
L'université virtuelle britannique

Catherine Chabert

*Cardiff University
Centre for Lifelong Learning
Senghennydd Road, Cardiff CF24 4AG
Grande-Bretagne
chabertc@cardiff.ac.uk*

RÉSUMÉ. Cet article présente les étapes successives qui ont marqué la courte vie de l'université virtuelle britannique lancée par le gouvernement travailliste en février 2000 (la UKeU) et analyse les documents publiés par les organismes publics de 2000 à 2005. Au fil de la chronologie, les dissonances entre les établissements du supérieur, le gouvernement et la UKeU apparaissent. Certaines figurent dans les conclusions du rapport de la Commission parlementaire publié en mars 2005, d'autres demandent une recherche plus poussée, toutes permettent de mieux comprendre les universités britanniques d'aujourd'hui.

ABSTRACT. This article presents the successive stages which have marked the short life of the British virtual university launched by the Labour government in February 2000 (the UKeU) and analyses documents from governmental bodies published between 2000 and 2005. As the chronology develops, disparities between higher education institutions, the government and the UKeU appear. Some will be in the conclusions of the report from the House of Commons Education and Skills Committee published in March 2005; all require further research in order to better understand British universities today.

MOTS-CLÉS : UKeU, université virtuelle, universités, politique en e-learning, Royaume-Uni, technologies, modèle.

KEYWORDS: UKeU, virtual university, universities, e-learning policy, United Kingdom, technologies, model.

Introduction

Suite à l'annonce faite le 25 février 2004 de « restructurer » l'université virtuelle, un rapport du Parlement britannique (House of Commons Education and Skills Committee) était rendu public au printemps 2005. Ce rapport de 150 pages inclut certains des documents remis à la Commission parlementaire et les transcriptions des comparutions. D'autre part, répertoriés et publiés sur le site de la Higher Education Academy¹, tous les rapports commandités et jusque là restés confidentiels (comme ceux concernant les transactions commerciales avec le secteur privé ou les études de marché) ont été mis à la disposition de la communauté universitaire en mars 2005. Douze rapports sont depuis lors disponibles.

Cet article ne prétend pas présenter tous les aspects de la UkeU qui pourraient être abordés au travers de ces documents. Son souci principal est de montrer comment s'est construit le projet, comment, à partir d'une idée, une réalisation a émergé. Ce travail privilégie l'analyse des rapports entre les protagonistes principaux et devrait permettre de mieux comprendre le secteur de l'enseignement supérieur en Grande-Bretagne. En effet, confiée à HEFCE (Higher Education Funding Council for England), l'organisme public qui centralise et distribue les subventions gouvernementales aux établissements anglais du supérieur, la gestion du projet a eu d'emblée un large retentissement. Les documents émis par HEFCE, qui constituent les sources de cet article, en particulier les communications envoyées aux présidents d'établissements, étaient également émis par les deux organismes équivalents basés en Ecosse et au Pays de Galles (l'Irlande du Nord étant gérée, pour ce projet, par HEFCE). C'est donc l'ensemble du Royaume-Uni qui a été consulté et qui, avec des variations régionales sur lesquelles il faudra revenir, a pris part à cette initiative gouvernementale.

Le rapport *Business of Borderless Education*

Début 1999, HEFCE et le Committee of Vice-Chancellors and Principals (CVCP) (l'équivalent britannique de la Conférence des Présidents d'Université) ont commissionné une enquête dans le but d' : « [...] étudier la croissance des universités virtuelles et privées au niveau international et considérer l'impact que ces développements auront sur l'enseignement supérieur britannique.² » (UniversitiesUK, 2000). Les résultats de cette enquête ont été publiés en mars 2000 dans un rapport dirigé par Professeur R. Middlehurst de l'Université de Surrey, *The Business of Borderless Education : UK Perspectives* (Middlehurst, 2000). Ce rapport est significatif à plus d'un titre. Non seulement il offre une vaste étude des

1. <http://www.heacademy.ac.uk/ukeureports.htm>

2. “[...] *to look at the growth of virtual and corporate universities internationally, and to consider the impact these developments will have on UK higher education.*”

développements internationaux dans ce domaine, mais il montre aussi comment les universités britanniques se positionnent en la matière, quels sont les besoins émergents de formation et les implications des développements de l'enseignement « sans frontière » sur la politique générale des établissements.

L'expression *borderless education* (enseignement sans frontière) qui, depuis ce rapport est couramment utilisée dans les articles traitant du sujet, provient d'une étude effectuée par une équipe de chercheurs australiens quelques années auparavant (Cunningham, 1997). Le rapport britannique explique que l'expression est utilisée :

« [...] afin d'indiquer les développements qui traversent (ou ont le potentiel de traverser) les frontières traditionnelles de l'enseignement supérieur, qu'elles soient géographiques ou conceptuelles. L'expression, par conséquent, recouvre les activités qui pourront être adoptées par le marché britannique de l'enseignement supérieur [...] ainsi que toutes nouvelles possibilités d'exportations pour les universités.³ » (Middlehurst, 2000 ; p. 7).

Selon ce rapport, les travaux de recherche sur le e-learning, sont la preuve qu'un intérêt existe bien sur le sujet :

« A un moment donné de notre travail [...] nous avons été tentés de présenter ce rapport sous la forme d'une "sonnette d'alarme" pour le secteur de l'enseignement supérieur. Il nous avait semblé que ce secteur avait trop peu conscience des menaces et des opportunités potentielles et que cela pourrait entraîner un mauvais positionnement des établissements du supérieur en terme de compétitivité. Cependant, de nombreux articles ont été récemment publiés, en particulier sur le sujet de ce que l'on appelle les prestations « virtuelles » et les possibilités offertes par les nouvelles formes des technologies de l'information et de la communication pour différentes modalités d'enseignement et d'apprentissage. Donc la conscience du défi n'est plus un problème.⁴ » (Middlehurst, 2000 : 7)

Cependant, le rapport souligne que les établissements ont très moyennement contribué à leur questionnaire :

« Le taux de réponses à la lettre était plutôt décevant : cinquante et un pour cent. Les raisons ne sont pas évidentes – il y a deux hypothèses contradictoires : la

3. "[...] to indicate developments which cross (or have the potential to cross) the traditional borders of higher education, whether geographical or conceptual. The phrase therefore encompasses both activities which are likely to be adopted in the UK higher education market [...] and also new export opportunities for universities."

