

Montréal, le 11 décembre 2008

Monsieur Claude Corbo  
Recteur  
Université du Québec à Montréal

**Objet : Rapport sur l'intégration de la Télé-université à l'UQAM**

Monsieur le recteur,

Conformément au mandat et à l'échéancier qui m'ont été fixés, je vous transmets mon rapport sur l'intégration de la Télé-université à l'UQAM.

Suite à ma nomination et en réponse à la demande de consultation formulée, 28 mémoires ont été reçus et des rencontres ont eu lieu avec tous ceux qui, parmi leurs auteurs, en ont fait la demande. Plusieurs autres personnes ont également été rencontrées. Je remercie toutes les personnes et tous les groupes de leur participation. Je tiens à souligner la qualité des avis reçus et la richesse des échanges qui en ont découlé.

Ce rapport n'aurait pu être produit sans la collaboration de monsieur Réginald Trépanier qui a contribué pleinement à la réalisation de ce mandat et à la formulation des recommandations. Sa profonde connaissance du milieu universitaire, sa riche expertise des mécanismes académiques et sa longue expérience professionnelle m'ont considérablement aidé à bien saisir les enjeux et les perspectives de ce dossier. Ses conseils, ses questionnements et toutes nos discussions m'ont été très précieux. Je le remercie sincèrement de cette contribution remarquable.

Au cours de mon mandat, j'ai acquis la conviction que l'UQAM et la Télé-université avaient tout intérêt à se développer ensemble. J'ose espérer que les recommandations de mon rapport tracent des voies qui aideront à y parvenir. Je demeure à votre disposition pour présenter mon rapport aux groupes et instances que vous jugerez nécessaires afin que chacun puisse en comprendre l'esprit et la lettre.

Je vous remercie de la confiance que vous m'avez accordée et vous souhaite, monsieur le recteur, la force, l'inspiration et la solidarité du milieu pour mener à bien ce dossier.



Pierre Brossard



# L'INTÉGRATION DE LA TÉLÉ-UNIVERSITÉ À L'UQAM

Rapport présenté

au recteur de l'UQAM, monsieur Claude Corbo

par Pierre Brossard, chargé de dossier

Université du Québec à Montréal

11 décembre 2008

## TABLE DES MATIÈRES

1. Préambule .....	2
2. Brève rétrospective .....	4
3. La formation à distance, oui ou non? .....	6
4. Avec la Télé-université? .....	11
5. La formation à distance : un projet éducatif .....	16
6. Les facultés et la bimodalité .....	20
7. Les Unités d'enseignement et de recherche - UER .....	22
8. La structure de la Télé-université .....	28
9. Les personnels .....	34
10. Le développement de cours à distance .....	37
11. Les aspects financiers de la formation à distance à l'UQAM .....	41
12. Questions diverses .....	43
13. Mise en œuvre .....	45
14. Conclusion .....	47
15. Récapitulation des recommandations .....	50
Annexe 1 - Liste des avis reçus .....	56
Annexe 2 - Liste des personnes et groupes rencontrés .....	58

## 1. PRÉAMBULE

En mai 2008, le Recteur, monsieur Claude Corbo, a nommé un chargé de dossier sur la situation de l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM, avec le mandat suivant :

1. Dresser un état de la situation de l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM depuis l'émission des nouvelles lettres patentes de l'UQAM le 18 mai 2005. Cet état de situation doit décrire les travaux accomplis et les formes réalisées de collaboration et d'intégration à tous égards de la TÉLUQ avec l'UQAM.
2. Établir, par suite de consultations appropriées dans la communauté universitaire :
  - Les conditions académiques, pédagogiques, administratives, réglementaires, organisationnelles et financières devant être réalisées pour que soit achevée l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM;
  - Les exigences minimales des deux composantes en matière d'intégration.
3. Évaluer la faisabilité d'une intégration satisfaisant les deux composantes ou, au besoin, des alternatives à la situation actuelle.

La réalisation de ce mandat impliquait une consultation à mener auprès des facultés, écoles et autres unités académiques, de même qu'auprès des services et de la direction de l'UQAM et de la Télé-université. Cette consultation s'est déroulée en deux temps. En juin, une demande d'avis a été adressée aux personnes, unités et groupes concernés. La liste des avis écrits obtenus figure en annexe. Dans un second temps, de nombreuses rencontres ont eu lieu au cours de l'automne. La liste des personnes et groupes rencontrés figure également en annexe.

Il importe, d'entrée de jeu, de rendre explicite l'orientation qui a présidé à la réalisation de ce mandat, lequel demande d'établir les conditions devant être réalisées «pour que soit achevée l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM». La réalisation de ce mandat se fonde sur l'existence d'une seule corporation porteuse et, donc, la réalité d'un seul et unique établissement, l'UQAM, avec son Conseil d'administration et sa Commission des études, et dont la Télé-université est une composante. Il n'existe plus d'entité distincte telle que l'était la TÉLUQ.

Le présent rapport ne cherche donc pas à effectuer un quelconque arbitrage entre deux parties ni à concilier les vues de deux établissements distincts. La Télé-université fait partie de l'UQAM; le rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM a été entériné par les plus hautes autorités et consigné dans des textes officiels. Par conséquent, quand on parle de rattachement, à l'intérieur d'une seule et même corporation, ce rattachement ne peut constituer autre chose qu'une intégration.

Mais force est de constater que ce «rattachement» n'a pas, à ce jour, produit les résultats escomptés, tant s'en faut; les conditions permettant de lui donner vie restent à définir. À cette fin, il fallait se concentrer sur les grands enjeux que comporte la présence dans l'UQAM de cette composante qu'est la Télé-université et sur le rôle que peuvent jouer les différents acteurs, en même temps qu'étaient momentanément mis au second plan les écrits, lettres patentes, protocoles, règlements et autres textes officiels.

Ces enjeux peuvent se formuler à partir des trois questions suivantes : l'UQAM veut-elle se donner une orientation majeure en formation à distance? Si oui, veut-elle le faire avec la Télé-université? Si oui, comment?

Pour répondre à cette dernière question (comment?), les consultations et les discussions entourant la préparation de ce rapport ont permis d'en arriver à une représentation de ce que pourrait être une UQAM bimodale dans quelques années. Ce portrait idéal est placé à la fin de ce rapport, comme conclusion, mais certains lecteurs aimeront peut-être en prendre connaissance avant d'aller plus avant, car il constitue en quelque sorte la destination finale à laquelle conduit l'itinéraire proposé. Cela exclut une quelconque démarche étapiste qui laisserait pour ainsi dire la situation évoluer d'elle-même, dans l'attente d'un résultat final devant surgir de l'expérience, des essais et des erreurs.

Ce rapport ne prétend pas tout régler dans les moindres détails; il se présente comme un guide, une feuille de route devant aider les décideurs à clarifier les objectifs et à choisir les moyens les plus appropriés en ce qui concerne la formation à distance et la bimodalité, expressions qui n'ont pas la même signification ni la même portée pour tous. Nous allons y revenir.

## 2. BRÈVE RÉTROSPECTIVE

### Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné?

Les consultations ont apporté de multiples réponses à cette question. La plus fréquente tient à la situation de crise dans laquelle s'est retrouvée l'UQAM au cours des dernières années, crise financière, crise de gouvernance, qui a fait que le rattachement de la TÉLUQ et le développement de la formation à distance se sont retrouvés assez bas dans l'échelle des priorités et n'ont pas constitué un enjeu. On a dit que la communauté de l'UQAM ne s'est pas approprié le projet, mené d'en haut et de manière peu transparente par la précédente Direction, que l'UQAM ne s'est pas fixé d'objectifs quant à la formation à distance, qu'il règne un climat d'indifférence à cet égard, que la formation à distance et la TÉLUQ font l'objet de préjugés, sont vues de haut, voire méprisées : réticence à reconnaître les cours, qui passent aux yeux de certains pour de la culture générale, critique du modèle pédagogique qui empêche les contacts personnels entre professeurs et étudiants, exemples multiples de disciplines qui ne s'enseigneraient pas à distance. À défaut d'une information adéquate, les préjugés occupent la scène.

De part et d'autre, il existe des peurs, des appréhensions, au premier chef celle de plusieurs personnes, à la Télé-université, de voir celle-ci noyée dans cette grosse organisation qu'est l'UQAM, d'où des réactions de repli sur soi et de refus obstiné à changer un iota aux textes officiels consacrant le rattachement. À l'UQAM, certains croient que la formation à distance va faire perdre des étudiants au profit de la Télé-université, qu'on va devoir «céder» ses cours si on désire les offrir à distance, que la Télé-université vient en quelque sorte «squatter» les programmes et les cours, vu qu'elle a atteint les limites de son développement propre. On invoque aussi la résistance de certains professeurs, parmi les plus âgés, face à l'innovation et une crainte parfois inavouée des technologies associées à la formation à distance.

L'entente de rattachement contient des termes qui sont interprétés de diverses façons, prêtent à confusion, constituent des irritants et soulèvent des objections : ainsi, l'exclusivité dont jouirait la Télé-université en matière de formation à distance dans l'UQAM constituerait une menace à l'autonomie des professeurs dans leurs cours, lesquels se verraient retirer la possibilité d'y introduire certains éléments «à distance» à moins de passer désormais par la Télé-université. Par cette entente, l'UQAM aurait tout cédé à la TÉLUQ sans en retirer de bénéfices.

Curieusement, la bimodalité elle-même n'est pas clairement définie dans les textes officiels entourant le rattachement de la Télé-université. Ce serait quelque-chose à construire.

La formule «*L'université dans l'université*» est abondamment citée : pour les uns, il s'agissait d'un slogan susceptible de faire accepter le projet par les plus autonomistes et qui crée maintenant beaucoup de déception chez ceux qui y ont cru; pour d'autres, c'était une promesse inconsiderée, portant en elle les germes de désaccords profonds sur le statut de la Télé-université dans l'UQAM.

