLOGIE

Quoique les technologies des communications modernes conviennent très bien aux apprenantes et apprenants autonomes qui font leurs études selon leur propre horaire et dans tout lieu qui leur convient, la plupart des gens ont besoin d'échéances, d'incitatifs et de soutien pour réussir. Cela est particulièrement le cas pour les adultes qui n'ont pas fréquenté d'établissements d'apprentissage formels depuis plusieurs années et pour les personnes qui vivent au sein d'une famille et d'une collectivité où l'éducation supérieure n'est pas une priorité. Contact Nord a déployé beaucoup d'efforts afin de fournir ce genre de soutien, notamment par l'entremise des coordonnatrices ou coordonnateurs de ses centres, qui jouent toutes sortes de rôles formels et informels pour aider leur clientèle étudiante à réussir. Même une universitaire chevronnée comme Gisèle Chrétien a beaucoup apprécié le soutien qu'elle a reçu du personnel pendant qu'elle faisait ses études par l'intermédiaire de Contact Nord.

Debby Sefton souligne l'importance du centre d'accès local et de sa coordonnatrice ou son coordonnateur :

Nombre d'étudiantes et étudiants n'ont pas fréquenté l'école depuis des années et ont besoin de pouvoir se débrouiller à l'égard de la bureaucratie institutionnelle. Selon moi, il est essentiel pour leur réussite qu'il y ait un endroit où ils peuvent aller pour obtenir de l'information et du soutien, un lieu où ils peuvent prendre un café avec d'autres apprenantes et apprenants.

Pour que les étudiantes et étudiants réussissent, ils ont besoin d'un réseau de soutien pour les appuyer. Il faut qu'une personne soit à leur disposition quand ils veulent communiquer, même s'ils le font de façon asynchrone. Un site physique où ils peuvent se rendre est donc indispensable : ils ne sont pas obligés de l'utiliser, mais ce site doit quand même exister et proposer l'aide de quelqu'un qui comprend le fonctionnement d'un établissement en particulier : comment se procurer les manuels ou communiquer avec une personne-ressource en particulier et quelles questions poser. Nous allons même jusqu'à écrire les questions avec eux, mais il leur incombe ensuite de poursuivre la démarche jusqu'au bout.

Dans les débuts de la Athabasca University, il existait à son sujet une perception de taux de réussite beaucoup plus élevés que ce n'était le cas en réalité. Ces statistiques étaient très difficiles à cerner, parce qu'il n'y avait pas de cohorte de classe : il était possible de commencer au début de n'importe quel mois, et chaque étudiante ou étudiant avait son propre horaire. Grâce au travail minutieux du chercheur Doug Shale, nous avons découvert que les taux de réussite pour les apprenantes et apprenants à distance néophytes étaient extrêmement bas, tandis que ces taux montaient en flèche jusqu'à plus de 80 % pour ceux qui avaient déjà suivi avec succès au moins un cours à distance.

Nous nous sommes vite rendu compte que les apprenantes et apprenants adultes nécessitaient davantage de guidance et de soutien personnel pour réussir. C'est particulièrement le cas quand ils étudient à distance à partir de leur foyer. Sur un campus traditionnel, l'étudiante ou étudiant qui est confus après une classe ou un cours magistral a habituellement la

possibilité d'en discuter avec une autre personne qui suit le même cours. La plupart du temps, il résulte de ces échanges que les deux se rendent vite compte qu'ils partagent les mêmes préoccupations : ce n'est pas de leur faute, et le personnel enseignant n'a peut-être pas expliqué clairement le contenu du cours. Toutefois, la situation est souvent très différente pour l'apprenante ou apprenant à distance qui, vu son isolement, pourrait ne pas se sentir à la hauteur après une expérience semblable, mais vécue à distance. Quand il n'y a personne avec qui ces étudiantes et étudiants peuvent facilement partager leurs doutes, un trop grand nombre d'entre eux se culpabilisent, se découragent et abandonnent leurs études. C'était un phénomène si répandu dans les premiers temps de la Athabasca University, que nous avons un terme spécial pour désigner ces étudiantes et étudiants : nous les appelions des « non-starts » (non-partants), parce qu'ils décrochaient des cours avant d'avoir vraiment essayé de passer à travers. Dans la plupart des cas, ces derniers ne réclamaient même pas un remboursement, parce qu'ils étaient trop honteux d'admettre qu'ils ne sentaient pas capables de suivre le cours.

C'est pourquoi le soutien aux étudiantes et étudiants, peu importe comment il est fourni, est une variable si cruciale dans le rendement des opérations d'apprentissage à distance.

Même une étudiante de haut profil comme Gisèle Chrétien a beaucoup apprécié l'encouragement et le soutien qu'elle a reçus du personnel de Contact Nord :

Notre lien avec les membres du personnel enseignant était limité; nous ne les rencontrons pas face-à-face, et les étudiantes et étudiants étaient éparpillés dans tout le Nord de l'Ontario et à Toronto. Le plus étonnant est que Contact Nord est devenu mon lien, une partie de ma famille. Les gens apprenaient à nous connaître assez bien; de plus, ils suivaient et encourageaient nos progrès. Ils savaient ce qui se passait dans notre vie et contribuaient à la réalisation de nos accomplissements. Cela était très important à la fin. Ces personnes étaient des technologues, et non pas des enseignantes et enseignants, qui n'avaient aucune expérience des services étudiants. C'étaient des individus extraordinaires pour nous aider à persévérer et avec qui célébrer nos succès : Théo de Noel de Tilly en est un très bon exemple. Ils étaient toujours là afin de nous donner un coup de main pour les connexions et tout autre problème.

En aucun cas, il ne faudrait confondre le soutien aux étudiantes et étudiants avec une démarche d'enseignement à la becquée. Au contraire, aider toute personne à devenir une apprenante ou un apprenant autonome, qui assume l'entière responsabilité de son apprentissage, est l'un des principaux objectifs de Contact Nord. Cette leçon a été apprise dès le début.

Les coordonnatrices et coordonnateurs des centres sont formés en vue de faire tout ce qui est possible pour connecter les étudiantes et étudiants à l'établissement d'enseignement, mais il incombe toujours à ces derniers d'assumer la responsabilité de leur propre apprentissage. C'est une question de philosophie et, aussi, la reconnaissance de la réalité que Contact Nord n'a aucune autorité sur la manière dont tout établissement interagit avec les étudiantes et étudiants ou leur répond. Comme le dit Debby Sefton :

Nous ne permettons pas aux coordonnatrices et coordonnateurs de nos centres de communiquer avec les institutions au nom des étudiantes et étudiants, mais nous aiderons ceux qui n'ont pas encore eu à traiter avec leur établissement d'enseignement à développer leur relation avec celui-ci jusqu'à ce qu'ils soient capables de le faire tout seuls. Nous leur fournissons de l'information, mais le but est de les amener à tisser une relation avec l'institution; nous ne pouvons pas le faire pour eux. En fait, les établissements veulent entretenir une relation avec les étudiantes et étudiants. Nous tenons à rappeler à nos coordonnatrices et coordonnateurs que l'étudiante ou étudiant qui paie des frais de scolarité annuels de 6000 \$ obtiendra plus de réponses de son établissement, que si c'est le personnel du centre qui présente ses doléances en son nom.

## 5. LES PRINCIPES D'UNE GOUVERNANCE EFFICACE

De très bonnes raisons sous-tendaient la décision initiale de diviser Contact Nord en deux régions : Est et Ouest. Cependant, au fil de la maturation du réseau, il est devenu incontestable pour toutes et tous qu'il était nécessaire d'adopter le modèle d'un seul PDG pour garantir l'efficacité, la coordination et la responsabilisation. Lorsqu'une étude majeure sur Contact Nord a été menée en 1995, les tensions entre les deux régions étaient tellement évidentes que les deux directeurs, Gérard Lafrenière et Sam Shaw, ont prôné le principe d'un seul poste de directrice ou directeur pour le réseau, même si cela n'était pas dans leur intérêt.

Le passage au modèle d'un seul directeur a été accompagné d'un transfert de la pleine responsabilité et de l'autorité à l'égard des finances et des ressources humaines du Confederation College à Contact Nord. Les services du collège avaient été très utiles au début, mais c'était de toute évidence le bon moment pour que Contact Nord assume la maîtrise totale de toutes ses opérations. Par exemple, dans le scénario en vigueur jusque-là, si la direction de Contact Nord n'était pas satisfaite des politiques en matière de personnel ou des règles syndicales du Confederation College ou du genre de soutien informatique qui était fourni, elle était pratiquement impuissante à imposer des changements, à moins que le collège n'accepte entièrement son analyse.