4. "At one stage in our work [...] we were tempted to present this report in the form of a 'wake-up call' to the higher education sector. It had seemed to us that there was too little awareness of the potential threats and opportunities and that as a result UK institutions would be poorly positioned in competitive terms. However, numerous articles have recently been published, particularly about so-called 'virtual' provision and about the possibilities provided by new forms of communication and information technologies for different forms of teaching and learning. Thus, awareness of the challenge is no longer an issue."

possibilité qu'un nombre significatif d'établissements n'avait pas considéré le problème et donc n'avait rien à rapporter ou les établissements avaient leurs propres stratégies et les considérant confidentielles, ne souhaitaient pas les partager.⁵ » (Middlehurst, 2000 ; p. 18).

A partir de cette image contrastée – d'un côté des universitaires engagés dans la recherche sur le sujet, de l'autre, des présidents d'universités peu intéressés ou suspicieux – le rapport insiste sur la nécessité, pour développer l'enseignement virtuel, de mettre en œuvre « [...] [un] pouvoir de décisions centralisé exceptionnellement fort de façon à donner suffisamment d'impulsion pour conduire les changements dans le secteur présent.⁶ » (Middlehurst, 2000 ; p. 32) La fin du document se veut mobilisatrice :

« Nous concluons que ne rien faire n'est pas une option pour l'enseignement supérieur. Courage et créativité seront essentiels si le Royaume-Uni souhaite affronter les défis de l'enseignement sans frontières.⁷ » (Middlehurst, 2000 : 39).

Lorsque la présidente de la CVCP présente ce rapport, elle affirme : « Le projet de la e-university est une première réponse du gouvernement, de HEFCE et des universités à notre rapport.⁸ » (UniversitiesUK, 2000a). Cependant, si effectivement certains observateurs voient dans ce texte le germe d'un projet gouvernemental, d'autres soutiennent plutôt que le projet est le fruit d'un travail particulier lié à la personnalité du directeur général de HEFCE : Sir Brian Fender.

Un projet d'enseignement supérieur en ligne

Le projet a été officiellement annoncé en février 2000 par le secrétaire d'Etat à l'éducation, David Blunkett. Dans une lettre aux présidents des établissements du supérieur, HEFCE annonce :

« Je vous écris pour vous informer que nous lançons un nouveau projet afin de développer l'enseignement supérieur en ligne [...] un nouveau véhicule pour fournir des cursus de l'enseignement supérieur grâce à l'enseignement à distance virtuel

5. *“The response rate to the letter of enquiry was rather disappointing: fifty-one per cent. The reasons for this are not clear – there are two contradictory hypotheses: the possibility that a significant proportion of institutions had not considered the issue and therefore had nothing to report; or that institutions had their own strategic assumptions, but regarded them as confidential, and so had no wish to share them.”*

6. *“[an] exceptionally strong central decision-making, [which would] give enough impetus to drive change within the existing sector.”*

7. *“We conclude that ‘doing nothing’ is not an option for higher education. Courage and creativity will be essential if the UK is to rise to the challenges of borderless education.”*

8. *“The e-Universities venture is an early response by government, HEFCE and universities to our report.”*

[...] établi à une échelle qui lui permettra de faire face à la concurrence internationale.⁹ » (HEFCE, 2000).

La lettre stipule qu'il ne s'agit pas de créer une nouvelle université mais de créer un consortium sur la base d'un partenariat entre un nombre restreint d'établissements du supérieur et le secteur privé. Les premiers sont sélectionnés pour leur expertise en formation à distance mise en œuvre au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le second doit fournir la plate-forme, assurer le marketing et mettre à disposition son expérience en matière de gestion d'entreprise. Sir Brian Fender, directeur général de HEFCE, justifie ainsi le petit nombre d'établissements :

« Il semble raisonnable de commencer avec un petit nombre d'établissements. La question de la croissance dépendra de la qualité des programmes offerts par ceux qui font partie de l'université virtuelle. Nous ne souhaitons pas exclure les universités mais la qualité des prestations sera extrêmement élevée.¹⁰ » (Goddard, 2000).

Il s'agit ainsi d'offrir des programmes d'enseignement supérieur entièrement en ligne pour démontrer la capacité du Royaume-Uni à être à la pointe des développements en matière d'enseignement à distance. Pour mener à bien cette opération de prestige, HEFCE a nommé un comité de direction présidé par Professeur R. Cooke (président de l'Université de York). Il est composé de treize membres, les deux tiers étant présidents ou vice présidents d'universités. Cette organisation de haut niveau veut répondre à la directive du Premier ministre qui date de juin 1999 (Blair, 1999) et qui fixe à l'enseignement supérieur britannique d'avoir comme horizon pour 2005, une augmentation du nombre d'étudiants étrangers de 75000 (ces étudiants paient des frais d'inscription bien plus élevés que les étudiants britanniques et les ressortissants européens). Les objectifs sont donc clairement économiques : il s'agit de renforcer la présence britannique sur les marchés internationaux et de faire face à la compétition des universités étrangères. Le secteur visé est avant tout celui de la formation professionnelle, secteur décrit comme étant « un des plus lucratifs » (HEFCE, 2000a). Lors de son discours dans lequel il annonce la naissance du projet, David Blunkett, affirme :

« Apprendre est devenu un gros business. Une nouvelle initiative nationale est donc nécessaire pour maximiser les chances de succès de la Grande-Bretagne dans cet environnement global. [...] Nous souhaitons créer un nouveau partenariat entre

9. "I am writing to inform you that we are launching a new project to develop internet-based higher education (...) a new vehicle for delivering higher education programme through virtual distance learning (...) established on a scale that will enable it to compete internationally."