Des différences de cultures ont été signalées. La Télé-université est une structure de petite taille, comparée à celle de l'UQAM. L'information y circule rapidement, de même que les rumeurs; l'organisation est «tricotée serré». On voit l'UQAM comme une grosse machine, avec ses lourdeurs, ses lenteurs, ses normes de toutes sortes. Les différences organisationnelles se font sentir, par exemple, dans les discussions entourant le développement de programmes et de cours à distance : la préoccupation qu'on a, à l'UQAM, de garantir la viabilité d'un cours ou d'un programme par un nombre suffisant d'inscriptions est souvent mal comprise par les collègues de la Télé-université pour qui cette considération n'a pas la même importance immédiate. Une autre différence majeure, sur laquelle nous reviendrons plus loin dans ce rapport, tient au processus même qui soutient la tâche d'enseignement, un processus dont les phases se découpent de manières très différentes, d'où les difficultés entourant l'évaluation de ces tâches et l'établissement d'équivalences. Tout compte fait, on a procédé au rattachement sans un plan bien arrêté.

L'entente de rattachement, dit-on du côté de la Télé-université, n'a pas vraiment été mise à l'essai. On ne saurait donc la mettre de côté avant d'en avoir loyalement fait l'expérience, laquelle indiquerait quels réaménagements il conviendrait d'effectuer. À l'UQAM, la mise en œuvre de l'entente est demeurée marginale, au vu des autres préoccupations de la Direction actuelle et des querelles intestines de la précédente: à toutes fins pratiques, on a laissé aller les choses, signé ce qui devait l'être, jeté un regard plutôt distant sur les dossiers. Pour certains professeurs qui ont eu l'occasion de s'impliquer dans des projets de formation à distance, on en arrive à croire que les choses allaient mieux avant le rattachement. Depuis 2006, c'est le blocage, un blocage venu d'en-haut.

### 3. LA FORMATION À DISTANCE, OUI OU NON?

La formation à distance, selon le Dictionnaire actuel de l'éducation de Legendre, est «une démarche d'apprentissage assistée qui permet à l'étudiant d'accéder à des sources médiatisées de savoirs, sans l'intervention classique d'un professeur dans un espace et un temps déterminés, mais avec le soutien d'un réseau de ressources humaines et techniques d'encadrement.»

Retenons aussi quelques définitions données par le Comité de mise en œuvre dans le Cadre de gestion expérimental de 2006 :

Un cours à distance est un cours pour lequel l'étudiant reçoit l'ensemble des documents et des matériaux didactiques qui le composent par la poste ou par Internet; l'encadrement se fait par tutorat téléphonique ou télématique; divers médias et technologies sont utilisés comme supports pour le contenu des cours et l'animation de la communauté étudiante : l'imprimé, l'audiovisuel, le multimédia, Internet, la conférence assistée par ordinateur et la vidéoconférence.

Un cours bimodal est celui dont toutes les activités et composantes sont disponibles et offertes à la fois sur campus et à distance.

Un programme à distance est celui dont tous les cours sont offerts à distance.

Un programme bimodal est celui dont tous les cours sont disponibles à la fois en présence et à distance; ainsi, le même programme est offert selon deux dispositifs totalement différents et parallèles.

Un programme hybride combine des cours dispensés en présence et des cours à distance.

Il ne suffit pas, pour être bimodal, d'offrir des programmes et des cours hybrides, lesquels s'inscrivent sur un continuum allant du 100% en salle au 100% à distance. Pour être vraiment bimodal, il faut offrir des programmes et des cours se situant aux deux extrémités de ce spectre.

\* \* \*

La vaste majorité des personnes consultées ont affirmé clairement que la formation à distance constitue une tendance lourde du développement de l'enseignement supérieur. C'est un courant mondial. La formation à distance contribue de façon importante à l'augmentation des effectifs d'étudiants.

Certaines universités en ont fait leur mission principale, voire unique. Des établissements prestigieux, ailleurs dans le monde, rendent leurs cours disponibles à distance. Partout, la formation à distance connaît une croissance marquée. La Communauté européenne a expressément inclus l'enseignement ouvert et à distance comme une de ses priorités. Au Canada, un grand nombre d'établissements universitaires offrent des cours et programmes à distance. L'Université d'Athabaska, par exemple, une université totalement à distance, a un effectif d'étudiants de plus de 30 000 personnes. Les universités de Guelph, Waterloo, London et Simon Fraser, entre autres, proposent une programmation à distance aux trois cycles universitaires.

Voilà qui devrait aider à contrer certains préjugés à propos de la qualité de la formation à distance et de la pertinence de s'y engager.

La formation à distance ne remplace pas tout. Elle ne va pas amener les jeunes étudiants en formation initiale à désertir les campus et les salles de cours, ce qui n'exclut cependant pas la possibilité d'acquérir une formation initiale, en tout ou en partie, à distance.

Par ailleurs, la formation à distance s'inscrit tout naturellement dans la perspective de la formation tout au long de la vie (*lifelong learning*), qui interpelle toutes les universités.

Les technologies, qui constituent un support important de la formation à distance, se développent rapidement. Les jeunes générations d'étudiants en réclament de plus en plus, y compris dans les cours offerts sur campus, et ce non seulement pour élargir l'accès à l'information mais aussi pour renforcer les liens entre personnes, dans une sorte d'encadrement virtuel qui s'ajoute au face-à-face et l'enrichit. À moyen et long terme, cela annonce un développement accru de la formation à distance.

Au Québec, à l'heure actuelle, la formation universitaire à distance est offerte principalement par la Télé-université et par l'Université Laval : les quelque 64000 inscriptions-cours déclarées en 2006-2007 se répartissent entre la TÉLUQ (52%), l'Université Laval (37%) et l'Université de Montréal (10%). L'UQAM (sans la Télé-université) est pratiquement absente du tableau. Du côté anglophone, à

l'Université Concordia, «environ 20% de tous les cours qui se donnent en éducation continue sont suivis en ligne par les étudiants»<sup>1</sup>.

La concurrence en matière de formation à distance existe déjà et ne fera qu'augmenter. À certains égards, cette concurrence ressemble à celle qui marque le développement régional des universités québécoises : l'Université de Sherbrooke à Longueuil, l'Université de Montréal à Ville de Laval et à Québec, l'Université Laval dans la région de Montréal, etc. À ce chapitre, l'UQAM s'est fait distancer dans ses centres régionaux de Ville de Laval et de Longueuil, lesquels connaissent un déclin relatif des admissions. La formation à distance pourrait constituer un avantage concurrentiel pour le développement de l'UQAM, si elle sait prendre un engagement décisif en ce sens, et non un engagement tiède comme celui dont ont dû se contenter les CEU, ces enfants non désirés et mal aimés que la formation à distance, incidemment, pourrait revitaliser. La culture campus et centre-ville sera un frein au développement de l'UQAM si on ne parvient pas à y intégrer des perspectives nouvelles comme celle de la formation à distance, que ce soit avec la Télé-université ou sans elle.

Il ne suffira pas d'un énoncé d'intention succinct, noyé dans une foule d'autres considérations, pour que la formation à distance trouve sa place à l'UQAM; il faut que la Direction de l'UQAM en fasse la promotion de façon soutenue et convaincante et porte un message fort. Sans une appropriation de ce projet par la communauté universitaire, la formation à distance risque de ne soulever qu'un intérêt mitigé et de vivre dans une tranquille indifférence.

À la lumière des considérations qui précèdent, deux premières recommandations doivent être formulées. Ces recommandations sont de nature fondamentale et commandent la suite du présent rapport. Elles se présentent sur une toile de fond dont il convient de rappeler les éléments les plus importants. Ces éléments permettront de bien positionner la formation à distance dans l'action de l'UQAM.

---

<sup>1</sup> Le Devoir, 16 novembre 2008, page G3.

D'une part, pour un établissement comme l'UQAM, il est vrai :

- que la formation sur campus constitue généralement le cadre le plus approprié pour la formation universitaire initiale des personnes issues du cycle d'études collégiales générales, notamment en raison du fait qu'elle offre un milieu de vie et d'apprentissage favorisant la réussite et la préparation à la vie professionnelle et sociale;
- que la formation sur campus constitue, pour la majorité des programmes de grades de deuxième et de troisième cycles, le cadre le plus approprié, parce qu'elle rend possible une implication dans l'activité de recherche ou de recherche-action qui favorise la réussite;
- que la formation sur campus demeurera une préoccupation et une composante centrales de l'activité d'enseignement.

D'autre part, pour un établissement attaché à l'accessibilité comme l'est l'UQAM, il est tout aussi vrai :

- que la distance physique du campus ou les conditions de vie personnelle ou professionnelle peuvent constituer de sérieux obstacles à l'accès à une formation universitaire pour des personnes désirant y accéder et qu'il faut leur faciliter cet accès;
- que tous les programmes ne peuvent être offerts par simple déconcentration physique, mais peuvent l'être potentiellement mieux par la formation à distance;
- que la familiarisation avec le mode d'apprentissage de la formation à distance peut profitablement être offerte à des personnes engagées dans la formation sur campus;
- que l'accessibilité authentique implique le recours aux meilleures méthodes de formation à distance.

## Recommandations

En conséquence, il est recommandé

1. Que l'UQAM retienne désormais la formation à distance comme une orientation essentielle et majeure dans la réalisation de sa mission et son développement institutionnel.
2. Que l'UQAM, par sa direction et ses instances et grâce à une action académique, pédagogique, règlementaire, administrative et financière cohérente, coordonnée et soutenue, assure la promotion de la formation à distance comme une orientation essentielle et majeure dans la réalisation de sa mission et son développement institutionnel à long terme; et que soit mis en œuvre un plan de communication approprié à cette fin.