L'ancien comité de gestion a été transformé en conseil d'administration, dont les membres prédominants sont des présidents d'établissements d'enseignement. Cette réorganisation a aidé le conseil d'administration à cibler la situation globale et les enjeux de la planification à plus long terme et, selon Gisèle Chrétien, cela l'a aussi rendu plus concurrentiel que le modèle de gouvernance précédent. La présence de certains membres plus près des opérations sur le terrain était donc importante, afin d'assurer une approche équilibrée envers la gouvernance institutionnelle.

Gwen Wojda a été témoin des dangers d'avoir un conseil d'administration composé de membres qui sont soit trop près des détails, soit trop éloignés des apprenantes et apprenants :

Quand nous avons fait la transition pour passer des comités au conseil d'administration, c'était un gros changement pour nous parce que cela nous « sortait de la cuisine ». Par contre, lorsque nous avons établi le conseil d'administration, certains de ses

membres avaient trois ou quatre degrés de séparation avec les apprenantes et apprenants; moi, je continue à m'arrimer aux besoins des apprenantes et apprenants dans les collectivités. Il est essentiel que le conseil d'administration soit équilibré et « sorti de la cuisine », tout en étant sur le terrain aussi. Dans certains cas, il y a différents points de vue parmi les membres du conseil et c'est ce qui le rend efficace.

Elle souligne également l'importance que toutes et tous comprennent qu'il s'agit toujours d'un travail en cours :

Il est facile de tomber dans un état d'inertie, mais nous ne pouvons vraiment pas nous permettre de nous laisser couler. L'environnement externe pousse continuellement. Nous devons intégrer le changement à notre structure, notre planification stratégique et nos étapes clés, et toujours avoir l'implication des intervenants. Au lieu de dire aux gens « voici ce que nous avons pour vous et utilisez-le », nous devons reconnaître l'environnement évolutif et leur faire comprendre qu'ils peuvent y contribuer et avoir un intérêt dans le résultat. Il nous faut constamment reconnaître que c'est l'argent des contribuables. Et aussi, qu'il s'agit de nos enfants et de nos collectivités, et nous voulons qu'ils s'épanouissent. »

## **6. ASSURER L'APPUI ET L'APPROPRIATION PAR LES COLLECTIVITÉS**

Depuis le début, le ministère a précisé clairement qu'aucune somme ne serait dépensée pour la location d'installations dans les collectivités du Nord. Bien que cette politique ait été imposée au départ par des contraintes financières, elle était absolument indispensable aussi pour l'appropriation par les collectivités. De nos jours, c'est encore une politique globale de Contact Nord. Cette exigence figurait dans la toute première documentation produite par le ministère et correspondait aux orientations de gens comme Marian Croft et aux pratiques précédentes dans nombre d'entreprises similaires un peu partout au Canada, y compris au Confederation College et dans le réseau télémédecine que dirigeait Judy Roberts à Terre-Neuve.

Cette politique a été contestée maintes fois, y compris dernièrement. Debby Sefton, qui a maintenant la responsabilité des centres de la région Nord-Est, a dû traiter des contestations directes à ce sujet dans quelques collectivités, surtout étant donné le décret du gouvernement provincial en vertu duquel les conseils scolaires doivent dorénavant exiger un loyer pour l'usage de leurs locaux par d'autres groupes de la collectivité. En conséquence, quelques centres ont été perdus et d'autres risquent de disparaître. Afin de conserver les centres, Contact Nord a fait comprendre aux dirigeants de la collectivité que cette dernière ne pouvait renoncer à la politique « sans loyer », et ce, pour deux raisons :

- a) le paiement d'un loyer dans une collectivité entraînerait rapidement d'en payer un pour tous les autres centres – même au prix de 100 \$ par mois seulement, cela exigerait plus de 100 000 \$ de fonds additionnels, qui ne seraient donc plus disponibles pour l'élaboration ou la prestation de cours, ou pour le soutien aux étudiantes et étudiants;

- b) la contribution d'un espace pour l'apprentissage est l'un des moyens les plus importants par lequel une collectivité peut démontrer son engagement réel envers Contact Nord – cela serait perdu si les installations devaient être louées officiellement.

Terry Anderson aussi souligne l'importance d'une telle appropriation par la collectivité :

Nous avons démarré avec l'idée que ce projet était pour les établissements d'enseignement, mais à mesure qu'il progressait, j'ai réalisé que le dynamisme et la volonté des collectivités, ainsi que la politique, ont vraiment influé sur quelles collectivités l'ont adopté et ont tiré profit des occasions.

Quoique très controversée dans certaines collectivités, la politique a été adoptée tout de suite dans d'autres. Dans de nombreux cas, les divers groupes (francophones, anglophones, catholiques, protestants, Premières Nations) avaient déjà en place un système informel d'échanges. Si le dernier projet avait été situé dans une école catholique, le suivant serait hébergé par une école protestante.

En fin de compte, les cadres de Contact Nord ont dû adopter une attitude très ferme quant à cette politique et à l'appliquer : les collectivités qui ne paient pas perdront le service – cette stratégie a fonctionné dans une vaste majorité des cas dans tout le Nord de l'Ontario.

## 7. LA QUALITÉ DE L'EXPÉRIENCE DES ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS

À notre époque de responsabilisation institutionnelle, la qualité de l'expérience individuelle de l'étudiante ou étudiant suscite beaucoup de préoccupations. Pour les collectivités éloignées du Nord, toutefois, la prestation de programmes et de cours livrés par l'intermédiaire de Contact Nord a longtemps été la seule option pour beaucoup d'apprenantes et apprenants. Les efforts du début pour diffuser des téléconférences se sont heurtés à de nombreuses difficultés technologiques, mais c'était quand même bien mieux que ce qui était disponible avant.

Dans chaque séance d'information que j'ai animée, j'ai insisté sur le fait que ce n'était pas une solution de rechange ni un complément, mais plutôt que c'était tout ce qu'ils avaient. Un point, c'est tout. Je pense que les étudiantes et étudiants doivent accepter beaucoup de problèmes et un enseignement médiocre, parce qu'ils ne peuvent pas avoir autre chose dans leur collectivité. (Barbara MacPherson)

Ce qui m'a le plus frappé au sujet de Contact Nord était la capacité de reproduire la salle de classe traditionnelle en permettant aux étudiantes et étudiants des interactions entre eux et avec le personnel enseignant. La téléconférence n'était pas parfaite, mais elle était mieux que ce qui existait avant. Le fait qu'il y avait plus d'argent pour couvrir les lignes de frais a modifié l'équation des coûts pour les établissements d'enseignement. En plus de la disponibilité accrue de cours, elle a aussi procuré davantage de connectivité aux étudiantes et étudiants. (Bill Summers)

Une composante cruciale pour garantir la qualité du matériel scolaire est de porter beaucoup d'attention aux besoins et aux préoccupations des apprenantes et apprenants eux-mêmes. Gwen Wojda souligne l'importance des rétroactions de ces derniers et se réjouit particulièrement d'une décision récente prise par Contact Nord de fournir des rapports mensuels, plutôt que trimestriels, sur les besoins identifiés en matière de programmes et de soutien :

Je trouve très précieuse l'information que nous recevons des centres, qui montre quels sont les intérêts. Bien sûr, nous ne sommes pas toujours en mesure de répondre aux demandes des apprenantes et apprenants en matière de programmation. Mais il est merveilleux que cette information circule vers les établissements d'enseignement : cela signifie que nous devons poursuivre l'éducation à distance et que nous consultons ces institutions pour savoir si le moment est propice. Il a été très utile aussi de prendre connaissance des tendances : les cours commerciaux et le travail social comme d'habitude, mais aussi une plus grande demande de cours sur l'environnement par exemple. C'est un service important parce qu'autrement, nous n'avons pas d'échos directs de ce qui se passe sur le terrain. Les consommatrices et consommateurs veulent une livraison juste à temps; l'époque de la planification à long terme est définitivement terminée. Les étudiantes et étudiants sont habitués à aller en ligne et à y obtenir ce qu'ils veulent.