10. "A sensible way to start is with a small number of institutions. The question of growth will depend on the quality of provision of those within the e-university umbrella. We don't want to exclude universities but the quality of provision will be very high."

les universités et le secteur privé qui développera un mode innovant d'enseignement à distance et exploitera les nouvelles technologies de l'information et de la communication.¹¹ » (Blunkett, 2000).

Pour financer ce projet, le ministère de l'Education et de l'Emploi annonce en novembre 2000, qu'il alloue 62 millions de livre Sterling sur trois ans (soit 94,5 millions d'euros) : 14 millions en février 2001, 21 millions en mars 2002 et 27 millions en avril 2003, l'idée est d'obtenir un investissement équivalent de sources privées (DfEE, 2000).

Début 2000, une lettre de HEFCE demande aux établissements de soumettre des propositions de partenariat et invite l'ensemble de la communauté universitaire à discuter le projet. En juillet 2000, HEFCE publie une analyse des réponses données par 85 établissements, soit environ la moitié des établissements : « [...] [dans] l'ensemble, l'annonce du projet a été globalement bien accueillie, avec des degrés d'enthousiasme allant de l'engouement à l'extrême prudence en passant par un soutien avec réserves.¹² » (HEFCE, 2000b). Beaucoup de répondants ont ainsi insisté sur la nécessité d'un dialogue continu avec les communautés pour que le projet soit davantage « universitaire » que « financier ». Ils demandent également que l'initiative soit dans son ensemble : « [...] inclusive et complémentaire des autres programmes britanniques en la matière plutôt que d'être en compétition avec celles-là.¹³ » (HEFCE, 2000b), pointant du doigt le fait que le projet a le pouvoir de menacer l'activité d'enseignement à distance existant dans d'autres structures. Il s'agit, pour eux, de bien soupeser les potentiels de complémentarité mais aussi de concurrence du projet. Enfin, d'autres inquiétudes ont été mentionnées. Elles concernent les marchés visés, l'identité publique de l'université virtuelle et les problèmes générés par le fait que la nouvelle entité n'aurait pas les pouvoirs de délivrer les diplômes.

Une structure avec deux sociétés

Dans le rapport d'octobre 2000 (HEFCE, 2000c), le modèle recommandé par les consultants Pricewaterhouse Coopers (PwC) commandités par HEFCE repose sur la création de deux sociétés : d'une part une société en holding limitée par garantie appartenant collectivement au secteur de l'enseignement supérieur, d'autre part une

11. "Learning has become a big business. So a new national initiative is needed to maximise Britain's chances of success in this global environment. [...] We want to create a new partnership between universities and the private sector which will develop a novel means of distance learning and exploit the new information and communication technologies."

12. "[o]verall, the announcement of the project was broadly welcomed, with varying degrees of enthusiasm ranging from delighted, to supportive but with caveats, to very cautious."

13. " [...] [to] be inclusive, and [to] complement, rather than compete with, other existing UK provision."

société opérationnelle limitée par action sous contrôle de la holding qui facilite les activités de l'université virtuelle, les cours étant développés par les universités. Les conclusions du rapport de PwC prévoient un plan de développement en trois phases : consultation entre octobre et décembre 2000, développement entre janvier et avril 2001 et exécution entre avril et décembre 2001 avec les premiers cours offerts en 2002.

La proposition d'une holding appartenant à l'ensemble du secteur supérieur constitue un changement de cap important par rapport au projet initial qui prévoyait de travailler avec un petit nombre d'établissements. Une autre différence significative est à souligner : le fait que les objectifs à atteindre incluent à présent le principe d'intégration sociale en particulier la participation des étudiants handicapés. Cette nouvelle orientation semble être une conséquence des interventions de la ministre de l'enseignement tout au long de la vie et de l'Enseignement supérieur, Margaret Hodge, qui plusieurs fois durant ces mois de gestation, est intervenue pour rappeler les priorités de son ministère.

Selon HEFCE, 77 établissements ont exprimé leur soutien à cette proposition de structuration (HEFCE, 2001). Cependant, à ce stade, les variations régionales et les différences entre établissements sont devenues de plus en plus apparentes. En effet, si la majorité des réponses est plutôt favorable, ceci est surtout vrai pour les établissements anglais et gallois, les trois quarts des établissements écossais rejettent le modèle perçu comme un direct concurrent de leur propre université virtuelle, Scottish Knowledge. Par ailleurs, les universités les plus prestigieuses voient dans la décision de travailler avec l'ensemble des établissements, le risque de perdre leur position. Ils ont ainsi immédiatement appelé à la méfiance (Goddard, 2000a). Quant aux autres établissements, s'ils soutiennent le projet dans son ensemble, ils soulèvent cependant plusieurs questions, en particulier l'existence d'une demande des étudiants et l'approche pédagogique choisie pour développer l'enseignement en ligne, questionnement peu surprenant quand on constate combien ces sujets sont absents des documents publiés. Enfin, un grand nombre de répondants est en désaccord avec les marchés étrangers visés et soutient que la formation continue et les publics en insertion sont prioritaires. A ce stade, c'est-à-dire relativement tôt dans le processus, on voit donc apparaître quelques fissures dans le paysage entre les acteurs de l'enseignement supérieur et le modèle choisi par HEFCE. Désaccords en matière de choix (concurrence interne et étudiants) et doutes en matière d'option pédagogique (offre entièrement en ligne).