#### 4. AVEC LA TÉLÉ-UNIVERSITÉ?

L'intention qui a présidé au rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM a été de faire de celle-ci une grande université bimodale conjuguant accessibilité, diversité de l'offre de formation et qualité reconnue de la formation. L'association des deux établissements devait permettre une synergie conduisant à des résultats supérieurs à la somme des actions de chacun agissant isolément.

La TÉLUQ, constituante à part entière dans le Réseau de l'UQ, a accepté un changement radical de son statut pour devenir une composante de l'UQAM. Pour en arriver là, il fallait bien qu'elle y trouvât un avantage important : c'était celui de pouvoir se déployer dans l'ensemble des champs de formation présents à l'UQAM, de façon à diversifier l'offre de formation à distance et à accroître l'accessibilité aux études universitaires.

La TÉLUQ a souscrit à la triple mission de formation, de recherche et de service à la communauté. Sa spécificité tient à la composante enseignement, qui se réalise entièrement selon le mode de la formation à distance.

L'expertise de la Télé-université en matière de formation à distance est reconnue, peut-être davantage internationalement qu'ici même; elle obtient des distinctions et des prix de la part d'organismes nationaux et internationaux; on vient la consulter. Ses avancées en matière de pédagogie universitaire et la recherche qui se fait sur la formation à distance même sont à signaler. Les efforts constants déployés par les unités de recherche et les chercheurs ont permis à la Télé-université de renforcer continuellement son leadership mondial dans le domaine de la formation à distance et du E-Learning. Ce leadership se reflète dans différentes marques de reconnaissance témoignées aux chercheurs dans ce domaine, dans leur présence active dans différentes associations internationales, conférences, universités, tout comme dans l'obtention de plusieurs infrastructures de recherche, qui attirent des chercheurs, des étudiants gradués et stagiaires postdoctoraux venus de diverses régions du Canada, des États-Unis, de la Communauté européenne, de l'Amérique du Sud, de l'Afrique et de l'Asie.

Pourtant, on entend des commentaires pas toujours élogieux quant à la formation dispensée par la Télé-université. Les étudiants y sont majoritairement inscrits dans des certificats et des programmes courts, souvent désertés avant l'obtention du diplôme, d'où un taux élevé d'abandon des études, difficile à

analyser en l'absence d'un bureau de recherche institutionnelle. Incidemment, le BRI de l'UQAM pourrait éventuellement procéder à une telle analyse. Certains reprochent à la Télé-université d'être un peu dépassée, en particulier au regard du nombre relativement élevé de cours diffusés principalement à l'aide de documents écrits, comme à l'époque des cours par correspondance. À cela, on réplique que les étudiants n'ont pas tous la même maîtrise des technologies et qu'il faut respecter leur rythme en cette matière. Enfin, on s'interroge sur le «modèle TÉLUQ», question de savoir si d'autres modèles ne seraient pas plus appropriés.

Née en 1972, la TÉLUQ a effectivement développé, au cours des années, ce qu'il est permis d'appeler un «modèle TÉLUQ», unique au Québec mais qui s'apparente à d'autres modèles existant de par le monde. Ce modèle comporte les caractéristiques suivantes :

- L'étudiant réalise son plan de formation à domicile, sans présence sur le campus.
- La formation est réalisée en mode asynchrone, selon un aménagement temporel propre à chaque étudiant et sans horaire spécifique, si ce n'est à l'intérieur de limites relativement souples prévues par le règlement des études.
- La formation est individualisée; elle n'est pas organisée à l'intention de groupes. Elle mise beaucoup sur l'autonomie de l'étudiant.
- L'inscription est continue; l'étudiant peut commencer un cours à la date qui lui convient, plus facilement conciliable avec ses autres obligations (une sorte de *just in time*).
- La préparation de chaque cours s'effectue selon un processus très différent de celui d'un cours dispensé sur campus. Le professeur est assisté d'une équipe de technopédagogues et d'autres professionnels de médiatisation et de révision linguistique.
- Plusieurs médias sont utilisés : documents, Cdroms, Internet; on a recours à différentes plates-formes technologiques.
- L'encadrement des étudiants est réalisé par des tuteurs supervisés par le professeur responsable du cours et des coordonnateurs à l'encadrement.
- Une partie de l'évaluation des apprentissages se fait sous surveillance dans des locaux déterminés, au Québec et à l'étranger, selon les besoins, et à des dates fixées par l'université.

Ce modèle ne se réduit donc pas à la seule dimension spatiale : une activité réalisée en dehors de la salle de cours, chez soi, devant son ordinateur, en ligne, n'est pas forcément de la formation à distance au sens défini ci-dessus. L'utilisation de technologies dans un cours ne signifie pas non plus qu'on fait de la formation à distance, pas plus qu'on ne le dit lorsque l'étudiant travaille à la bibliothèque. La technologie ne définit pas le modèle.

C'est au modèle décrit ci-dessus qu'on doit se référer pour bien interpréter le mandat que le règlement 19 de l'UQAM attribue à la composante Télé-université et qui «consiste à offrir la formation à distance de l'Université». Une lecture trop rapide et une interprétation superficielle de cette clause en amènent certains à croire que la Télé-université possède l'exclusivité de tout ce qui se fait à distance et qu'on ne peut plus rien faire à ce chapitre sans passer par elle, par exemple utiliser la plate-forme Google à l'intérieur d'un cours offert sur campus. Si exclusivité il y a, c'est seulement à propos du modèle que la TÉLUQ a développé, que l'UQAM a fait sien depuis le rattachement et qu'elle s'est engagée à ne pas concurrencer en investissant dans le développement d'un autre modèle, d'une organisation et de services parallèles. Quand l'UQAM entend offrir un cours ou un programme à distance, c'est donc selon le modèle de la Télé-université qu'elle compte le faire, un modèle qui n'a pas d'équivalent à l'UQAM, qu'elle a fait sien et qui, soit dit en passant, demeure évolutif, ouvert aux améliorations et aux adaptations.

Car d'autres modèles, il en existe, celui de l'Université Laval par exemple. La différence avec le modèle de la Télé-université, c'est que celui de Laval n'offre pas la possibilité d'inscription continue. C'est une différence majeure, qui conditionne d'autres éléments du modèle de formation à distance et l'organisation des services mis en place. À Laval, le développement de la formation à distance s'est fait progressivement, à partir des cours déjà offerts sur campus. Ces cours s'adressent aux étudiants réguliers des programmes comme à ceux de l'éducation permanente.

Pour développer la formation à distance, l'UQAM pourrait considérer trois scénarios :

- procéder comme l'a fait l'Université Laval, lentement, de manière très progressive
- mettre en place une organisation nouvelle
- miser sur le rattachement de la Télé-université

Les deux premiers scénarios sont envisageables, mais ils ont le tort de représenter une perte considérable de temps et d'énergie alors que la concurrence, celle de l'Université Laval entre autres, presse l'UQAM d'agir promptement. Une résiliation de l'entente de rattachement de la Télé-université à l'UQAM serait le plus mauvais choix. Rien ne permet de penser qu'un tel geste annoncerait, de façon bien paradoxale, que l'UQAM entend malgré tout développer la formation à distance et y consacrer les ressources appropriées. Elle aurait du mal à être prise au sérieux.

La Direction et la communauté de l'UQAM doivent manifester leur confiance à la Télé-université, dont le rattachement constitue un axe de développement stratégique incontournable et, en termes plus prosaïques, une occasion à ne pas rater. Selon ceux qui en ont été témoins, il ne faudrait pas répéter l'épisode du rattachement manqué de l'ETS. La confiance que mérite la Télé-université s'appuie sur des réalisations concrètes, qu'il y aurait intérêt à publiciser : le certificat en gestion du tourisme, les travaux visant une harmonisation des cours et des programmes en gestion, le développement d'une majeure en environnement, d'une formation en éthique et culture religieuse, etc. La Télé-université, c'est un patrimoine académique de grande qualité, un corps professoral de haut niveau, un modèle éprouvé et reconnu, une expertise appréciée et répondant à des besoins de notre société.

Le nom et la réputation de la Télé-université constituent des valeurs sûres servant à positionner l'UQAM dans l'arène des universités bimodales. Il ne faudrait pas occulter son image, la reléguer dans l'ombre des normes.

La présentation publique de la Télé-université comme composante de l'UQAM et tout ce qui s'y rattache, site WEB, logo, etc., sont à reconsidérer, à la fois pour signifier, *urbi et orbi*, l'unicité et la plénitude de la mission de formation de l'UQAM, incluant la formation à distance, et mettre en valeur l'image très positive de la Télé-université. On pourrait, à cet égard, s'inspirer d'exemples tels que celui de l'ESG.

## Recommandations

3. Que l'UQAM reconnaisse la valeur du modèle de formation à distance élaboré par la Télé-université, comme instrument d'accessibilité et comme moyen privilégié pour répondre à des besoins de formation de personnes ne pouvant se prévaloir, pour des raisons de vie personnelle ou professionnelle, de la formation sur campus et, en conséquence, qu'elle adopte ce modèle.
4. Que l'UQAM, réaffirmant le caractère définitif et le bien-fondé du rattachement de la Télé-université, confirme sa volonté de s'engager dans la formation à distance en mettant à profit, pour son développement institutionnel, toute l'expertise et tout le potentiel disponible de la Télé-université.
5. Que l'UQAM confirme ce choix dans son plan stratégique, élabore un plan et un calendrier précis de mise en œuvre et en fasse la promotion auprès de la communauté universitaire.
6. Que l'identification visuelle de la composante Télé-université soit revue en profondeur de manière à bien la situer par rapport à l'UQAM.