## **8. LES BESOINS SPÉCIAUX DES COLLECTIVITÉS DES PREMIÈRES NATIONS**

Dans le Nord de l'Ontario, seules les collectivités des Premières Nations ont démontré un accroissement démographique significatif. L'un des plus grands défis de Contact Nord est de trouver les moyens de répondre à leurs besoins en matière d'éducation et, plus particulièrement, d'aider les jeunes apprenantes et apprenants. Durant le premier quart de siècle de Contact Nord, des efforts importants ont été déployés afin de trouver la bonne approche pour l'éducation des membres des Premières Nations qui vivent dans des collectivités éloignées.

Bien qu'il existe 23 centres éloignés de Contact Nord dans des collectivités des Premières Nations, Barbara MacPherson suggère que les écarts n'ont pas été comblés aussi bien que toutes et tous l'avaient espéré et qu'il y a encore beaucoup de travail à faire. Étant donné le désir croissant des chefs des Premières Nations de gérer leurs propres affaires, elle ajoute que toute la question du contrôle représente un défi clé pour Contact Nord. Terry Anderson renforce cette préoccupation en notant qu'au début, les groupes locaux dans des endroits comme ceux de la région de Sioux Lookout entretenaient un rapport amour-haine avec Contact Nord : ils appréciaient les efforts déployés, mais ils n'acceptaient pas la concurrence. Trouver un personnel possédant les qualifications appropriées pour enseigner dans un centre d'accès des collectivités plus éloignées ou pour le diriger constitue un défi qu'il faut surmonter continuellement. Debby Sefton souligne l'importance de recruter des leaders locaux des Premières Nations, afin de trouver un ou deux champions afin de mobiliser et de dynamiser la collectivité.

La plus grande différence dans les collectivités des Premières Nations est peut-être celle du style d'apprentissage. Leurs traditions mettent l'accent sur la collectivité, le travail de groupe, l'apprentissage collectif et le rôle prépondérant des aînés. De plus en plus de collectivités des Premières Nations ont amélioré l'accès à la technologie. Mais pour être efficace, celle-ci doit avoir des liens avec l'apprentissage dans la collectivité : la technologie devra être adaptée à ses membres, tout comme ces derniers devront s'adapter à la technologie.

## 9. LA TECHNOLOGIE EST LA RÉPONSE, MAIS QUELLE EST LA QUESTION?<sup>9</sup>

Les développements spectaculaires dans les technologies des communications durant les 25 dernières années ont grandement facilité les activités d'exploitation de Contact Nord. Malgré qu'il existe encore des problèmes importants en ce qui a trait à l'accès à une largeur de bande suffisante, les problèmes technologiques de nos jours sont bien moindres comparativement à ceux du passé, où il fallait traiter avec des lignes téléphoniques peu fiables, des modems à très faible puissance et des ordinateurs ICON qui nécessitaient l'attention quotidienne de techniciens pour fonctionner.

Gérard Lafrenière se rappelle tous les défis que représentait la mise en œuvre de la téléconférence, à une époque où la technologie des compagnies de téléphone était très primaire. Bell a été choisi, parce que c'était le seul fournisseur qui pouvait offrir les mégabits requis. C'était une décision difficile du point de vue politique, mais qui était nécessaire sur le plan pratique.

Il y a eu aussi des conflits portant sur le nombre d'unités de téléconférence que recevrait chaque centre; plusieurs centres en exigeaient plus que Contact Nord ne pouvait fournir.

On a assisté à beaucoup de discussions et de conflits entre les collectivités (Kirkland Lake contre Timmins, Sault Ste. Marie contre Parry Sound, etc.). Les membres du conseil d'administration étaient au beau milieu de cette tourmente, et Contact Nord a été blâmé. De plus, Contact Nord n'avait pas d'argent pour le whisky, et j'ai l'impression qu'ils me blâmaient même pour cela! (Gérard Lafrenière)

De son côté, Terry Anderson se souvient du temps où Contact Nord était en quelque sorte un chef de file en technologie, notamment dans son usage de CoSy, un système informatique antérieur de conférence mis au point à la University of Guelph :

C'était dans les débuts d'Internet et, donc, un des vrais succès était que nous étions capables de construire un petit réseau regroupant les coordonnatrices et coordonnateurs des centres et de leur donner accès à tous les autres de ce groupe et à un éventail de ressources par l'intermédiaire du réseau de conférence par ordinateur. Nous avons acheté un droit d'utilisation de CoSy. Ce moyen de faire fonctionner avec des discussions courantes un organisme qui est très réparti n'avait jamais été possible de façon asynchrone auparavant [...] Il y avait toujours eu des occasions de le faire par correspondance par l'entremise de Waterloo ou d'autres, mais notre approche était perçue comme caractéristique d'une assez haute

technologie. C'est ironique, parce qu'il ne s'agissait après tout que de l'usage de speakerphones audio. Mais les attentes des gens étaient très élevées : ils s'attendaient presque à voir une personne surgir du speakerphone audio! Et ils pouvaient venir aux centres d'accès et aller en ligne pour utiliser le courrier électronique; nous étions tout près de notre objectif. De plus, nous avons engagé par la suite les utilisatrices et utilisateurs précoces, et cela a contribué à générer de l'enthousiasme.

Rory McGreal se souvient du système CoSy, comme d'un précurseur du réseautage social actuel. Debby Sefton en garde une certaine nostalgie :

Nous parlons beaucoup aujourd'hui du fait que nous sommes tous connectés, mais à cette époque, nous avons le bon vieux système de conférence CoSy [...] Notre première activité en arrivant le matin était d'ouvrir une session dans CoSy, tout en sirotant un café : les coordonnatrices et coordonnateurs des centres effectuaient tout leur travail le soir et nous laissaient des messages dans le système. Nous envoyions toutes nos réponses par l'intermédiaire du système : ils avaient même un site « pause-café » où étaient affichés tous les potins (p. ex., « quelqu'un a eu un bébé »). Il s'agissait donc d'un usage précoce du réseautage social. Cela fonctionnait comme l'affichage sur le tableau noir : une fois que c'était affiché, tout le monde le lisait. Pour l'époque, c'était une méthode plutôt d'avant-garde.

Cependant, la force de Contact Nord durant la majeure partie de ses 25 ans d'existence découlait de ses ressources humaines et non pas de son leadership en technologie. Quant à Barbara MacPherson, elle considère cela comme une occasion manquée :

L'un de ses objectifs était de promouvoir l'innovation technologique afin de partager à l'échelle mondiale et, à mon avis, c'est la seule chose qui n'a pas été vraiment réalisée. Cela devrait être une ressource qui est disponible ici, parce qu'une université ou un collègue en a besoin.

Debra Betty aimerait aussi constater un plus grand leadership de la part de Contact Nord et un soutien plus robuste de la part du ministère en matière de leadership technologique. Elle considère l'efficacité de mettre au point une plateforme d'apprentissage commune, comme Blackboard et Open Source, dans tous les établissements d'enseignement en tant qu'un important pas en avant pour encourager les partenariats. Elle a vu comment cela fonctionne à Terre-Neuve, où la Memorial University collabore avec son propre ministère, et elle se demande pourquoi cela ne se fait pas en Ontario.

Denis Mayer appuie fortement le leadership de Contact Nord en ce qui a trait à informer les divers établissements des changements dans les technologies d'apprentissage. Plutôt que de se fier aux fournisseurs pour persuader leurs clients d'utiliser les plus récents gadgets, il favorise plutôt la création d'un programme rigoureux d'essais sur le terrain afin que les établissements puissent eux-mêmes prendre les décisions à ce sujet en se basant sur les conseils professionnels objectifs de Contact Nord :

Bien sûr, cette démarche se fait dans des eaux troubles, parce qu'elle mène à favoriser, ou non, certains développeurs et certains fournisseurs. Mais il faut nous préparer à dire que nous sommes prêts à les mettre à l'essai sur le terrain et, ensuite, à répondre aux demandes de renseignements des apprenantes et apprenants.



Gwen Wojda est du même avis. Elle souligne les frustrations qu'a connues la Lakehead University lorsqu'elle a décidé d'aller de l'avant avec ses propres initiatives à distance (comme la vidéoconférence par l'intermédiaire de lignes commutées) à une époque où Contact Nord étaient à la traîne à l'égard des applications technologiques :

Il y a toujours eu, et il y aura toujours, un besoin de se tenir à jour en matière de nouvelles technologies et de ce qui émerge, de ce qui est à la fine pointe et de ce qui s'en vient afin de pouvoir planifier et établir le curriculum pour en tirer profit.