Une succession de nominations

Durant le premier trimestre de 2001, le projet passe dans sa phase « développement » avec des documents publiés tous les mois. En janvier 2001, HEFCE lance l'appel à candidature pour trois groupes de postes à pourvoir : les directeurs de la holding (neuf postes, tous universitaires), ceux de la société

d'exploitation (le nombre de postes provenant de l'enseignement supérieur dépend de la réponse secteur privé et n'est pas encore déterminé) et les nominations pour le comité de la qualité académique (ce comité doit être composé de dix membres nommés par la société d'exploitation après consultation avec la holding et son accord) (HEFCE, 2001a).

En février 2001, HEFCE annonce la nomination d'une équipe intérim de direction avec son directeur général, Nick Winton, consultant indépendant ayant travaillé dans le supérieur comme directeur de marketing et dans diverses start-ups, Professeur J. Slater, directeur de la technologie, universitaire en détachement de son poste de chef du Centre des Technologies de l'Institute for Learning and Teaching, ancien vice président de l'Université du Kent et Dr K. Palmer, directeur commercial, vice président de NM Rothschild & Sons Ltd et vacataire à l'Université de Dundee (HEFCE, 2001b). Egalement en février 2001, HEFCE déclare avoir reçu 91 réponses du secteur privé ayant montré un intérêt pour devenir partenaire (HEFCE, 2001b).

C'est en mars 2001 que HEFCE demande aux établissements du supérieur qui le souhaitent de proposer leur candidature pour être développeurs pilotes des programmes à venir. Le document stipule :

« Ce rôle serait davantage approprié aux établissements qui envisagent l'enseignement à distance comme représentant une part importante de leurs programmes dans le futur et qui donc, sont prêts à s'investir comme précurseurs. Il y aura régulièrement d'autres opportunités pour tous les établissements de participer à la fourniture de programmes pour la e-University¹⁴. » (HEFCE, 2001c).

La phase de pilotage prévoit la production de cinq programmes de troisième cycle menant à des qualifications reconnues. Cinq matières sont désignées comme devant attirer suffisamment d'étudiants pour être viables : gestion des systèmes informatiques, gestion, santé, éducation, langue anglaise. En ce qui concerne l'épineux problème des droits d'auteurs, le document indique que ce point n'a pas été résolu et qu'un groupe de travail va étudier la question (HEFCE, 2001c).

Fin mars 2001, deux mois après l'appel à candidature pour les postes de directeurs et membres du comité, le ministère de l'éducation et de l'emploi annonce les nominations des postes de directeurs de la holding (12 nominations¹⁵), le

14. "This role may be most suited to institutions that envisage global e-learning programmes as a significant part of their offerings in the future, and hence are prepared to put in the commitment as early adopters. There will be subsequent and regular opportunities for all institutions to participate in the e-University's commissioning and delivery activities."

15. Professeur B. Boucher (vice-président, Université de Sheffield), S. Burslem (vice-président, Manchester Metropolitan University), Professeur Sir C. Campbell (vice-président, Université de Nottingham), Professeur R. Cooke (vice-président, Université de York), G. Crossley (principal, Central School of Speech and Drama), Professeur Sir B. Fender (directeur général, HEFCE), W. Greaves (président de conseil, Brunel University), Professeur

directeur général de HEFCE, Sir Brian Fender, est nommé président du conseil. Les nominations du comité chargé de la qualité académique sont aussi annoncées (11 nominations¹⁶). Ces deux groupes sont composés d'universitaires en charge de responsabilités importantes dans leur établissement. L'équilibre entre les différents types d'universités est respecté. Quant aux membres de la société d'exploitation, les négociations sont plus longues que prévues (DFES, 2001).

Finalement, HEFCE écrit à tous les établissements d'enseignement supérieur publics, les invitant à devenir membres de la holding en précisant que la forme juridique de la société – limitée par garantie – permet à tout établissement public du supérieur de devenir membre de la holding pour la somme symbolique de 1 livre Sterling, somme qui représente également la limite de leur responsabilité financière (HEFCE, 2001d). La quasi-totalité des établissements a répondu favorablement à cet appel.

Concurrent ou partenaire ?

L'idée d'une nouvelle université pose nécessairement la question de son rapport aux autres établissements du supérieur, et ceci peut-être davantage au Royaume-Uni où la concurrence entre universités, exacerbée par les classements publiés chaque année dans la presse, est très forte. Pour rassurer les différents établissements, une étude de marché, commanditée par HEFCE a été communiquée au comité de direction de juin 2000 (elle a été rendue accessible au public en 2004 (Fielden, 2004)). Selon elle, si l'université virtuelle se spécialise dans les programmes de troisième cycle et la formation professionnelle en visant particulièrement les employeurs, elle n'est pas en concurrence directe avec les établissements existants. Dans les faits, la situation s'est révélée plus complexe. Non seulement un grand nombre d'universités avait déjà une offre à distance structurée mais certaines, comme l'Open University¹⁷ (OU) ou le

G. McKenna (vice-président, Université d'Ulster), A. Morris (vice-président, Université de West of England), Professeur T. O'Shea (master, Birkbeck College, Londres), Professeur Sir G. Roberts (président, Wolfson College, Oxford et ex-vice-président, Université de Sheffield), D. Urwin (principal, Université College Worcester).