## 5. LA FORMATION À DISTANCE : UN PROJET ÉDUCATIF

Le rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM s'est fait au nom de l'accessibilité, de la diversité de l'offre de formation et de la qualité de la formation, avons-nous écrit précédemment. Toute cette opération n'a de sens que si on la considère d'abord et avant tout comme un projet éducatif, académique, réalisé à l'intention des étudiantes et des étudiants. Le mémoire soumis par l'Association étudiante de la Télé-université réclame une plus grande diversité de cours et de programmes : c'est là, selon l'Association, le minimum que doit apporter l'intégration de la Télé-université à l'UQAM, avec une meilleure reconnaissance du diplôme.

L'accessibilité aux études universitaires est une valeur que partagent l'UQAM et la Télé-université. Cela est à la base, par exemple, de la politique générale d'admission; ce principe a donné lieu, à l'UQAM, à une diversification des programmes d'études, appelés à répondre à des besoins variés et dans des domaines parfois inédits. La Télé-université, pour sa part, a favorisé l'accès aux études universitaires en adoptant un mode particulier de formation, la formation à distance, selon lequel elle dispense quelque 65 programmes. Mais en raison des contraintes liées au processus d'adoption de nouveaux programmes et compte tenu de la taille limitée de son corps professoral, il lui est devenu très difficile de se déployer dans d'autres champs d'études, d'où l'intérêt de s'associer à l'UQAM et d'intégrer la formation à distance dans des programmes et des cours déjà existants. Cette stratégie a été affirmée clairement tout au long des travaux ayant conduit au rattachement.

Le déploiement de la formation à distance dans les programmes et les cours de l'UQAM ne peut pas se faire du jour au lendemain, ni toucher la totalité des cours du répertoire. Ce ne peut être qu'un déploiement progressif, dont le rythme est déjà annoncé dans le Cadre de gestion expérimental de février 2006. Il appartiendra aux facultés de planifier plus finement ce développement - nous reviendrons dans une autre section de ce rapport sur le rôle des facultés comme maîtres d'œuvre.

L'intégration de la formation à distance dans les programmes et les cours de l'UQAM soulève la question de la double programmation, celle de la Télé-université offerte exclusivement à distance et celle de l'UQAM, qui deviendrait bimodale, les programmes étant susceptibles d'être offerts sur campus et à distance. Un examen rapide de la liste des programmes offerts de part et d'autre montre qu'il y a des duplications, des chevauchements. Des programmes portant

le même titre n'ont pas le même contenu. Dans certains cas, on estime que le niveau des cours n'est pas le même; se posent alors des problèmes de reconnaissance de diplômes et de cours, auxquels s'ajoutent des préoccupations fort légitimes quant aux programmes accrédités par des organismes externes.

Ces questions doivent être réglées le plus tôt possible, pour en arriver à un seul répertoire de cours. Il faut harmoniser la programmation existante, unifier les règlements et intégrer les outils d'information destinés aux candidats et aux étudiants, leur indiquant clairement les modalités (cours en salle, cours à distance, cours hybrides) selon lesquelles les cours sont offerts et, le cas échéant, les procédures à suivre pour s'y inscrire et les autorisations à obtenir à cette fin. Cela devrait avoir comme corollaire administratif la mise en place d'un guichet unique pour les étudiants, peu importe qu'ils fassent le choix de programmes et de cours offerts sur campus ou à distance. Il faudrait aussi mettre fin à cette pratique obligeant un étudiant de l'UQAM à passer par l'entente CRÉPUQ de transfert de crédits pour suivre un cours de la Télé-université.

Pour les étudiants, l'inscription continue et la flexibilité de l'horaire (études en mode asynchrone) devraient être préservées, non seulement dans les programmes et les cours relevant actuellement de la Télé-université, mais dans ceux de l'UQAM où la formation à distance serait aménagée. Ces composantes essentielles du «modèle TÉLUQ» exercent un attrait incontestable auprès de la population étudiante.

Selon les informations contenues dans l'avis fourni par l'Association des Cadres de la Télé-université (ACTU), voici quelques données sur les caractéristiques de la population étudiante de la Télé-université (pour l'année 2006-2007) :

- 18 246 étudiantes et étudiants ont suivi 100 132 crédits (33 707 inscriptions)
- 69,9% sont des femmes
- 94,4% étudient à temps partiel
- 53,3% sont dans la tranche d'âge des 30 ans et plus et 27,1% dans la tranche des 25-29 ans
- Plus de 33% des étudiantes et étudiants sont admis sur la base de l'expérience

- 56,9% proviennent de la grande région de Montréal et 16,3% de celle de Québec
- 36,4% sont inscrits à un certificat, 8,5% à un baccalauréat, 8,3% cheminent aux cycles supérieurs
- Les études libres comptent pour 9%; les inscriptions provenant d'autres universités (transferts de crédits), pour 22,9%.

Il est intéressant d'observer la provenance géographique des étudiantes et étudiants de la Télé-université, dont près des trois quarts sont de la région de Montréal et de celle de Québec : la proximité de campus universitaires ne semble pas suffire à régler la question de l'accès aux études universitaires pour un nombre significatif de personnes, à qui la formation à distance offre de plus grandes possibilités de conciliation travail-famille-études.

Une autre dimension importante du «modèle TÉLUQ» et essentielle pour les étudiants est l'encadrement personnalisé, l'accès à une personne-ressource. La Télé-université confie l'encadrement des étudiants à des tuteurs (au premier cycle) et à des chargés d'encadrement (aux cycles supérieurs), sous la supervision de coordonnateurs à l'encadrement et du professeur responsable du cours. Cet encadrement personnalisé devra continuer d'être offert aux étudiants en formation à distance, quelles qu'en soient les modalités organisationnelles.

## Recommandations

7. Que les dispositions soient prises pour que, au plus tard le 31 mai 2010, l'UQAM intègre l'ensemble de ses programmes et de ses cours, y incluant ceux de la Télé-université, dans des répertoires uniques et unifiés; de même, que, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2010, les études de toutes les personnes inscrites à l'UQAM soient régies par les seuls règlements pertinents de l'UQAM (règlement no.5 : études de premier cycle; règlement no.8 : études de cycles supérieurs).
8. Que soit confié aux unités et services concernés le mandat de procéder aux opérations visant cette unification, tout en informant les candidats, les étudiants et l'ensemble de la communauté sur la bimodalité des programmes et des cours, lorsque requis.

(D'autres recommandations relatives aux programmes, au répertoire de cours, au déploiement de la formation à distance dans les cours de l'UQAM et à l'encadrement apparaîtront dans des sections ultérieures de ce rapport et compléteront les deux recommandations précédentes.)

9. Que les personnes désireuses d'être admises à un programme d'études ou de suivre des cours, que ce soit sur campus ou par formation à distance, soient accueillies à un guichet unique.
10. Que l'on mette fin dans les plus brefs délais à l'obligation de passer par l'entente de transfert de crédits (entente CRÉPUQ) lorsqu'un étudiant de l'UQAM suit un cours de la Télé-université ou vice-versa.

## 6. LES FACULTÉS ET LA BIMODALITÉ

On a déjà évoqué, à la section précédente, le rôle qu'auraient à jouer les facultés dans le développement progressif des programmes et des cours à offrir à distance. Plus globalement, si l'UQAM entend devenir vraiment bimodale, les facultés devront se définir comme telles.

Les facultés chapeautent toute la vie académique; elles regroupent professeurs et étudiants; elles offrent un éventail de programmes aux trois cycles, autant de formation initiale que de formation continue; la recherche y trouve son assise; c'est là que murissent les projets de nature académique. La formation à distance aussi devra s'y enraciner, à défaut de quoi elle va demeurer marginale.

La maîtrise d'œuvre du développement de la formation à distance à l'UQAM appartient aux facultés. Cela a de nombreuses implications et demande des engagements à plusieurs niveaux.

Dans le cadre des travaux relatifs au prochain plan stratégique de l'UQAM, chaque faculté devrait déterminer ses priorités relatives à la formation à distance. Il conviendra de mettre à jour les prévisions qui ont pu être faites à ce sujet il y a quelques années. On comprend que les engagements pourront avoir des intensités différentes, les besoins n'étant pas partout les mêmes. Mais toutes les facultés sont interpellées.

C'est aux facultés qu'appartient la responsabilité de voir à ce que le répertoire des programmes et des cours soit unifié. Ce travail devra se faire avec la collaboration des Unités d'enseignement et de recherche (UER) de la Télé-université et le support du Bureau de l'enseignement et des programmes.

C'est dans l'environnement facultaire que se développent les nouveaux cours et les projets de programmes. On comprendrait mal qu'il en aille autrement pour les cours et les programmes à offrir à distance. Après avoir unifié le répertoire des programmes et des cours, il serait illogique de créer des doublets.

L'encadrement des étudiants et la gestion des programmes sont au cœur de la mission des facultés. Les façons de faire tiennent compte des types de programmes, des régimes d'études, des spécificités du cheminement des étudiants, etc. Le modèle de formation à distance décrit précédemment comporte des caractéristiques avec lesquelles les facultés ne sont pas familières, notamment l'inscription continue, les études en mode asynchrone, le tutorat, l'évaluation finale délocalisée. Elles devront donc compter sur l'expertise développée à la

Télé-université pour pouvoir assumer adéquatement leurs responsabilités dans la gestion des programmes et des cours offerts à distance.

\* \* \*

Les considérations qui précèdent ont été nourries par les consultations qui ont précédé le présent rapport. Toutes sortes de propositions ont été formulées. On a évoqué la possibilité que la Télé-université forme une faculté, un département, une école supérieure, une école affiliée. Le défaut majeur de ces propositions, c'est le fait que les facultés, comme les autres structures mentionnées, sont définies selon les champs disciplinaires alors qu'une faculté de formation à distance serait transversale et recouperait tous ces champs, d'où une source de tensions comme celles qu'a connues la TÉLUQ au sein du Réseau de l'UQ : un modèle à ne pas reproduire dans l'UQAM.