Bill Summers partage cette opinion, quant au besoin d'une meilleure information pour les collèges et les universités au sujet des nouvelles technologies de l'apprentissage et leur efficacité. Il ajoute que cette information est nécessaire pour les cours donnés sur le campus et pour ceux qui sont suivis à distance :

L'un des défis du secteur de l'éducation et de la formation postsecondaires est d'aller au-delà de l'amélioration de l'accès pour les personnes qui vivent dans des collectivités éloignées ou sont assujetties à des pressions professionnelles et familiales. Il s'agit aussi d'améliorer l'apprentissage en ligne sur les campus. Cela fait-il partie ou non de l'avenir de Contact Nord pour devenir un leader en Ontario, qui travaille avec les établissements d'enseignement pour amener l'apprentissage en ligne dans la classe? Cela devrait probablement être le cas.

Nonobstant le rôle du centre à l'égard des développements technologiques, Contact Nord a été extrêmement efficace, même en ce qui touche les technologies les plus élémentaires. Debby Sefton l'explique très bien :

Les gens sont comme ils sont, et la technologie ne devrait pas nous faire oublier cette vérité. La technologie peut nous aider. Ce compte vraiment toutefois, ce n'est pas la technologie, mais plutôt la personne qui l'utilise et travaille avec les étudiantes et étudiants. Quelques instructrices et instructeurs jouent un énorme rôle [...] Ceux qui excellent en classe sont ceux qui enseignent bien par l'intermédiaire de la technologie.

## 10. L'APPRENTISSAGE SYNCHRONE ET ASYNCHRONE

La plupart des succès remportés par Contact Nord se fondaient sur l'apprentissage synchrone : les étudiantes et étudiants se rassemblaient en même temps pour participer à une classe face-à-face ou virtuelle, par l'intermédiaire d'une technologie disponible - audioconférence, vidéoconférence ou conférence par ordinateur. Même si les étudiantes et étudiants travaillaient de façon autonome selon leur horaire personnel (méthode asynchrone) par correspondance ou, plus récemment, au moyen de l'apprentissage en ligne, leurs efforts étaient habituellement soutenus par une ou plusieurs formes de réseautage synchrone.

Une composante importante des premières des premières initiatives a été l'ajout d'un spécialiste de la conception pédagogique pour chacune des régions de l'Est et de l'Ouest. Combinée aux fonds pour l'élaboration de programmes et de cours, cette décision a donné à Contact Nord un atout supplémentaire pour persuader les établissements d'enseignement à répondre aux besoins des collectivités. Elle lui a permis également de les aider à concevoir des cours, qui produiraient des taux de réussite plus

élevés dans le monde encore inconnu de l'éducation à distance. Terry Anderson replace cela dans son contexte :

Le dilemme constant de l'éducation à distance était de décider s'il fallait dépenser beaucoup d'argent pour les contenus (comme l'a fait la Open University du Royaume-Uni en investissant dans de gros ensembles de cours), ou mettre en place un modèle d'interaction seulement avec un personnel de formation qui naviguait au radar au fur et à mesure. Nous nous sommes aventurés très tôt dans les modèles de prestation synchrone. Il était donc alors possible de présenter plutôt simplement un cours magistral par audioconférence. Il existait toujours des tensions entre les établissements, qui avaient adopté vraiment le modèle d'élaboration pédagogique, et les autres, qui avaient juste engagé une instructrice ou un instructeur en lui disant d'utiliser ce mode de prestation plutôt que l'enseignement en classe.

Nombre d'intervenants sont d'avis qu'une partie de plus en plus grande de l'apprentissage se fera sous forme asynchrone, à mesure que les technologies des communications continuent de se développer et que les étudiantes et étudiants deviennent plus habiles à les utiliser. Toutefois, une majorité des réussites de Contact Nord découlent des modèles de prestation mettant l'accent sur l'apprentissage communautaire et collaboratif en mode synchrone. La pratique de rassembler des groupes d'apprenantes et apprenants selon des horaires précis, d'abord en se servant de l'audiotéléconférence et par la suite au moyen de formes plus raffinées de conférence par ordinateur et de vidéoconférence, a remporté beaucoup de succès. Pendant que les étudiantes et étudiants interagissent individuellement avec l'instructrice ou l'instructeur par l'intermédiaire de l'approche technologique adoptée, ils interagissent aussi entre eux de façon formelle (comme dans les discussions de cours par téléconférence) ou informelle (en prenant un café ensemble avant ou avec la classe). Le simple fait d'avoir un lieu de rencontre procure de nombreux avantages aux apprenantes et apprenants qui vivent dans une collectivité relativement isolée, même s'ils ne suivent pas tous le même cours.

Bien que la prestation de l'éducation à distance se fasse de plus en plus de façon asynchrone et étant donné les développements spectaculaires des technologies des communications et la propension actuelle au réseautage social, la majorité des commentateurs croient qu'il y aura toujours un rôle robuste pour les approches synchrones. Certaines personnes requièrent un horaire fixe de présence au centre comme l'a constaté David Perron, qui est convaincu que cela ne changera pas pour la nouvelle génération d'apprenantes et apprenants. Il suggère que même les jeunes d'aujourd'hui, qui ont une approche totalement différente envers l'apprentissage à cause de leur facilité à se servir d'appareils portatifs, auront encore besoin de la motivation que procure la prestation synchrone dans nombre de cas.

Terry Anderson explique que la prestation synchrone est trop souvent confondue avec l'apprentissage face-à-face. Grâce aux technologies de pointe, des personnes dans des lieux distincts peuvent être reliées aisément pour des sessions de groupe. Pour son doctorat, il a effectué sa recherche sur le développement de la conscience communautaire dans un environnement d'audioconférence. Pour ce faire, il s'est posté à l'arrière de nombreuses classes dans des centres au sein de collectivités pour

observer ce qui se passait et, plus particulièrement, le bavardage échangé sans passer par l'institutrice ou l'instituteur. Les étudiantes et étudiants partageaient ainsi en général leurs expériences d'apprentissage, car plus de 50 % de ces « apartés » portaient en fait sur le sujet traité. Cela l'a aidé à réaliser combien les étudiantes et étudiants apprennent les uns des autres et l'a convaincu de l'importance de la motivation et du rythme de déroulement. En se servant de technologies beaucoup plus pointues à la Athabasca University de nos jours, M. Anderson intègre encore quelques sessions synchrones à ses cours asynchrones afin d'aider à régler le rythme des étudiantes et étudiants et à augmenter leur interaction sociale. Il est très à l'aise avec cette approche mixte envers l'apprentissage.

Maintenant responsable des centres d'accès de Contact Nord dans le Nord-Ouest, Debby Sefton n'a constaté aucune diminution de la demande pour l'usage des postes de travail des centres dans les collectivités. Et ce, même si un nombre grandissant d'étudiantes et étudiants peuvent travailler chez eux grâce à leurs plateformes d'apprentissage électronique. Elle a observé que beaucoup d'apprenantes et apprenants, qui étudient presque tout le temps seuls à la maison, ont tendance à procrastiner et à repousser trop de tâches jusqu'aux deux dernières semaines d'un cours. Les résultats des sondages menés par Contact Nord citent périodiquement des déclarations des étudiantes et étudiants selon lesquelles ils auraient probablement abandonné leurs cours, si ce n'était de la présence de la coordonnatrice ou du coordonnateur de leur centre d'accès.

Ils pouvaient avoir raté leur premier test ou manqué une échéance, ou même, éprouvé beaucoup de difficultés. La coordonnatrice ou le coordonnateur du centre les encourageait et leur disait que tout le monde devait relever de tels défis, mais qu'ils allaient réussir à les surmonter. Parfois, quelques mots d'encouragement peuvent influencer grandement sur la réussite d'une étudiante ou d'un étudiant.

Bien sûr, les apprenantes et apprenants individuels avaient leurs propres préférences en matière de styles d'apprentissage. Les personnes les plus automotivées adorent l'autonomie et la souplesse que procure l'apprentissage asynchrone, qui leur permet de procéder à leur manière selon leur propre horaire. D'autres préfèrent beaucoup plus les interactions sociales régulières, soit face-à-face ou par l'intermédiaire de l'audioconférence, la vidéoconférence ou la conférence par ordinateur, et ont besoin de la discipline d'un horaire fixe pour réussir.