16. Dr M. Atkins (vice-président, Université de Newcastle), Professeur C. Bell (vice-président, Université de Bradford et vice-président désigné, Université de Stirling), Professeur A. Cryer (Université de Cardiff), Professeur Sir B. Fender (directeur général, HEFCE), Professeur K. Fidler (Université de York), Professeur P. Jones (vice-président, Université de Sheffield), Dr H. O'Sullivan (Liverpool Hope), Professeur J. Slater (directeur intérim UKeU et ex- vice-président, Université de Kent), Professeur R. Trainor (vice-président, Université de Greenwich), Professeur D. Unwin (vice-président, Birkbeck College, London), Dr T. Wyatt (directeur de l'enseignement à distance, Université d'Oxford).

17. L'*Open University* fut créée en septembre 1967 par le gouvernement de Harold Wilson suite aux travaux de Jennie Lee et choqua l'establishment en ouvrant l'accès à l'enseignement supérieur à tous sans condition préalable à l'inscription.

Programme Externe de l'Université de Londres¹⁸, bénéficiaient en plus d'une longue expérience en la matière. Alors, pourquoi créer une université virtuelle au lieu de financer, par exemple, le développement de l'OU ? La réponse est loin d'être évidente encore aujourd'hui. Officiellement, la décision a été prise sur la base de l'existence d'un marché potentiel qui n'était couvert que marginalement par l'OU. Dans les coulisses, certains ont dit que, du fait de son expérience, l'OU n'aurait jamais accepté le choix de l'enseignement tout en-ligne et n'aurait donc pas été suffisamment « souple » ; d'autres ajouteront qu'à cause de son histoire, l'OU n'aurait pas su être assez « agressive » dans sa politique d'offre globale... Une chose est certaine, l'OU pouvait difficilement ne pas être considérée comme partie prenante au projet gouvernemental. Ainsi, Sir John Daniel, alors président de l'OU, a été nommé « conseiller spécial » (*special adviser*) dès les débuts du projet. Il en est de même pour l'université fédérale de Londres puisque le président de l'Université Birkbeck (membre important de l'université fédérale de Londres), Professeur T. O'Shea, a été nommé d'abord au comité de direction, puis comme directeur de la holding. Comme on le verra ci-après, c'est l'OU qui a proposé l'un des tout premiers cours de la UkeU.

Un partenariat privé pour la plate-forme d'enseignement

En octobre 2001 et avec trois mois de retard, HEFCE a annoncé que la société américaine Sun Microsystems fournirait la plate-forme et ferait alliance avec l'enseignement supérieur pour créer la société d'exploitation. HEFCE a précisé qu'il s'agissait d' : « Un des fournisseurs mondiaux dominants dans le domaine des systèmes informatiques et un acteur majeur du développement des réseaux ne cessant de renforcer ces collaborations avec les universités britanniques¹⁹ » (HEFCE, 2001e). La société devait fournir du personnel qualifié pour une durée de douze mois ainsi que ses systèmes informatiques et un logiciel spécialisé (THES, 2001).

A la même époque, trois programmes ont été sélectionnés parmi les 80 propositions reçues de 60 universités (HEFCE, 2001f). De niveau Master, ils concernent les sciences de l'éducation, la gestion et l'informatique. Le premier,

18. Université fédérale composée de vingt établissements, l'Université de Londres est célèbre pour son *University of London External Programme*. Fin XIX^e siècle, il lui fut accordé la possibilité d'offrir son enseignement et ses qualifications dans tout l'Empire britannique par l'intermédiaire des établissements locaux. Le Programme a une longue tradition de cours « par correspondance » qui perdure. Si des investissements en matière de nouvelles technologies ont eu lieu, les cours avec support papier et soutien en présentiel demeurent la grande majorité. En mars 2002, il y avait près de 30 000 inscrits dans 180 pays, la plupart en premier et second cycles, vivant en Asie et Pacifique (University of London External Programme, 2006).

19. "One of the world's leading suppliers of computer systems and major IT networks, with extensive existing links with UK universities."

développé par l'OU l'Université de Cambridge et Programme pour Industrie, propose un « [...] module de maîtrise en formation dans l'économie connectée ». Le second, de l'Université de Sheffield Hallam offre un MsC en informatique et gestion. Le troisième, de l'Université de York en partenariat avec le Worldwide Universities Network (un réseau d'universités britanniques et américaines) propose une maîtrise en gestion et politiques publiques. Il est prévu que ces trois programmes soient disponibles en septembre 2002 (HEFCE, 2001f).

En novembre 2001, HEFCE annonce que les responsables de la holding ont nommé plusieurs dirigeants : le président de la société d'exploitation, Sir Anthony Cleaver (directeur du Conseil de Recherche Médicale et ex-directeur général de IBM), trois directeurs, Professeur J. Bull (président de l'Université de Plymouth), Professeur D. Wallace (président de l'Université de Loughborough) et Professeur Sir A. Wilson (président de l'Université de Leeds) (HEFCE, 2001f). C'est à cette date que la société d'exploitation est devenue UKe-Universities Worldwide (UKeU). En février 2002, HEFCE rend public les dernières nominations : l'équipe de direction de la société d'exploitation composée essentiellement d'acteurs issus du secteur privé (une seule exception) ; John Beaumont est nommé président directeur général (auparavant directeur général d'une société fournisseur de services Internet), Elizabeth Selzer est nommée aux finances (après avoir été à la tête du département financier de Camelot International) et Professeur J. Slater devient directeur du programme d'enseignement (il était auparavant membre de l'équipe de direction intérim nommée par HEFCE en février 2001) (HEFCE, 2002). Enfin, on trouve dans ce communiqué, sans aucune autre explication, une information importante : les inscriptions ne commenceront pas avant janvier 2003, le début des cours n'étant pas réellement mentionné.

Intégration sociale ?

C'est dans ce même document qu'HEFCE réitère les priorités du gouvernement en termes d'intégration sociale et cite une fois de plus la ministre de l'enseignement tout au long de la vie et de l'enseignement supérieur, Margaret Hodge :

« J'espère que, dans la période à venir, cette initiative prouvera sa valeur d'une part en donnant de nouvelles possibilités à un nombre croissant de personnes pour qu'elles obtiennent des qualifications de l'enseignement supérieur et d'autre part en aidant à promouvoir l'enseignement supérieur britannique à l'étranger.²⁰ » (HEFCE, 2002).