### **Recommandations**

11. Que toutes les facultés, dans le cadre du prochain plan stratégique, déterminent leurs priorités au chapitre de la formation à distance et indiquent dans quels programmes, dans quels cours et à quel rythme elles vont la développer au cours des prochaines années, selon le modèle de la Télé-université.
12. Que les facultés, en collaboration avec les Unités d'enseignement et de recherche de la Télé-université et avec le support du Bureau de l'enseignement et des programmes (BEP), procèdent à l'harmonisation des programmes qui sont de leur juridiction avec ceux offerts par la Télé-université et à l'unification des répertoires de cours; que l'on procède également à l'unification des règlements, le tout selon la recommandation 7 de la section 5.
13. Que la gestion des programmes offerts à distance soit placée sous la responsabilité des facultés, dans le respect du mode de gestion de ces programmes et des exigences relatives à l'encadrement des étudiants; qu'à cette fin, elles mettent à profit l'expertise du personnel et des services de la Télé-université.

## 7. LES UNITÉS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE - UER

À la différence de l'UQAM où sept facultés regroupent des départements, des unités de programmes, des centres et groupes de recherche, la Télé-université comprend quatre Unités d'enseignement et de recherche :

- l'UER Travail, Économie et Gestion - TEG
- l'UER Science et Technologie - ST
- l'UER Sciences humaines, Lettres et Communications - ShLC
- l'UER Éducation - Éd

Selon les règlements de la Télé-université,

*L'UER est l'entité de regroupement des étudiants, des professeurs, des professionnels pédagogiques, des tuteurs et chargés d'encadrement et des autres ressources humaines qui la composent. Elle est identifiée à une discipline, un groupe de disciplines ou un champ d'études.*

*Les responsabilités générales de l'UER sont les suivantes :*

- la planification, l'organisation et la coordination de l'enseignement; le développement, la diffusion et l'évaluation des programmes et des cours;*
- le développement, l'organisation, la coordination et le soutien à la recherche;*
- la gestion des ressources humaines, matérielles et financières attribuées à ces fins.*

La distribution des diverses catégories de personnels dans les quatre UER est la suivante (été 2008) :

	<b>TEG</b>	<b>ST</b>	<b>ShLC</b>	<b>Éd</b>
Professeurs (incluant le directeur)	18	9	15	11
Spécialistes en sc. de l'éducation	7	2	3	2
Spécialistes en communication écrite	4	1	1	1
Coordonnateurs à l'encadrement	6	2	4	2
Personnel administratif et secrétariat	5	2	2	2

Les responsabilités qu'assument les UER chevauchent celles des facultés, départements et unités de programmes à l'UQAM. Le découpage disciplinaire des UER est assez semblable, au moins dans trois cas, à celui des facultés. Par ailleurs, en poursuivant les comparaisons, on observe une différence importante quant à la taille des UER et celle des facultés et quant au nombre de professeurs qu'on retrouve dans les unes et les autres.

Pour donner vie au rattachement de la Télé-université à l'UQAM, il faut développer et, en quelque sorte, institutionnaliser les collaborations entre professeurs de mêmes champs disciplinaires, que ce soit pour l'harmonisation des programmes existants, l'unification des répertoires de cours, le développement de nouveaux cours à distance, voire la création de nouveaux programmes. À ces fins, quelles sont les relations à établir entre facultés et UER?

Certains ont proposé un arrimage qui ferait des UER des unités-miroirs symétriques aux facultés, ce qui pourrait exiger la création de nouvelles UER à jumeler à deux facultés qui n'ont pas d'homologues du côté de la Télé-université (faculté des Arts et faculté de Science politique et Droit) et la scission de l'UER Sciences humaines, Lettres et Communications. Selon cette même logique, le corps professoral de la Télé-université devrait continuer de croître, voire doubler d'ici quelques années, de façon à répondre aux besoins engendrés par le développement de la formation à distance et son déploiement dans des programmes et des cours jusqu'à présent offerts en salle.

Ce scénario de développement soulève des difficultés : il ne favorise pas une prise en charge effective de la formation à distance par les facultés, qui risquent de ne pas en faire une priorité et de plutôt y voir un à-côté dont d'autres vont s'occuper. Il fait aussi en sorte que le corps professoral se développe en double : va-t-on embaucher des professeurs d'une même discipline dans deux unités différentes? La question de l'embauche des professeurs est sans doute celle qui met le doigt de la façon la plus sensible sur les difficultés qu'entraîne ce scénario.

La synergie entre facultés et UER pourra trouver les conditions les plus favorables à son développement s'il y a imbrication des deux structures. Le scénario qui apparaît le plus pertinent pour faire de l'UQAM une réelle université bimodale est celui d'une intégration des UER dans les facultés.

Une telle intégration est à considérer dans une perspective évolutive. Dans un premier temps, l'UER entre dans la faculté avec toutes ses composantes et continue d'y assumer ses responsabilités quant aux programmes et aux cours

offerts à distance. Les professeurs et les professionnels qui en sont membres collaborent étroitement aux projets à mettre en œuvre dans la faculté : harmonisation des programmes et des cours, développement de nouveaux cours à offrir à distance. Leur expertise en gestion de programmes à distance et en encadrement des étudiants s'élargit à d'autres personnels de la faculté.

En ce qui concerne les professeurs, il faut définir le meilleur cadre permettant la collaboration entre ceux de la Télé-université et ceux des départements de l'UQAM. Les professeurs sont au cœur du projet de formation à distance à l'UQAM : c'est par eux que le projet va réussir - ou échouer. Au cours de la période de consultation, on a entendu différentes propositions concernant le corps professoral, par exemple permettre des affectations doubles (*joint appointments*); mais cela n'est ni dans les mœurs, ni dans les conventions. On a aussi suggéré que les professeurs de l'UQAM désireux de s'impliquer en formation à distance s'intègrent momentanément aux équipes de la Télé-université à titre de professeurs invités : le mouvement devrait plutôt se faire dans l'autre sens. Il apparaît que le cours naturel des choses, dans le présent scénario, est le transfert progressif des professeurs de la Télé-université vers les départements de l'UQAM.

Mais, d'abord, faisons la distinction entre les personnes et les postes. Tout professeur de la Télé-université peut poser sa candidature auprès d'un département pour y occuper un poste devenu vacant ou nouvellement créé. Certains professeurs de la Télé-université pourraient être personnellement intéressés à un tel transfert, par exemple pour varier leur pratique d'enseignement, encadrer des étudiants de cycles supérieurs, etc. Il est à souhaiter que les professeurs de la Télé-université qui intégreraient un département conservent une implication en formation à distance. Précisons que dans ce cas, le passage d'un professeur à un département n'implique pas le transfert de son poste.

À terme, toutefois, il faudra aussi que les postes de professeurs des UER passent aux départements. Ces postes ne doivent pas être inclus dans le calcul des postes auxquels un département aurait normalement droit, abstraction faite de la formation à distance. Le transfert des postes de professeurs des UER vers les départements, incluant le transfert des personnes occupant ces postes, devrait être conditionnel à l'engagement du département à faire servir ces postes à la formation à distance. Dans ce cas aussi, il faut faire la distinction entre le poste et la personne. Si le professeur veut consacrer une partie de sa tâche à autre chose

que la formation à distance, il devrait lui être loisible de le faire. Mais en contrepartie, le département devrait faire en sorte que d'autres professeurs s'impliquent en formation à distance, dans une proportion au moins équivalente. Pour qu'il en soit ainsi et que la formation à distance ne se trouve pas dégarnie, le transfert de postes devrait être autorisé vers les départements qui feront valoir leur engagement en formation à distance, sur la foi d'activités déjà en cours ou de projets approuvés.

Le passage des professeurs de la Télé-université vers les départements devrait se réaliser sur une période d'au plus deux ou trois ans. Il va de soi que toutes les mesures devront être prises pour respecter les droits acquis des personnes.

Les transferts, dans la plupart des cas, devraient se faire sur une base individuelle. Mais on pourrait aussi considérer qu'un petit groupe de professeurs de la Télé-université transitent vers un département et puissent y former une section formation à distance. Cela n'aurait rien d'inédit; déjà, certains départements de l'UQAM comportent, officiellement ou *de facto*, des sous-groupes de professeurs, par exemple des professeurs associés à un programme n'ayant pas de vis-à-vis départemental; il y a aussi des départements bi-disciplinaires, des départements où le corps professoral se répartit en cellules, etc. Une section formation à distance dans un département n'aurait donc rien d'incongru. Cette modalité pourrait être envisagée, entre autres, pour certains professeurs habitant la région de Québec ou pour d'autres dont le transfert sur une base individuelle tarderait à se faire. Incidemment, la distance ne devrait pas constituer un obstacle insurmontable à une bonne gestion de la vie départementale, dans le cas où des professeurs habitant Québec seraient membres d'un département montréalais. Déjà, les professeurs de la Télé-université sont localisés dans l'une ou l'autre région. La gestion à distance doit bien pouvoir se concilier avec la formation à distance.

Si les professeurs ne sont plus rattachés à l'UER, celle-ci voit sa mission se transformer. L'UER pourrait, selon l'organisation de la gestion de programmes propre à chaque faculté, devenir une unité de programmes et de services de formation à distance au sein de la faculté. Elle pourrait aussi, à terme, ne regrouper que les professionnels responsables des services spécialisés supportant la formation à distance (développement de cours, encadrement des étudiants, communication écrite), si les programmes offerts à distance ne relèvent plus de l'UER mais sont placés sous la responsabilité des unités de programmes se situant dans la même discipline. Quoi qu'il en soit, la gestion des programmes

offerts à distance doit être coordonnée avec celle des autres programmes de la faculté. Le vice-doyen aux études aura un rôle important à jouer à ce chapitre.

Au moment de l'intégration des UER aux facultés, le directeur de l'UER ou un autre de ses membres devrait siéger au conseil académique de la faculté.