Debby Sefton cite un avantage inhabituel de l'apprentissage par l'intermédiaire de Contact Nord dans une collectivité plus éloignée. Une étudiante à Kenora a raconté son histoire, d'après sa propre perspective, avec la personne chargée de la coordination du centre local. Après avoir complété les trois premières années de ses études universitaires au moyen de l'éducation à distance, elle a décidé de faire la dernière année de son programme sur le campus pour tirer profit de cette expérience. Deux mois plus tard, elle est retournée chez elle à Kenora, déçue par cette expérience. Elle avait pensé qu'elle aurait plus d'accès au personnel de formation à distance à partir de Kenora qu'en étant sur le campus : « Quand j'étudie sur le campus, je ne suis qu'un numéro. Il y a peut-être 200 étudiantes et étudiants dans la classe, et personne ne leur accorde de l'attention. Mais quand je suis une étudiante à distance de Kenora, je peux parler avec la ou le professeur, nous avons des discussions en ligne, et tout le monde peut dire quelque chose [...] » Elle aimait peut-être aussi plus les interactions avec ses condisciples adultes que celles avec

les étudiantes et étudiants plus jeunes rencontrés sur le campus. Cela ne veut pas dire que c'est la meilleure solution pour toutes et tous, mais cette formule répond aux besoins de beaucoup de gens.

Jack Playford se souvient aussi d'un jeune homme qui suivait un programme du Confederation College à Dryden, parce que son père ne lui permettait pas de fréquenter le campus à Thunder Bay « pour aller s'amuser à ses dépens », du moins jusqu'à ce que le fils ait prouvé qu'il pouvait réussir ses études. De ce point de vue, Contact Nord a aidé non seulement à développer la motivation du jeune étudiant, mais aussi à protéger la situation financière de sa famille.

Il est facile de surestimer la portée des technologies dans le Nord. Certaines régions n'ont toujours pas accès à la bande large, et les collectivités plus éloignées doivent encore utiliser des services inconstants d'accès par ligne commutée. En outre, les étudiantes et étudiants qui vivent à l'étroit dans leur domicile ne trouvent probablement pas que c'est un endroit aussi propice pour leur apprentissage que le havre relativement paisible du centre d'accès. De nombreux parents (surtout des mères) préfèrent souvent venir au centre d'accès pour faire leurs travaux de cours. Cela leur permet, même s'ils ont un ordinateur et l'accès à un réseau grande vitesse chez eux, de travailler sans avoir à partager le temps d'ordinateur et être dérangés par de jeunes enfants. Il est à noter que 75 % des étudiantes et étudiants qui utilisent les services de Contact Nord sont des femmes!

Spécialiste de longue date de l'éducation à distance et du développement des collectivités à l'Université Laurentienne, Denis Mayer est fasciné par la manière dont les centres d'accès ont évolué. Il est convaincu qu'ils continueront à mettre au point de nouveaux moyens d'apprentissage. En fait, il envisage un mélange de réseautage à l'échelle mondiale et de sites locaux pour l'apprentissage et, surtout, les avantages pour les jeunes que procure l'interaction avec des adultes plus expérimentés qu'ils connaissent déjà. Cela pourrait être la combinaison idéale de l'aspect local et de l'aspect mondial.

Toutefois, il s'inquiète que l'infrastructure en ligne conçue de manière à fonctionner à partir de chez soi qui est utilisée maintenant pourrait créer l'impression que les cours asynchrones ont une valeur moindre, puisqu'il est possible d'y accéder à partir de chez soi. En conséquence, il se demande si Contact Nord pourrait assumer un rôle, même à l'échelle provinciale, de combiner l'apprentissage à partir de chez soi avec un environnement d'apprentissage communautaire. Cela pourrait constituer une autre forme de l'approche mixte adoptée par Terry Anderson.

Auparavant, Gwen Wojda était préoccupée que Contact Nord vivait trop dans le passé et dépendait trop de l'apprentissage synchrone et des technologies plus anciennes :

Oui, il était important au début d'avoir l'apprentissage synchrone, mais le mouvement sera de plus en plus vers le mode asynchrone. Déjà, les enfants de la maternelle se servent des nouvelles technologies, les stratégies d'enseignement sont différentes, et il y a davantage d'apprentissage actif et autonome. À la Lakehead University, nous avons adopté vraiment l'approche mixte : il y a des moments où il est très important de rassembler tout le monde, que ce soit par la vidéoconférence, l'audioconférence ou la diffusion en flux.

Mais à d'autres moments, c'est l'approche asynchrone qui fonctionne le mieux, parce que des apprenantes et apprenants différents ont des styles différents.

Malgré les avancées de la technologie, il y a des rôles clés de Contact Nord qui perdureront à l'avenir : pourvoir aux divers besoins des apprenantes et apprenants et aux technologies d'apprentissage appropriées, donner des conseils, fournir l'accès au matériel et aux documents, recruter des étudiantes et étudiants pour les collèges et les universités, et aider à démystifier ces derniers. Et plus important encore, il y aura toujours des apprenantes et apprenants ayant besoin de la stimulation et du soutien offerts par un centre d'accès et par les tuteurs qui font respecter les échéances. Comme le dit Jack Playford : « Être chez soi est une chose, mais être chez soi et y réussir à étudier avec succès est tout autre chose. Certaines personnes ont besoin d'aller ailleurs (ou même d'être forcé d'aller ailleurs) ».

## 11. LA VALEUR DE LA RECHERCHE INSTITUTIONNELLE

Il n'y a jamais eu vraiment aucun effort systématique déployé en vue de recueillir des données sur l'impact de Contact Nord. Pour la petite histoire, il existe une pléthore d'anecdotes merveilleuses. Mais les connaissances sur ce qui s'est réellement passé auraient été énormément rehaussées par une cueillette plus officielle et persistante des données. Bien qu'il soit naturel que l'accent au début ait été mis sur la mise en œuvre du réseau et sur le travail avec les établissements d'enseignement afin d'élaborer davantage de programmes et de cours, il y a eu nombre d'occasions depuis où les personnes qui font la promotion de Contact Nord auprès du gouvernement ou du public auraient obtenu de meilleurs résultats si elles avaient disposé de données institutionnelles crédibles pour appuyer leurs déclarations.

Jack Playford, en particulier, a insisté fortement pour une telle démarche durant son mandat au conseil d'administration et regrette de ne pas avoir été plus persuasif à ce sujet :

Une des choses que font très bien les Américains est de faire un suivi : ils possèdent toutes sortes de statistiques pour évaluer leur rendement. Je pense que ce n'est pas quelque chose que nous faisons très bien à Contact Nord : autrement dit, l'utilisation de données pour démontrer les impacts des antécédents, de l'âge, du sexe et d'autres facteurs sur l'éducation des adultes [...] Même si rien d'autre n'émerge de cet examen que la mobilisation en vue de faire quelque chose à ce sujet dans les cinq à dix prochaines années, ce serait extraordinaire. Mais grâce aux nouvelles technologies, cela ne devrait pas être une tâche trop lourde à effectuer. L'information déborde d'anecdotes, mais il faut avoir aussi de vrais noms et de vraies personnes, et nous n'avons pas excellé dans cet aspect. Il nous manque encore de l'argent, de l'énergie et un personnel spécialisé pour nous attaquer à ce défi.

À part le manque de ressources, il y a une autre raison pour laquelle la cueillette des données n'a jamais été entreprise. Contact Nord était l'instrument mis au service des étudiantes et étudiants, mais les inscriptions appartenaient aux établissements d'enseignement. Or, ces derniers hésitaient à divulguer les chiffres sur leur population étudiante, qui seraient importants pour faire le suivi du cheminement d'un individu dans le système.

Nous n'avons pas recueilli les données, parce que les établissements voulaient le faire eux-mêmes. Il existait toujours une tension potentielle : nous voulions recueillir les données nous-mêmes, mais ils se montraient très possessifs envers « leurs » étudiantes et étudiants. (Judy Roberts)

En fait, cela pourrait même être un plus gros problème aujourd'hui, étant donné l'importance que l'on accorde maintenant aux questions de protection des renseignements personnels. Néanmoins, des données crédibles peuvent servir à de nombreuses applications, surtout dans la planification stratégique à long terme. Il serait donc encore avantageux pour Contact Nord de développer une recherche institutionnelle plus officielle.