Accompagnant cette liste de nominations de haut niveau (à des postes offrant des salaires élevés) qui rassemble des noms parmi les plus prestigieux du monde des

20. "I hope that over the coming period this initiative will prove its worth in both widening opportunities for more people to obtain higher qualifications in a different way and in helping to promote British HE abroad."

affaires et du monde universitaire, ce rappel clairement énoncé des priorités du gouvernement apparaît nettement en décalage. Il a pour origine le document annuel émis par le ministère de l'Éducation (Grant Letter) qui indique comment les subventions doivent être utilisées pour :

« Assurer que l'agenda d'intégration sociale demeure une priorité, premièrement à travers le développement de cours de premier et deuxième cycles pour atteindre ceux dans ce pays qui ont difficilement accès à l'enseignement traditionnel sur campus.²¹ » (HEFCE, 2001g).

En fait le premier cours a commencé en mars 2003, le second en mai 2003 et le troisième en septembre 2003. Le Times Higher Education Supplement (THES), hebdomadaire spécialisé dans l'enseignement supérieur, a révélé que chaque cours avait coûté en moyenne un million de livres Sterling à mettre en ligne et que les coûts d'inscriptions étaient de 9 000 livres Sterling (13 500 euros) pour la maîtrise avec York en politiques publiques, 9 250 livres Sterling pour le MsC de Sheffield Hallam en gestion informatique et 2 600 livres Sterling pour le certificat en e-learning de Cambridge-Open University (THES, 2003). Le THES a également fait savoir que le nombre d'inscrits n'avait pas été communiqué. Une seconde vague d'accords a été annoncée en janvier 2003 dans le secteur de la santé avec le UK Healthcare Education Partnership qui comprend le Royal College of Nursing et les Universités de Leicester et Ulster (THES, 2003). L'Université d'Ulster a de plus proposé de transférer 5 de ses cours placés sur la plate-forme WebCT sur la plate-forme de la UKeU en janvier 2004 (en science biomédicale et gestion de l'environnement).

C'est au cours du premier semestre 2003 que les difficultés du projet ont été rendues publiques. Ainsi, a été mis en cause, dans un premier temps, le design de la plate-forme qui non seulement aurait retardé le début des cours (en effet, comment commencer des cours en ligne quand la plate-forme n'est pas disponible ?) et qui aurait imposé aux enseignants de changer certains aspects de leurs cours. Quelques universitaires ont insisté publiquement sur le fait que très peu de formations à distance peuvent être entièrement en ligne, faisant référence à la longue expertise de l'OU (The Guardian, 2003). En juillet 2003, HEFCE a commencé à s'inquiéter du faible taux d'inscription (officiellement 900 étudiants) et de l'absence de tout financement privé. Il a informé la holding et la UKeU de son intention de conduire une évaluation de l'ensemble de l'activité. Elle a été confiée à une société indépendante de conseil, PA Consulting, qui a remis son rapport en décembre 2003. Durant ces quelques mois, la presse britannique a commencé à être très critique avec le projet, usant des gros titres qui la caractérisent : « Online bonus, e-ventually » (en référence au bonus important que l'un des directeurs s'était alloué en sus d'un salaire déjà élevé) (THES, 2003a), « UK's global internet college a £30m flop »

21. "Ensuring that the social inclusion agenda remains a priority, primarily through the development of undergraduate courses to reach those in this country who find it difficult to access the more traditional campus-based university."

(« Un flop de 30 millions de livres Sterling pour l'université globale britannique ») (*The Observer*, 2003). Ces titres ont été les premiers. Ils ont été suivi de beaucoup d'autres à mesure que l'ampleur de l'échec s'est révélée, déclenchant fureur et stupéfaction à la hauteur des pertes mises au jour.

Les dernières étapes

Elles commencent avec le rapport de PA Consulting. HEFCE a demandé aux deux sociétés de le commenter et de justifier notamment le fait que les conditions de financement public n'avaient pas été respectées puisque aucun financement privé n'avait été obtenu. Les réponses ont confirmé qu'il était peu probable, qu'à ce stade avancé du projet, le business plan soit respecté. HEFCE a donc pris la décision d'arrêter tout financement et de restructurer la UKeU. L'ensemble du conseil a démissionné et, en mars 2004, une nouvelle équipe a été nommée avec pour mandat de gérer la fin de l'initiative.

Sur les 62 millions de livres Sterling allouées depuis avril 2001, 50 millions ont été dépensés, dont 14,5 millions pour la plate-forme, 11 millions pour le développement des cours, 13 millions pour les coûts d'opération, le reste étant divisé entre le marketing, le projet e-China²², les études effectuées, les conseils légaux et commerciaux, et le e-Learning Research Centre²³.

Sous l'impulsion du travailliste, Dereck Wyatt, une commission d'enquête parlementaire a débuté en juin 2004 et a publié son rapport en mars 2005²⁴. Les raisons de l'échec y sont résumées en trois points :

- La UKeU était davantage centrée sur l'offre que sur la demande et avait une conception étroite de e-learning (tout en ligne). Trop peu d'études de marché ont été faites et le projet a été conduit par la technologie plutôt que par les besoins des enseignants et des étudiants.

- Le partenariat avec le secteur privé a échoué. Même l'alliance avec Sun Microsystems, bien que partant sur de bonnes bases, est devenue après quelques mois, une simple relation client-fournisseur ; le rapport a souligné que le projet de la UKeU était un exemple supplémentaire des difficultés du secteur public à former des partenariats avec le privé.