Comme il n'y a que quatre UER, il ne sera pas possible que chaque faculté en accueille une. Dans trois cas, l'appariement est assez facile :

l'UER Travail, Économie et Gestion avec l'ESG

l'UER Science et Technologie avec la faculté des Sciences

l'UER Éducation avec la faculté des Sciences de l'éducation.

Quant à l'UER Sciences humaines, Lettres et Communications, elle serait rattachée à la faculté des Sciences humaines. Mais les professeurs œuvrant en communication auraient à participer aux travaux de la faculté de Communication, avec un siège au conseil académique. Il faudrait aussi que la faculté des Arts et la faculté de Science politique et Droit fassent place, dans leurs conseils académiques, à un professeur provenant d'une UER rattachée à une autre faculté.

\* \* \*

En somme, l'intégration des UER aux facultés a les conséquences suivantes :

- assurer une représentation de la formation à distance au sein de chacun des conseils académiques
- permettre à chaque faculté de faire sienne, et ce rapidement, une expertise en formation à distance
- assurer la présence de professeurs qui vont agir comme catalyseurs du développement de la formation à distance
- créer pour les étudiants des programmes de formation à distance le même environnement facultaire et le même sentiment d'appartenance à l'UQAM que pour les autres étudiants.

## Recommandations

14. Que les quatre Unités d'enseignement et de recherche (UER) de la Télé-université soient intégrées à quatre facultés de l'UQAM :
  - l'UER Travail, Économie et Gestion intégrée à l'École des Sciences de la gestion
  - l'UER Science et Technologie intégrée à la faculté des Sciences
  - l'UER Éducation intégrée à la faculté des Sciences de l'éducation
  - l'UER Sciences humaines, Lettres et Communications intégrée à la faculté des Sciences humaines.
15. Que l'on ne crée pas de nouvelle UER.
16. Que l'embauche de nouveaux professeurs nécessaires au développement de la formation à distance se fasse dans les départements.
17. Que les professeurs de la Télé-université soient progressivement intégrés dans les départements de l'UQAM.
18. Que les postes de professeurs de la Télé-université soient transférés vers les départements engagés en formation à distance, en sus des postes auxquels ces départements auraient droit abstraction faite de la formation à distance; que les postes ainsi transférés servent à la formation à distance.
19. Que chaque faculté fasse place, dans son conseil académique, à un directeur ou un professeur provenant d'une UER et représentant la formation à distance.
20. Que la gestion des programmes offerts à distance, dans chaque faculté, soit confiée à l'unité la plus à même d'assurer la qualité et la spécificité de cette formation, en coordination avec les autres programmes et sous la responsabilité générale du vice-doyen aux études.

## 8. LA STRUCTURE DE LA TÉLÉ-UNIVERSITÉ

Les recommandations de la section précédente concernant le rattachement des UER aux facultés et le transfert des professeurs vers les départements comptent parmi les plus importantes du présent rapport. Pour en bien voir la cohérence, il convient de les situer dans une vision d'ensemble de la structure de la Télé-université.

La structure doit être au service de la mission, en l'occurrence assurer aux étudiants l'accessibilité la plus grande à une formation de qualité, dans le cadre d'une université bimodale qui rend disponible l'ensemble des ressources pédagogiques dont elle dispose. Les unités et les services qui constituent présentement la Télé-université n'ont pas tous le même rapport à la réalisation de cette mission; les uns y sont étroitement associés et d'autres ne le sont pas.

Voyons d'abord ces derniers. À titre d'exemple, il n'y a rien de spécifique qui caractérise un service des immeubles dans un établissement dédié à la formation à distance; même chose pour le service de la paie, la sécurité, etc. À partir du moment où la Télé-université est une composante de l'UQAM, on ne voit plus ce qui pourrait justifier le maintien de doubles services exerçant les mêmes fonctions. Tout ce qui relève des affaires administratives à la Télé-université, ressources humaines, ressources financières et ressources matérielles, devrait passer sous la pleine responsabilité des vice-recteurs de l'UQAM, dans la perspective d'une fusion des services concernés. Il devrait en aller de même du secrétariat général, des affaires juridiques, des communications et relations publiques. En conséquence, il n'y a plus de raison de maintenir les postes de directeur des affaires administratives, de secrétaire général et de responsable du bureau des communications et des relations publiques.

La situation se présente différemment en ce qui concerne l'enseignement et la recherche ainsi que les services académiques et technologiques, qui sont au cœur de la mission de formation à distance selon le modèle de la Télé-université.

L'intégration des UER aux facultés, question discutée dans la section précédente de ce rapport, a comme conséquence que la direction des études en formation à distance passe sous la responsabilité des facultés et de leurs conseils académiques.

Le service de la diffusion des enseignements, responsable entre autres de l'admission et de l'inscription, et le service d'évaluation linguistique (tests de

français), qui relèvent présentement de la Direction de l'enseignement et de la recherche de la Télé-université, doivent rester centralisés et être placés sous la responsabilité du registrariat de l'UQAM, tout en gardant la spécificité nécessaire. L'inscription continue est une caractéristique du modèle de la Télé-université; il faut la conserver. Par ailleurs, le registrariat de l'UQAM émet déjà les diplômes des étudiants de la Télé-université; il pourra éventuellement prendre en charge d'autres opérations administratives.

Quant à la Direction du recrutement, elle devrait relever du Directeur général de la Télé-université, au sein du vice-rectorat à la Vie académique, et coordonner ses activités avec celles du bureau du recrutement de l'UQAM, dans la perspective d'un guichet unique pour les candidats.

Ces réaménagements rendent inutile le maintien du poste de directeur de l'enseignement et de la recherche.

Les services académiques et technologiques de la Télé-université ont, *mutatis mutandis*, leurs vis-à-vis au sein du vice-rectorat aux services académiques et au développement technologique de l'UQAM : informatique, bibliothèque, audio-visuel. Une harmonisation doit être faite, sans nécessairement qu'il s'agisse d'une fusion comme celle qui est possible dans le cas des services administratifs. En particulier, le service de l'édition a des relations étroites avec le modèle de formation à distance de la Télé-université; il a aussi des expertises à partager avec le service de l'audio-visuel de l'UQAM, des expertises à rendre disponibles aux facultés pour le développement de cours à distance. Rattachés au vice-rectorat aux services académiques et au développement technologique de l'UQAM, ces services pourraient être partiellement déconcentrés, de façon à les rendre plus commodément accessibles aux professeurs qui devront y recourir, tout en demeurant coordonnés centralement, en vue d'une utilisation optimale des ressources. Il appartiendra au Vice-recteur, en concertation avec les directeurs de services et le Directeur général de la Télé-université, de trouver les aménagements les plus pertinents. À terme, le poste de directeur des services académiques et technologiques de la Télé-université devra être supprimé.

\* \* \*

Le projet essentiellement académique que constitue la formation à distance exige une action soutenue de la part du Directeur général au sein des structures académiques de l'UQAM, au premier chef le vice-rectorat à la Vie académique et les facultés. Il fait partie de l'équipe de ce vice-rectorat, siège à la table de concertation qui réunit les doyens et, éventuellement, forme d'autres groupes de

travail, notamment avec les vice-doyens aux études, pour coordonner les actions des uns et des autres en matière de formation à distance. En conséquence, le Directeur général de la Télé-université, qui a statut de vice-recteur et relève hiérarchiquement du Recteur, doit, aux plans fonctionnel et administratif, relever du Vice-recteur à la Vie académique.

Il s'avère pertinent que le Directeur général participe au Comité de direction du Recteur, compte tenu des enjeux que comportent le rattachement de la Télé-université à l'UQAM et les transferts de services vers les différents vice-rectorats (finances, personnels, technologies, etc.)

Il ne semble pas exister de description officielle des responsabilités actuelles du Directeur général de la Télé-université. Dans la foulée des recommandations du présent rapport, il y a lieu de préciser quelles seraient ses nouvelles responsabilités. Essentiellement, le Directeur général est responsable de la réalisation de la mission de la Télé-université, soit la formation à distance offerte par l'UQAM. La Télé-université étant intégrée à l'UQAM, la fonction de directeur général doit être située dans la structure organisationnelle et décisionnelle de l'UQAM; ses responsabilités sont à définir par rapport à celles des autres membres de la direction, aux instances de l'UQAM, aux services spécifiquement dédiés à la formation à distance. Une recommandation figurant à la fin de la présente section propose une définition des responsabilités du Directeur général.

La Commission académique de la formation à distance doit être maintenue. La CAFAD relève de la Commission des études et conseille cette dernière sur toute question ayant trait à la formation à distance. Ce n'est toutefois pas une instance décisionnelle. Quant au Conseil de gestion de la Télé-université, un examen sommaire des questions qu'il a été appelé à traiter au cours des deux dernières années laisse croire qu'il fait, jusqu'à un certain point, double emploi avec le Conseil d'administration de l'UQAM. Mais quoi qu'il en soit, il demeure opportun de le garder en place. Il y aurait lieu, toutefois, de procéder à un bilan après deux années d'exercice, de mener une réflexion sur le statut du Conseil de gestion et d'adresser au Conseil d'administration des recommandations à ce sujet.

\* \* \*

Le maintien de structures parallèles évoqué par le slogan *L'Université dans l'Université* est contre-productif. Il ne suffit pas de relier par le sommet les deux structures que sont l'UQAM et la Télé-université, avec quelques passerelles aléatoires entre les deux, pour engendrer une université bimodale; une université bimodale n'est pas une université bicéphale. Ce qu'il faut, c'est créer des liens, des ancrages, à tous les niveaux, selon un modèle d'imbrication d'une structure dans l'autre. L'organisation de la Télé-université se trouve à épouser les contours de celle de l'UQAM. Sous l'autorité du Vice-recteur à la Vie académique et de la Commission des études, la coordination verticale nécessaire à l'intégrité de la mission de formation à distance sera une responsabilité majeure du Directeur général et de la CAFAD.