Le gouvernement de l'Ontario a annoncé la création d'un nouvel « Institut ontarien de l'enseignement en ligne » dans son discours du Trône en mars 2010. Il s'agit d'une initiative qui ressemble un peu à celle qui avait été lancée en 1986 pour la création de Contact Nord. Déposé au moment où le présent document était presque terminé, le budget provincial du 29 mars 2011 a réitéré l'engagement pris en 2010, mais sans ajouter aucun détail.

Au cours des mois de mars et d'avril 2011, Maxim Jean-Louis, président-directeur général de Contact Nord, a mené à la demande du ministre de la Formation et des Collèges et Universités, l'honorable John Milloy, une consultation approfondie auprès des associations étudiantes et des secteurs de l'éducation et de la formation postsecondaires de l'Ontario. Au début du mois de mai 2011, M. Jean-Louis a remis son rapport et un ensemble de recommandations portant sur la conception d'un tel institut.

Alors que nous mettons la dernière main à ce rapport, le gouvernement a conclu une entente avec Contact North | Contact Nord en vue de créer et de gérer l'Institut ontarien de l'enseignement en ligne. Contact Nord fera la gestion de l'Institut ontarien de l'enseignement en ligne à titre d'une division distincte, dotée d'un mandat unique en vue de travailler avec les fournisseurs d'éducation et de formation postsecondaires de l'Ontario qui reçoivent des fonds publics afin de réaliser les objectifs suivants :

- améliorer l'accès à l'information au sujet des occasions d'éducation et de formation postsecondaires en ligne offertes aux étudiantes et étudiants, et aux ressources éducatives à l'intention du personnel enseignant par l'intermédiaire d'un portail Web complet;
- augmenter pour les étudiantes et étudiants les choix parmi une gamme de programmes et de cours en ligne, grâce à la création d'un fonds d'élaboration de cours;
- mobiliser les fournisseurs d'éducation et de formation postsecondaires afin de miser sur les ressources existantes, de favoriser les utilisations innovatrices de la technologie et de promouvoir les pratiques exemplaires; et
- appuyer et promouvoir la qualité de l'expérience d'apprentissage en ligne au moyen de ressources améliorées de soutiens étudiants et de bibliothèques, ainsi que de perfectionnement professionnel du personnel enseignant.

Étant donné qu'il y a de nombreux parallèles entre les deux initiatives, à 25 ans de distance, il est utile de considérer ce que l'histoire de Contact Nord suggère en ce qui a trait à l'exploitation et à la gouvernance du nouvel Institut ontarien de l'enseignement en ligne. Ces conclusions sont présentées en abrégé ci-dessous, parce qu'elles découlent de la discussion qui précède. Elles sont rédigées dans le contexte de notre évaluation de l'histoire de Contact Nord, et nous laissons à d'autres la tâche de déterminer leur applicabilité à l'égard de l'initiative de l'Institut ontarien de l'enseignement en ligne.

1. Un réseau géré par un organisme « neutre » et indépendant, qui facilite des approches collaboratives à l'égard de problèmes communs parmi les établissements membres, représente une véritable valeur.

2. Il est parfois avantageux pour un gouvernement de passer à l'action rapidement afin de créer quelque chose pour laquelle il est convaincu qu'il existe un vrai besoin. Une fois que le coup d'envoi est donné, cependant, une mise en œuvre réussie exige une consultation minutieuse et une acceptation réelle par les établissements touchés.
3. Les contribuables, tout comme les dirigeants institutionnels, surveilleront attentivement l'envergure de l'investissement financier dans ce nouveau projet. Il est improbable que celui-ci soit aussi important, relativement, que l'investissement originel dans Contact Nord, et cela tempérera les attentes à l'égard de l'étendue des services qu'il sera en mesure de fournir.
4. Une composante clé de la réussite de Contact Nord a été la combinaison de la culture particulière, d'un grand besoin et de l'esprit communautaire, qui empreigne le Nord de l'Ontario. Ce succès sera beaucoup plus difficile à réaliser à l'échelle de toute la province, surtout pour reproduire les étroites relations personnelles qui ont été si cruciales pour son impact immédiat.
5. Même à l'ère des connexions Internet grande vitesse dans un nombre croissant de foyers, un soutien local sera indispensable, spécialement pour les personnes qui retournent à des études formelles après plusieurs années. Les étudiantes et étudiants ont besoin d'un rythme de déroulement, d'interactions sociales et d'encouragements, ainsi que de savoir que d'autres sont confrontés aux mêmes défis qu'eux. Même quand il est possible de fournir cela en ligne, on ne peut tenir pour acquis que la totalité des étudiantes et étudiants sont des apprenantes et apprenants autonomes ou que les nouvelles utilisatrices et les nouveaux utilisateurs possèdent la confiance requise pour cheminer dans cette voie sans disposer d'un soutien personnel et même face-à-face.
6. Un nouvel institut ne sera efficace que dans la mesure où les participantes et participants reconnaissent l'existence d'un écart important dans leur mandat et croient que des approches basées sur la collaboration ne grevant pas les ressources existantes représentent la meilleure façon de traiter cet écart.
7. Il est de bonne politique de mettre en commun les ressources s'il y a un besoin partagé, à condition que le chauvinisme institutionnel puisse être surmonté. Dans les universités en particulier, la culture du corps professoral en est une d'entrepreneurs indépendants qui ont un solide parti pris d'enseigner selon leurs propres méthodes. Tout changement majeur à la règle générale devra tenir compte pleinement de cette culture universitaire ou collégiale.
8. Un organisme central indépendant, dont la mission est de tenir à jour l'information sur l'évolution des technologies d'apprentissage, serait utile pour l'Ontario. Cet organisme pourrait aussi mettre à l'essai ces technologies sur le terrain, et ce, de façons qui aideraient les universités et les collèges à faire preuve de discernement pour choisir parmi les offres de différents fournisseurs quand ils cherchent à améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Cela servirait non



seulement à soutenir l'éducation à distance, mais également à encourager la pratique de plus en plus répandue de l'apprentissage mixte, en ligne et sur le campus.

9. Il ne faudrait jamais sous-estimer le côté « humain » de la livraison de nouvelles technologies. L'argent consacré à l'élaboration de programmes et de cours, au soutien des étudiantes et étudiants et à la formation du personnel d'enseignement et de soutien est au moins aussi important que celui qui est destiné aux nouvelles technologies. Un pipeline ne vaut pas grand-chose s'il ne livre pas du pétrole de bonne qualité.
10. Bien qu'il faille prévenir toute complication des discussions portant sur la création de l'Institut ontarien de l'enseignement en ligne, la question de la reconnaissance des crédits entre les collèges et les universités demeure un des plus gros obstacles bloquant l'accès aux occasions offertes aux étudiantes et étudiants en Ontario. Ce problème doit être abordé plus systématiquement, en suivant l'exemple de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. Une telle démarche rehausserait énormément la capacité de la population étudiante à poursuivre des études à temps plein et à obtenir un titre de compétence grâce à l'éducation à distance.
11. L'obligation de résidence à l'égard des grades de divers établissements d'enseignement soulève aussi une autre préoccupation dans le même ordre d'idées. Il faudrait encourager un ou plusieurs établissements à prendre en considération un grade comme le baccalauréat en études générales de la Athabasca University, qui n'est assujéti à aucune obligation de résidence (mais requiert une équipe d'évaluateurs professionnels des titres de compétence au bureau du registraire pour vérifier la crédibilité des cours suivis dans d'autres établissements du monde entier).
12. Le mouvement mondial, inspiré par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) <sup>10</sup>, envers l'augmentation des ressources éducatives ouvertes offre des avantages possibles à tous les intervenants de l'Ontario. Il peut encourager l'intensification de la collaboration interinstitutionnelle et la diminution du dédoublement des efforts, procurer des documents de qualité supérieure à des coûts moindres et inciter le personnel enseignant à se concentrer plus sur le développement et le soutien des étudiantes et étudiants. Concurrément, les dirigeants des établissements d'enseignement et les membres du corps professoral auront besoin d'une guidance et d'un appui importants en vue de garantir que les accords d'octroi de licences conclus par l'intermédiaire de modèles, comme celui des Creative Commons, sont conformes aux lois et aux dispositions sur le droit d'auteur à l'échelle provinciale et nationale. Ce domaine offre un potentiel considérable, mais le succès dépendra directement des capacités individuelles et collectives à tenir compte des préoccupations du corps professoral et des établissements d'enseignement dans un environnement très concurrentiel.