22. Le projet e-China débuta en mars 2003, avec 3 millions de livre Sterling provenant du budget de UKeU et est géré par l'Université de Cambridge ; il s'agit d'une collaboration avec la Chine pour développer des cours à distance pour les enseignants chinois du secondaire et du tertiaire. Pour davantage de détails, voir <http://www.echinaprogramme.org/>

23. Le e-Learning Research Centre a été établi en septembre 2003, avec 1 million de livre Sterling provenant du budget de UKeU et est situé sur deux sites : les universités de Manchester et Southampton. Comme son nom l'indique, le centre se spécialise en recherche concernant le e-learning (pour davantage de détails, <http://www.elrc.ac.uk/>).

24. <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200405/cmselect/cmeduski/205/20502.htm>

– Le projet était trop ambitieux. Représentatif des années 1999-2000 au plus fort de la bulle Internet, il a voulu couvrir une trop grande variété d'étudiants et de cours. En privilégiant le marché international, il ne pouvait pas répondre aux exigences gouvernementales en matière d'intégration sociale.

Quelques pistes pour conclure...

L'histoire de la UKeU ne s'arrête pas aux conclusions de l'enquête parlementaire. Depuis, HEFCE a revisité sa capacité à gérer les risques (HEFCE, 2004) et a revu sa stratégie de e-learning pour le supérieur (HEFCE, 2005).

La réflexion sur cette expérience commence à apparaître dans les publications des chercheurs. Dès 2004, le e-Learning Research Centre mentionné plus haut a initié des recherches dont les résultats ne sont pas encore publiés, recherches qui couvrent différentes sphères (le modèle choisi, les options pédagogiques, le concept de portfolio, de cours réutilisables) (Carusi *et al.*, 2005 ; Wilcox *et al.*, 2005). Weller et McQuinn Wilson ont centré leurs travaux sur le cours pilote que chacun de leur établissement a proposé en 2002. Cela a permis à Weller (OU) de développer son analyse sur les « objets d'apprentissage » (*earning objects*) tandis que McQuinn Wilson (Université de Sheffield Hallam) a analysé les difficultés du rôle de développeur et son approche double, celle de la connaissance du sujet enseigné et celle du traitement indispensable pour son enseignement en ligne (Weller, 2004 ; McQuinn Wilson, 2004). Garrett (2004) et Bacsich (2005) analysent les raisons de l'échec de UKeU et s'accordent pour souligner le fait que son lancement a eu lieu juste avant le crash de la dot.com. Garrett analyse les décisions prises au sujet de la plate-forme et les problèmes rencontrés, tandis que Bacsich examine comment l'échec de la UKeU peut contribuer à la recherche sur les « facteurs de succès essentiels » (*critical success factors*) et en propose quelques-uns : une énergie centrale très cohésive (qui n'était pas présente du fait que le secteur de l'enseignement supérieur britannique est très hétérogène), une homogénéité ou une diversité gérée (la gestion de la diversité du secteur n'a pu se faire adéquatement du fait que le cœur même de la UKeU, l'alliance avec SunMicrosystems, était elle aussi non homogène). Slater, lui, propose une explication alternative très simple de l'échec : personne en particulier n'avait une volonté forte et réelle de mener à bien le projet, ni HEFCE qui était limité dans son rôle et ne pouvait être vu influençant les décisions, ni les universités pour qui le souci principal était de limiter les risques, ni le gouvernement qui avant tout, voulait voir un partenariat public-privé fonctionner. Si certains ont soutenu que HEFCE avait réagi trop tard et aurait pu limiter les dépenses publiques, lui avec Bacsich ont au contraire penché pour dire que le gouvernement avait été trop impatient (Bacsich, 2005 ; Slater, 2005). Selon Slater enfin, l'époque des grandes initiatives est révolue ; c'est au sein des universités que va avoir lieu la « révolution du e-learning » avec les organismes nationaux (tels que HEFCE pour l'Angleterre) facilitant la circulation des informations et des expériences (Slater, 2005).

Dans cet article, nous avons pu rendre compte à la fois de la relative efficacité avec laquelle le projet a été mené et de l'importance des difficultés que les porteurs du projet n'ont pas réussi à surmonter. De février 2000 à février 2002, une structure lourde a été mise en place et dès la troisième année des programmes d'enseignement ont été sélectionnés et transférés sur la plate-forme. Mais, dans le même temps, deux types de problèmes majeurs sont apparus qui touchent les relations avec les partenaires : le premier avec les établissements du supérieur et le second avec le gouvernement. La UkeU s'est montrée trop éloignée des réalités de l'enseignement supérieur : sur quelles bases culturelles justifier le choix du tout en ligne ? Comment tenir compte de la diversité des établissements ? Elle a fait fi de la géographie universitaire, pourtant comment recruter des étudiants sans entrer en conflit avec les activités existantes des établissements ? Elle n'a pas réussi non plus à répondre aux exigences du gouvernement en matière d'intégration sociale : comment donner de nouvelles chances à des étudiants quand les tarifs sont si élevés ?

Autant de questions qui méritent de plus amples développements. Ce travail se veut une petite contribution à la réflexion sur un dispositif ambitieux propice à d'autres éclairages basés notamment sur des études comparatives internationales.