## Recommandations

21. Que le directeur général de la Télé-université, nommé par le Conseil d'administration, ayant statut de vice-recteur et relevant hiérarchiquement du Recteur, relève, aux plans fonctionnel et administratif, du Vice-recteur à la Vie académique; qu'il participe au comité de direction du Recteur.
22. Que les responsabilités du Directeur général de la Télé-université soient définies comme suit :
  - au sein de la direction de l'UQAM, le Directeur général voit à ce que les actions des différents vice-rectorats soient coordonnées en matière de formation à distance; il est l'interlocuteur privilégié des autres vice-rectorats et des différents intervenants de l'UQAM pour tout ce qui a trait à la formation à distance;
  - au sein du vice-rectorat à la Vie académique, il voit au développement de la formation à distance; il assiste les doyens et les conseils académiques dans l'élaboration et la réalisation de leurs plans de développement de la formation à distance; il forme les groupes de travail nécessaires à ces fins;
  - il exerce une fonction de vigie quant au développement et à l'organisation de la formation à distance à l'UQAM, en vue du maintien de l'intégrité de cette mission et de la mise en œuvre du modèle de formation à distance qui est celui de la Télé-université;
  - il préside la CAFAD; il est membre du Conseil de gestion de la Télé-université;

- il est invité aux réunions de la Commission des études et à celles du Conseil d'administration, il leur fait rapport périodiquement du développement et de l'organisation de la formation à distance dans l'UQAM et leur soumet ses recommandations à ce sujet;
  - au campus de l'UQAM à Québec, il assure, comme administrateur délégué, la coordination des activités qui s'y déroulent sous l'autorité des vice-rectorats;
  - à l'extérieur de l'UQAM, il voit à la promotion de la formation à distance et à la représentation de l'UQAM en cette matière, au Québec et à l'étranger.
23. Que la CAFAD soit maintenue comme instance conseil auprès de la Commission des études, compte tenu du caractère essentiellement académique de la formation à distance.
24. Que le Conseil de gestion de la Télé-université soit maintenu comme instance conseil auprès du Conseil d'administration; de plus, au terme de deux années d'exercice, qu'une réflexion soit menée sur le bilan de ses travaux et sur son statut, avec des recommandations adressées au Conseil d'administration.
25. Qu'une harmonisation des services académiques et technologiques de la Télé-université soit faite avec ceux relevant du vice-rectorat aux Services académiques et au Développement technologique, sous la responsabilité du vice-recteur aux Services académiques et au Développement technologique.
26. Que le service de la diffusion des enseignements et le service d'évaluation linguistique soient placés sous la responsabilité du registrariat de l'UQAM tout en conservant la spécificité requise par la formation à distance.
27. Que la Direction du recrutement soit placée sous la responsabilité du Directeur général de la Télé-université, au sein du vice-rectorat à la Vie académique.
28. Que soient fusionnés avec ceux de l'UQAM les services administratifs relevant de la direction des affaires administratives de la Télé-université, de même que le Secrétariat général et le Bureau des communications et relations publiques et qu'ils soient placés sous la pleine responsabilité des vice-recteurs concernés et du Secrétaire général de l'UQAM.

29. Que, compte tenu des réaménagements proposés dans la présente section du rapport et des recommandations contenues dans les sections 6 et 7, soient abolis à compter du 1<sup>er</sup> juin 2009 les postes suivants de la Télé-université :

- direction de l'enseignement et de la recherche
- direction des affaires administratives
- direction des services académiques et technologiques
- secrétariat général et direction des affaires juridiques
- responsable du bureau des communications et des relations publiques.

## 9. LES PERSONNELS

À l'intérieur des structures se retrouvent différents groupes de personnes œuvrant à la réalisation de la mission de l'organisme. Dans une section précédente, on a recommandé que les professeurs de la Télé-université soient progressivement intégrés aux départements de l'UQAM. L'unification du corps professoral devrait permettre, à terme, de régler la question de la coexistence de deux syndicats d'enseignants et lever le moratoire du SPUQ à l'égard de la collaboration avec la Télé-université: le SPUQ accueillera dans ses rangs les professeurs de la Télé-université devenus professeurs de l'UQAM à part entière et l'accréditation du Syndicat des professeures et professeurs de la Télé-université (SPPTU), valide jusqu'en 2010, s'éteindra par l'attrition de ses membres. Cette échéance de 2010 constitue une fenêtre d'opportunité dont on devrait prendre avantage. Plus fondamentalement, l'adhésion des syndicats de professeurs s'avère essentielle pour la réussite du rattachement de la Télé-université et le développement de la formation à distance à l'UQAM. Il en va de même pour les autres groupes de personnels. À cette fin, tel que mentionné précédemment, la Direction de l'UQAM ne devra ménager aucun effort pour que l'information circule dans la communauté universitaire, notamment auprès des syndicats, à propos de la formation à distance et de la Télé-université.

Les professionnels, les techniciens, le personnel administratif et de secrétariat faisant partie des UER et des différents services de la Télé-université vont se retrouver membres du personnel de l'UQAM, dans les facultés ou dans des services intégrés ou fusionnés, ce qui devrait, du moins à court terme, répondre aux besoins générés par la prise en charge de la formation à distance. Éventuellement, ces personnes pourraient être appelées à joindre les rangs du SEUQAM, dans l'un ou l'autre de ses secteurs.

Les tuteurs et les chargés d'encadrement forment deux groupes professionnels syndiqués dont on ne retrouve pas l'équivalent à l'UQAM. Ces personnes assument, dans le cadre de la formation à distance, certaines responsabilités qui, à l'UQAM, sont dévolues aux professeurs et aux chargés de cours en ce qui concerne l'encadrement des étudiants et l'évaluation des apprentissages. Leur intervention est supervisée par des coordonnateurs à l'encadrement (professionnels membres des UER) et, ultimement, par les professeurs titulaires des cours. Certains ont vu là une possibilité de rapprochement de ces deux groupes avec celui des chargés de cours de l'UQAM, encore qu'il faille rappeler une différence majeure: les tuteurs et chargés d'encadrement n'ont pas de

responsabilité d'enseignement proprement dite. Enfin, il y a lieu de mentionner que sur une base individuelle, certains chargés de cours agissent comme tuteurs pour le compte de la Télé-université et font alors partie de l'un ou l'autre des syndicats concernés.

Trois possibilités s'offrent en ce qui concerne les tuteurs et chargés d'encadrement : le maintien des syndicats actuels, une intégration au secteur professionnel du SEUQAM, une intégration conditionnelle au SCCUQ. Dans ce dernier cas, l'intégration pourrait prendre exemple sur celle des maîtres de langues au SPUQ.

On ne retrouve pas de chargés de cours à la Télé-université. Ceux de l'UQAM ne restent cependant pas étrangers ou indifférents au développement de la formation à distance. Lors des consultations, le risque de voir l'offre de cours offerts à distance faire perdre des tâches d'enseignement à des chargés de cours a été évoqué. Par contre, rien n'interdit que les chargés de cours aient une implication significative en formation à distance, non seulement en assumant des tâches de tuteurs ou de chargés d'encadrement, comme on l'a signalé plus haut, mais en étant associés au développement de cours à distance, moyennant une reconnaissance appropriée de ce travail (ce qui fera l'objet de la section suivante du présent rapport). Ce qui est perdu d'un côté pourrait être gagné de l'autre.

Le personnel cadre de la Télé-université trouvera place dans les différents services reconfigurés selon les recommandations contenues dans le présent rapport et, éventuellement, dans les différents services de l'UQAM, dans une perspective de mobilité accrue.

Le rattachement de la Télé-université à l'UQAM met en présence plusieurs groupes syndicaux œuvrant dans le secteur académique. Les conventions collectives sont nombreuses et, jusqu'à présent, n'ont fait l'objet d'aucune coordination, ni dans l'interprétation ou l'application des clauses qu'on y retrouve, ni dans leurs échéances. Pourtant, des rapprochements, voire des fusions sont envisageables. Dans tous les cas de figure, il sera de la responsabilité de l'UQAM, en tant qu'employeur, de prendre l'initiative de proposer aux groupes concernés les aménagements permettant, le cas échéant, une intégration respectueuse des droits des uns et des autres. De toute évidence, le vice-rectorat aux ressources humaines est interpellé au premier chef par cette proposition.

## Recommandations

30. Que l'UQAM assume sa pleine responsabilité, comme employeur, en vue de la mise en œuvre des recommandations du présent rapport.
31. Que le vice-rectorat aux ressources humaines soit mandaté pour mener, avec les différents syndicats et groupes professionnels concernés, tant ceux de l'UQAM que de la Télé-université, les discussions touchant les relations de travail et pour soumettre aux diverses tables de négociations les propositions donnant suite au présent rapport.

## 10. LE DÉVELOPPEMENT DE COURS À DISTANCE

Le rattachement de la Télé-université à l'UQAM s'est fait entre autres pour permettre le déploiement de la formation à distance dans un nombre significativement accru de cours. Le développement de cours du répertoire de l'UQAM en mode formation à distance constitue donc une tâche importante à laquelle vont devoir s'atteler plusieurs personnes au cours des prochaines années. Les commentaires lus ou entendus lors des consultations ont fait état de plusieurs problèmes qui existent à ce sujet et dont on a pu faire l'expérience lors de travaux menés antérieurement.

Ce ne sont pas tous les professeurs de l'UQAM qui vont se retrouver conscrits en formation à distance, même si nombre d'entre eux manifestent de l'intérêt pour ce mode d'enseignement. L'implication va se faire de façon progressive et sur une base volontaire, dans le cadre des orientations prises par les départements et les facultés, qui vont déterminer quels programmes et quels cours, parmi ceux dont ils sont responsables, vont s'offrir à distance. Incidemment, le développement d'un programme ou d'un cours à distance ne modifie en rien les responsabilités de la faculté ou du département quant à ce programme ou ce cours, ni celles du professeur concerné, qui n'a pas à «céder» son cours.