13. Dans un monde idéal, tous les collèges et toutes les universités s'entendraient au sujet d'une plateforme de prestation mise en commun (système de gestion de l'apprentissage). Bien sûr, cela faciliterait grandement une programmation et un soutien collaboratifs, mais il n'est pas réaliste de s'attendre à une telle entente vu que chaque établissement a ses propres préférences et que la technologie évolue constamment. Néanmoins, un nouvel institut pourrait rehausser la sensibilisation à cet enjeu et encourager au moins quelques établissements à travailler plus étroitement ensemble dans ce but (p.ex., par l'intermédiaire d'une plateforme ouverte comme Moodle).
14. Une approche uniforme envers un centre d'apprentissage en ligne pourrait être une erreur. Certains collèges et universités qui investissent beaucoup dans l'apprentissage en ligne pourraient, comme le Collège Boréal, s'en tirer mieux en fonctionnant de façon autonome alors que d'autres pourraient décider de participer à un réseau partagé mutuellement avantageux.
15. Tout investissement dans un nouvel institut ou réseau devrait comprendre des fonds pour appuyer la recherche institutionnelle. Cela aidera les dirigeants à éviter et à confronter la création de mythes institutionnels, et à augmenter la responsabilisation publique.
16. Pour être rentable, l'éducation à distance compte sur les économies d'échelle et, donc, sur un grand nombre d'inscriptions. Ce serait une erreur de s'attendre à ce que tous les défis puissent être résolus en Ontario. Une démarche beaucoup plus productive consisterait à collaborer étroitement avec des fournisseurs déjà bien en selle comme la Athabasca University en Alberta (qui sert déjà des milliers d'étudiantes et étudiants de l'Ontario), Télé-université au Québec et, même, des établissements et des réseaux dans d'autres pays <sup>11</sup>.
17. Il ne suffit pas de fournir simplement des occasions : tout investissement dans l'éducation postsecondaire devrait également contribuer de manière évidente à la réussite des apprenantes et apprenants. À cet égard, le modèle de Contact Nord peut offrir beaucoup de possibilités. En outre, il garantit que la porte ouverte n'est pas seulement une porte tournante.

## NOTES

- <sup>1</sup> Une version de ce document, ne comprenant pas la plupart de l'élaboration et des citations des personnes interviewées, est également offerte par Contact North | Contact Nord ([www.contactnord.ca](http://www.contactnord.ca)).
- <sup>2</sup> L'Université Laurentienne envoyait du personnel enseignant par avion dans les collectivités éloignées. Marian Croft se souvient de la fois où un membre du personnel enseignant qui s'est rendu à Moose Factory y est resté bloqué pendant deux semaines parce que la glace avait fondu. Il ne pouvait pas traverser en canoë et il y avait trop de brouillard pour faire le trajet en avion. Il paraît que sa note de consommations au bar était beaucoup plus élevée que sa note d'hôtel!
- <sup>3</sup> Le site Web de Contact North | Contact Nord présente de plus amples détails sur les inscriptions aux cours ([www.contactnord.ca](http://www.contactnord.ca)).
- <sup>4</sup> Il est approprié de reconnaître le rôle spécial qu'a joué le Collège de Hearst, connu pendant des années dans la région comme « l'Université de Hearst » qui a été dirigée durant plus de 30 ans par M. Raymond Tremblay, un être extraordinaire qui a quitté son poste de recteur le 1er juillet 2011.
- <sup>5</sup> Par exemple, le Collège Boréal a été choisi en tant que l'un des sept établissements d'enseignement aux « pratiques exemplaires » par l'exercice d'analyse comparative de la American Productivity and Quality Centre en 1995. Un tel résultat a exigé une approche de plus en plus innovatrice et intégrante envers l'application des technologies d'apprentissage. Voir « The Evolution of Faculty Instructional Development in the Use of Technology at Collège Boréal, Ontario » par Chantal Pollock et autres dans la publication suivante : Rhona M. Epper et A.W. (Tony) Bates (2001). *Teaching Faculty How to Use Technology: Best Practice from Leading Institutions*, American Council on Education, Oryx Press, Westport (CT), p. 59-78.
- <sup>6</sup> Harold Wynne a noté qu'il s'agissait d'un élément important dans le succès remporté par le Peace River Consortium, qu'il a dirigé en Alberta dans les années 1980.
- <sup>7</sup> Cette préoccupation a été répétée lors de la création de ORION, le réseau par câble à fibre optique haute vitesse de la province. Sa première tâche a été de construire un « pipeline » électronique pour relier et servir toutes les collectivités, centrales et éloignées; mais son second et plus grand défi a été de persuader les gens à utiliser pleinement cette installation.
- <sup>8</sup> Ironiquement, c'est une professeure d'étude de la condition féminine de l'Australie qui, lorsqu'elle a été obligée d'enseigner un de ses cours par correspondance à partir de la Chine une année, a trouvé que la qualité et l'introspection des travaux effectués par les étudiantes et étudiants dans leurs journaux d'apprentissage étaient plus libérées hors de sa présence directe. Voir Jackie Cook, « The Liberation of Distance Teaching Women's Studies from China » dans Terry Evans et Daryl Nation, *Critical Reflections on Distance Education*, The Falmer Press, Londres 1989, p. 23-38.
- <sup>9</sup> Nous avons utilisé ce titre dans une comédie musicale écrite pour la conférence du Conseil international de l'enseignement à distance, qui s'est tenue à Vancouver en 1982, ainsi que dans plusieurs publications depuis. Sir John Daniel s'est servi du même titre par la suite dans une publication produite pour Contact North | Contact Nord.

<sup>10</sup>Voir, par exemple : Asha Kanwar (COL) et Stamenka Uvalic-Trumbic (UNESCO), dir., Neil Butcher (auteur). A Basic Guide to Open Educational Resources (OER), July 2011 (un nouveau livre offert dans le site Web du Commonwealth of Learning à l'adresse : [www.col.org](http://www.col.org)).

<sup>11</sup>À cet égard, Contact North | Contact Nord présente dans son site Web de l'information intéressante au sujet de réseaux semblables en Australie, qui ont une pertinence directe par rapport aux enjeux actuels en Ontario.

## ANNEXE A : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Les personnes mentionnées ci-dessous ont accepté généreusement d'être interviewées. Toutes les entrevues ont été faites en anglais, sauf celle de Gérard Lafrenière qui a eu lieu en français.

PERSONNE INTERVIEWÉE	LIEU	DATE
Terry Anderson	Edmonton	1er février 2011
Ralph Benson	Par téléphone	28 mars 2011
Debra Betty	Sudbury	15 novembre 2010
Gisèle Chrétien	Sudbury	23 mars 2011
Marian Croft	Sudbury	23 mars 2011
John Daniel	Vancouver	21 janvier 2011
Jean Desgagné	Par téléphone	30 mars 2011
Arlene Evans	Par téléphone	31 mars 2011
Reg Jones	Thunder Bay	26 janvier 2011
Gérard Lafrenière	Sudbury	15 novembre 2010
Barbara MacPherson	Toronto	19 novembre 2010
Denis Mayer	Sudbury	16 novembre 2010
Rory McGreal	Edmonton	1er février 2011
Bernadine O'Brien	Par téléphone	28 mars 2011
David Perron	Thunder Bay	26 janvier 2011
Jack Playford	Thunder Bay	25 janvier 2011
Judy Roberts	Toronto	19 novembre 2010
Debby Sefton	Thunder Bay	25 janvier 2011
Bill Summers	Toronto	16 novembre 2010
Gwen Wojda	Thunder Bay	25 janvier 2011
Harold Wynne	Par téléphone	2 décembre 2010

**Terry Anderson** a été le premier directeur de la région du Nord-Ouest, en poste à Thunder Bay. Il est maintenant titulaire de la Chaire de recherche du Canada en éducation à distance à l'Athabasca University.

**Ralph Benson** était sous-ministre adjoint au ministère des Collèges et Universités lors du lancement de Contact Nord en 1986. Après avoir pris sa retraite, il est devenu consultant à Toronto.