Bibliographie

- Bacsich P., "Lessons to be learned from the failure of the UK e-University", 2005, <http://www.unisa.edu.au/odlaconference/PDFs/32%20odlaa2005%20-%20bacsich.pdf>
- Blair A., "Attracting more International Students", 1999, <http://www.pm.gov.uk/output/Page3369.asp>
- Blunkett D., Communiqué de presse 64/00, 2000, http://www.dfes.gov.uk/pns/DisplayPN.cgi?pn_id=2000_0064
- Carusi A., Conole G., de Laat M., "Learning from the UkeU experience", 2005, <http://www.elrc.ac.uk/download/publications/ICEpaper.pdf>
- Cunningham S., *New Media and Borderless Education: A Review of the Convergence between Global Media Networks and Higher Education Provision*, 1997, <http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip97-22/eip9722.pdf>
- DfEE, "Higher Education Funding for 2001-02 and Beyond", 2000, <http://www.hefce.ac.uk/news/hefce/2000/funding.htm>
- DfES, "New Directors will get e-Universities off to a flying Start", 2001, http://www.dfes.gov.uk/pns/DisplayPN.cgi?pn_id=2001_0186
- Fielden J., Middlehurst R., Schofield A., Rist R., Bjarnason S., Garrett R., Maxwell J., Abercromby K., "A Study on Market Issues for the Proposed e-University", *The e-University Compendium*, HEA, 2004, <http://www.heacademy.ac.uk/2249.htm>
- Garrett R., "The Real Story Behind the Failure of UKeUniversity", *Educause Quarterly*, vol. 27, n° 4, 2004, <http://www.educause.edu/apps/eq/eqm04/eqm0440.asp>

- Goddard A., “Britain flies the E-university Flag”, *Times Higher Education Supplement*, 18/02/2000, 2000.
- Goddard A., “Elite logs out of E-university”, *Times Higher Education Supplement*, 06/10/2000, 2000a.
- HEFCE, “Circular Letter: 2000: 04/00 “e-University Project”, 2000,
http://www.hefce.ac.uk/pubs/Circlets/2000/cl04_00.htm
- HEFCE, “Annex A to circular letter 2000: 04/00 Project to Develop Virtual Distance Learning in Higher Education”, 2000a,
http://www.hefce.ac.uk/pubs/Circlets/2000/cl04_00.htm
- HEFCE, “Summary of Responses from the Higher Education Sector to the Council’s Circular Letter 4/00”, 2000b, <http://www.hefce.ac.uk/learning/tinits/euniv/resp.pdf>
- HEFCE, “HEFCE launches e-University business model”, 2000c,
<http://www.hefce.ac.uk/News/hefce/2000/euniv2.htm>
- HEFCE, “Responses to Consultation on the proposed e-University Business Model”, 2001,
<http://www.hefce.ac.uk/learning/tinits/euniv/conresp.htm>
- HEFCE, “e-University: invitation to nominate directors and committee members”, 2001a,
http://www.hefce.ac.uk/pubs/circlets/2001/cl02_01.htm
- HEFCE, “E-University project attracts support from public and private sectors”, 2001b,
<http://www.hefce.ac.uk/news/hefce/2001/euniv.htm>
- HEFCE, “E-University: Invitation to express Interest in Pilots to develop e-Learning Programmes”, 2001c, http://www.hefce.ac.uk/pubs/circlets/2001/cl06_01.htm
- HEFCE, “E -University: invitation to higher education institutions to become members of the holding company”, 2001d, http://www.hefce.ac.uk/pubs/circlets/2001/cl07_01.htm
- HEFCE, “UK education forms alliance with Sun”, 2001e,
<http://www.hefce.ac.uk/news/hefce/2001/sun.htm>
- HEFCE, “Sir Anthony Cleaver new chairman of eUniversity”, 2001f,
<http://www.hefce.ac.uk/learning/tinits/euniv/chair.htm>
- HEFCE, “Higher Education Funding and Delivery to 2003-4”, 2001g,
<http://www.hefce.ac.uk/News/HEFCE/2001/fund.htm>
- HEFCE, “UK eUniversities Worldwide announce new senior management team”, 2002,
<http://www.hefce.ac.uk/learning/tinits/euniv/manag.htm>
- HEFCE, “HEFCE strategy for e-learning”, 2005,
http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2005/05_12/
- HEFCE, “The e-University project: lessons learnt by HEFCE”, 2004,
<http://www.hefce.ac.uk/learning/tinits/euniv/lessons.pdf>
- The Guardian, “Success still in the distance”, 22/03/2003, 2003.
- McQuinn Wilson C., “Learning about e-learning – The eUniversity experience”, 2004,
http://www.shef.ac.uk/nlc2004/Proceedings/Individual_Papers/Wilson.htm

- Middlehurst R., *The Business of Borderless Education: a UK Perspective*, 2000, <http://bookshop.universitiesuk.ac.uk/downloads/BorderlessSummary.pdf>
- Slater J., "Spent force or revolution in progress? eLearning after the eUniversity", Higher Education Policy Institute, 2005, <http://www.hepi.ac.uk/pubdetail.asp?ID=173&>
- The Observer, "UK's global internet college a £30m flop", Mark Townsend, 23/11/ 2003, 2003.
- THES, "E-university takes technology to market", Pat Leon, 3/01/03, 2003.
- THES, "Online bonus, e-ventually", Mark Samuels, 29/08/2003, 2003a.
- UniversitiesUK, "The facts about web-universities to be revealed", 2000, <http://www.universitiesuk.ac.uk/mediareleases/show.asp?MR=164>
- UniversitiesUK, "Diana Warwick welcomes the Borderless Higher Education Report and Conference", 2000a, <http://www.universitiesuk.ac.uk/speeches/show.asp?p=1&sp=9>
- University of London External Programme, 2006, http://www.londonexternal.ac.uk/about_us/history.shtml
- Weller M., "Learning Objects and the e-Learning Cost Dilemma", *Open Learning*, vol. 19, n° 3, 2004, p. 293-302.
- Wilcox P., Petch J., Dexter H., "Towards an understanding of UKeU business processes within an e-learning lifecycle model", *Electronic Journal of e-Learning*, vol. 3, n° 1, 2005, p. 77-86, <http://www.ejel.org/volume-3/v3-i1/v3-i1-art8-wilcox.pdf>