**Debra Betty** est vice-présidente, Élaboration de programmes, au bureau de Contact Nord à Sudbury et travaille au sein de ce réseau depuis sa création.

**Gisèle Chrétien** a été présidente du Collège Boréal de 1998 à 2006; elle préside maintenant TFO (Télé-Française d'Ontario) et vit près de Sudbury.

**Marian Croft** était directrice de l'Éducation permanente à l'Université Laurentienne au moment de la création de Contact Nord. Ensuite, elle a été directrice exécutive de University Advancement; elle est maintenant à la retraite et vit à Sudbury.

**John Daniel** était président de l'Université Laurentienne lors de la fondation de Contact Nord. Ancien recteur de la UK Open University, il est maintenant président du Commonwealth of Learning à Vancouver.

**Jean Desgagné** a été coordonnateur au bureau de Contact Nord à Wawa durant plus de vingt ans.

**Arlene Evans** a été coordonnatrice au bureau de Contact Nord à Ignace pendant presque toute la période de seize ans où elle y a travaillé.

**Reg Jones** a été vice-président, Administration, au Confederation College. Il est maintenant à la retraite et vit à Thunder Bay.

**Gérard Lafrenière** a succédé à Judy Roberts en tant que directeur de la région du Nord-Est. Auparavant, il avait été professeur à l'École de commerce de l'Université Laurentienne et directeur de l'Éducation permanente. Il est maintenant à la retraite et vit à Sudbury.

**Barbara MacPherson** a commencé une retraite échelonnée en tant que conseillère principale en politiques au ministère de la Formation et des Collèges et Universités (anciennement, ministère des Collèges et Universités), où elle travaille depuis plus de vingt ans.

**Denis Mayer** s'est joint à l'Université Laurentienne en 1988 à titre de directeur adjoint de l'Éducation permanente et en est maintenant vice-président adjoint, Affaires étudiantes. Il a entretenu une implication active à l'égard de Contact Nord durant plus de vingt ans.

**Rory McGreal** a été agent de liaison, Écoles secondaires, au bureau de Contact Nord à Sudbury de 1990 à 1993. Il est maintenant vice-président adjoint, Recherche, à la Athabasca University et a été nommé récemment titulaire de la Chaire UNESCO sur les ressources éducatives ouvertes.

**Bernadine O'Brien**, a été coordonnatrice au bureau de Contact Nord à Geraldton et est maintenant agente de liaison pour les centres d'accès. Elle travaille au sein de ce réseau depuis vingt ans environ.

**David Perron** est agent de planification pour Contact Nord à Thunder Bay. Il travaille au sein du réseau depuis 24 ans.

**Jack Playford**, a été directeur du service Adult, Continuing and Alternative Education au Lakehead School Board et président du conseil d'administration de Contact Nord. Il est maintenant à la retraite et vit à Thunder Bay.

**Judy Roberts** a été la première directrice de la région Nord-Est de Contact Nord, en poste à Sudbury, où elle est née. Elle est maintenant présidente de son propre cabinet de consultants à Toronto, où elle offre une vaste expérience et des compétences spécialisées approfondies en technologie éducative, en éducation à distance, en apprentissage ouvert et en télémédecine.

**Debby Sefton**, vice-présidente, Services à la clientèle et recrutement, a la responsabilité du carrefour Nord-Ouest au sein du réseau et travaille au bureau de Contact Nord à Thunder Bay depuis plus de vingt ans.

**Bill Summers** était adjoint spécial du sous-ministre adjoint Ralph Benson au ministère des Collèges et Universités durant la genèse de Contact Nord. Il est maintenant vice-président, Recherche et politique, de Collèges de l'Ontario à Toronto.

**Gwen Wojda** est directrice du service Continuing Education and Distributed Learning à la Lakehead University. Elle a représenté Lakehead University au conseil d'administration de Contact Nord durant plusieurs années.

**Harold Wynne** est l'ancien directeur du Peace River Educational Consortium en Alberta. Il travaille maintenant en tant que consultant et vit près d'Edmonton.

The following generously consented to interviews. All were conducted in English with the exception of the one with Gérard Lafrenière which was in French.

<b>INTERVIEWEE</b>	<b>PLACE</b>	<b>DATE</b>
Terry Anderson	Edmonton	February 1, 2011
Ralph Benson	By telephone	March 28, 2011
Debra Betty	Sudbury	November 15, 2010
Gisèle Chrétien	Sudbury	March 23, 2011
Marian Croft	Sudbury	March 23, 2011
John Daniel	Vancouver	January 21, 2011
Jean Desgagné	By telephone	March 30, 2011
Arlene Evans	By telephone	March 31, 2011
Reg Jones	Thunder Bay	January 26, 2011
Gérard Lafrenière	Sudbury	November 15, 2010
Barbara MacPherson	Toronto	November 19, 2010
Denis Mayer	Sudbury	November 16, 2010
Rory McGreal	Edmonton	February 1, 2011
Bernadine O'Brien	By telephone	March 28, 2011
David Perron	Thunder Bay	January 26, 2011
Jack Playford	Thunder Bay	January 25, 2011
Judy Roberts	Toronto	November 19, 2010
Debby Sefton	Thunder Bay	January 25, 2011
Bill Summers	Toronto	November 16, 2010
Gwen Wojda	Thunder Bay	January 25, 2011
Harold Wynne	By telephone	December 2, 2010

**Terry Anderson** was the first director of the Northwest Region in Thunder Bay. He is now Canada Research Chair in Distance Education at Athabasca University.

**Ralph Benson** was Assistant Deputy Minister in the Ministry of Colleges and Universities when Contact North was launched in 1986. Retired from the Ministry, he is now a consultant in Toronto.

**Debra Betty**, Vice-President, Program Development, in the Sudbury office of Contact North, has worked for the network since its inception.

**Gisèle Chrétien** is a former president of Collège Boréal (1998-2006) who now chairs TFO (Télé-Française d'Ontario). She lives near Sudbury.

**Marian Croft** was Director of Continuing Education at Laurentian University at the time of Contact North's establishment. She was subsequently Executive Director of University Advancement and is now retired and living in Sudbury.

**John Daniel** was president of Laurentian University when Contact North was founded. A former vice-chancellor of the UK Open University, he is now president of the Commonwealth of Learning in Vancouver.

**Jean Desgagné** has been Centre Coordinator of the Wawa office of Contact North for more than 20 years.

**Arlene Evans** has been Centre Coordinator for the Ignace office of Contact North for almost all of her 16 years there.

**Reg Jones** was Vice-President, Administration at Confederation College. He is retired and living in Thunder Bay.

**Gérard Lafrenière** succeeded Judy Roberts as Director of the Northeast Region. He had previously been a professor in the School of Commerce at Laurentian University and Director of Continuing Education. He is retired and living in Sudbury.

**Barbara MacPherson** is on a phased retirement as a Senior Policy Adviser in the Ministry of Training, Colleges and Universities (formerly Colleges and Universities) where she has worked for more than 20 years.

**Denis Mayer** came to Laurentian University in 1988 as Associate Director of Continuing Education and is now its Associate Vice-President, Student Affairs. He has been actively involved with Contact North for over 20 years.

**Rory McGreal** was Secondary School Liaison Supervisor in the Sudbury Office of Contact North from 1990-1993. He is now Associate Vice-President Research at Athabasca University and was very recently appointed UNESCO Chair in Open Educational Resources.

**Bernadine O'Brien**, the former Centre Coordinator for the Geraldton office of Contact North, is now Coordinator, Recruitment & Student Services, Northwest Region. She has worked for the network for about 20 years.

**David Perron** is Scheduling Officer for Contact North in Thunder Bay. He has worked for the network for 24 years.

**Jack Playford**, a former Director of Adult, Continuing and Alternative Education for the Lakehead School Board, is a past Chair of the Board of Contact North. He is retired and living in Thunder Bay.

**Judy Roberts** was the first Director of the Northeast Region of Contact North in her native Sudbury. She is president of her own consulting company in Toronto, with extensive experience and expertise in educational technology, distance education and open learning, and telemedicine.

**Debby Sefton**, Vice-President, Recruitment & Student Services, responsible for the northwestern hub of the network, has worked for Contact North in the Thunder Bay office for more than 20 years.

**Bill Summers** was Special Assistant to ADM Ralph Benson in the Ministry