La tâche d'enseignement, dans le modèle de formation à distance de la Télé-université, ne se définit pas de la même façon que pour un cours offert en salle devant des étudiants. Le développement et la prestation d'un cours à distance se découpent en différentes étapes : conception et développement (rédaction du contenu, design pédagogique, médiatisation, correction linguistique, validation, production du matériel), diffusion expérimentale, diffusion en offre publique (avec coordination de l'encadrement et de l'évaluation des apprentissages), évaluation du cours.

L'étape de conception et développement est la plus lourde, tant pour le professeur que pour l'équipe techno pédagogique qui l'appuie dans ce travail. Elle demande une planification très rigoureuse des activités d'apprentissage, étant donné que l'on ne peut compter sur un feedback des étudiants pour apporter des ajustements au fur et à mesure que se déroule le cours. Par contre, à l'étape de la diffusion publique, la tâche professorale est plus légère, tant par rapport à l'étape de conception qu'en comparaison avec la prestation d'un cours en salle. Selon les avis reçus lors de la consultation, l'étape de conception et développement peut s'étendre sur plusieurs mois, une année et même

davantage. Elle s'apparente, jusqu'à un certain point, au processus de recherche. À l'étape de diffusion, le professeur assure une supervision de l'encadrement et de l'évaluation des apprentissages et règle les cas-problèmes pouvant survenir dans le cours. Mais il dispose alors de plus de temps à consacrer à ses autres tâches, notamment la recherche. Il n'est pas constamment en train de développer de nouveaux cours.

À la Télé-université, la tâche d'un professeur comporte les trois composantes enseignement, recherche et service. Un professeur est responsable de cinq à sept cours en diffusion (moyenne de six) : c'est la norme pour ce qui concerne la composante enseignement.

C'est quand il s'agit d'établir l'équivalence entre la tâche d'enseignement à distance et celle en salle que surgissent les difficultés. À l'UQAM, un professeur enseigne normalement quatre cours/année. Cela inclut la préparation, l'enseignement proprement dit en salle, généralement à raison de trois heures par semaine pendant 15 semaines, l'encadrement des étudiants et l'évaluation des apprentissages. Il s'agit là de ce que l'on pourrait appeler la tâche standard, servant de repère pour évaluer ou pondérer les autres formes que peut prendre la tâche d'enseignement : direction de mémoires et de thèses, supervision de stages, enseignement à de grands groupes, APP, etc. Même si cela s'avère complexe, il faudra déterminer comment s'établit l'équivalence entre la tâche d'enseignement en salle et la tâche d'enseignement en formation à distance, en tenant compte des intensités différentes que comportent les étapes constituant cette dernière.

Quelques pistes ont déjà été indiquées : selon le Cadre de gestion expérimental de 2006, le développement d'un cours à distance et la supervision de sa diffusion correspondraient à une tâche de trois cours en salle - trois ou quatre, selon des avis reçus lors de la récente consultation. D'autres, par contre, estiment que le temps consacré au développement d'un cours à distance pourrait être raccourci et, peut-être, donner lieu à une équivalence de tâches un peu moindre.

Tant qu'on n'aura pas apporté une réponse satisfaisante à cette question de la reconnaissance du travail effectué pour le développement et la diffusion d'un cours à distance, on va rencontrer, sur le terrain, une résistance certaine à s'engager dans la voie de la formation à distance. Même ceux qui ont réussi à développer des cours en collaboration avec la Télé-université considèrent comme un irritant important la difficulté à faire reconnaître officiellement ce travail.

En conséquence, un petit groupe de travail réunissant des experts en pédagogie, en médiatisation, en évaluation des tâches ainsi que des professeurs ayant une expérience en développement de cours à distance devrait être formé pour analyser la question sous tous ses angles et soumettre aux décideurs une proposition viable.

Aussi, il conviendrait d'inclure dans les critères d'évaluation périodique et de promotion des professeurs des dispositions permettant de tenir compte du travail effectué en formation à distance, notamment l'implication dans le développement de cours selon ce mode.

Une autre question soulevée dans les avis écrits reçus au cours des derniers mois est celle de la propriété intellectuelle et des droits d'auteurs. Elle n'a toutefois guère été discutée lors des rencontres. La Télé-université a une expérience certaine en cette matière. Il conviendrait donc de s'assurer que les règles adoptées par la Télé-université sont applicables dans le contexte de l'UQAM, eu égard aux règlements existants et aux conventions collectives. Le vice-rectorat aux ressources humaines devrait s'occuper de ce dossier.

Le développement et la diffusion de cours à distance requièrent une expertise dont on ne saurait minimiser l'importance. Les services mis en place par la Télé-université, au cours des années, en font la démonstration. Cette expertise doit demeurer, tout en étant rapprochée des facultés et des départements, tel que mentionné dans les sections précédentes.

Quant à la dimension purement technologique, entendons par là le choix d'une ou de plates-formes supportant la médiatisation des cours (MOODLE, Concept@ ou autres), cette question devra se régler entre experts en la matière, en prenant en compte le meilleur service à rendre aux étudiants (genre : ne pas les balloter d'une plate-forme à l'autre), le potentiel de développement et les coûts associés à telle ou telle technologie. En tout état de cause, ce n'est pas la plate-forme technologique qui définit le modèle pédagogique de formation.

## Recommandations

32. Qu'un petit groupe de travail réunissant des experts en pédagogie, en médiatisation, en évaluation des tâches ainsi que des professeurs ayant une expérience en développement de cours à distance soit formé pour analyser la question de l'équivalence des tâches d'enseignement en salle et à distance et soumettre aux décideurs une proposition viable à ce sujet.
33. Que l'implication en formation à distance soit prise en compte au moment de l'évaluation et de la promotion des professeurs.
34. Que le vice-rectorat aux ressources humaines examine les questions de propriété intellectuelle et de droit d'auteurs liées à la formation à distance.

## 11. LES ASPECTS FINANCIERS DE LA FORMATION À DISTANCE À L'UQAM

Le développement de la formation à distance à l'UQAM revêt un caractère essentiellement académique. Ce n'est pas pour des considérations financières qu'on s'y intéresse. Mais, dans la conjoncture actuelle, il serait naïf et irresponsable de ne pas prendre en compte les impacts de ce projet sur les finances de l'UQAM. À la suite des consultations menées auprès du vice-rectorat aux affaires administratives et financières, on comprend que le financement de la Télé-université est encore dissocié de celui de l'UQAM, comme s'il s'agissait de deux établissements. Mais il n'y a aucun écrit au Ministère à ce sujet; c'est une entente verbale.

L'enjeu financier est de l'ordre de 4 millions\$, dont 2,3 millions\$ de subvention fixe de soutien, indépendante des EETP et que chaque établissement reçoit, quelle que soit sa taille.

La subvention fédérale de frais indirects de recherche a été coupée.

Il y a eu perte du côté de la Fondation de l'UQAM (le Ministère verse une subvention de contrepartie, jusqu'à une certaine hauteur). Cette perte est de l'ordre de 100 000\$, au sujet de laquelle on ne peut rien faire.

La Télé-université reçoit un million\$ de subvention pour la mission particulière de formation à distance. L'UQAM devra veiller à ce que cette subvention soit maintenue. Il y a aussi une subvention de 500 000\$ pour la modernisation des infrastructures technologiques.

Pour les terrains et bâtiments, il y a encore double versement (de l'ordre de 300000\$). Cela aussi pourrait éventuellement être modifié.

La question des locaux et des locations est largement réglée.

Pour le moment, les EETP sont subventionnés pour chaque établissement séparément; il y a deux déclarations de clientèles.

L'UQAM s'était engagée à injecter une somme de 10 millions\$ dans le développement de la formation à distance, à raison de deux millions par année. Dans la conjoncture actuelle, personne n'y croit plus. Cela est à renégocier, au regard de l'augmentation du nombre des EETP qu'a connue la Télé-université

depuis son rattachement à l'UQAM et des surplus que cela a générés. Mentionnons que la Télé-université a mis en réserve des sommes qui pourront être affectées au développement de la formation à distance dans l'UQAM.

Une question qui reste à régler est celle des redevances qui doivent être versées à la suite des inscriptions aux cours suivis à distance. Le développement d'un cours à distance implique un investissement important, dont on a reçu plusieurs estimations, de 100 000\$ et plus, et qu'il y aurait lieu de revoir : on a laissé entendre qu'un investissement moyen de 80 000\$ pourrait être suffisant. Une fois le cours en diffusion, les inscriptions s'accumulent, trimestre après trimestre, et les rentrées de fonds (subventions *per capita* et frais de scolarité) finissent par atteindre un seuil à partir duquel il y a des bénéfices, à répartir entre les différents acteurs ayant contribué à l'investissement initial.

Dans l'entente TÉLUQ/UQAM, il est dit que l'UQAM s'engage à verser à TÉLUQ l'équivalent de ce que le Ministère lui aurait donné; il s'agissait d'une enveloppe protégée, dont on comprend la signification quand on se place dans la perspective d'une Télé-université très autonome et faiblement intégrée (*l'université dans l'université*). Le modèle d'intégration proposé dans le présent rapport change cette perspective; le mode de financement devrait être revu en conséquence.

Le vice-rectorat aux affaires administratives et financières doit être responsable de l'ensemble du budget de la Télé-université.

Au total, la formation à distance est rentable. Si le rattachement de la Télé-université est géré correctement, l'UQAM pourrait en retirer un bénéfice de cinq à dix millions\$ par année (moins la coupure éventuelle de 2,3 millions\$ mentionnée précédemment).

### **Recommandations**

35. Que l'UQAM, au vu des bénéfices pouvant être retirés du développement de la formation à distance avec la Télé-université, réinvestisse une part significative de ces bénéfices dans la formation à distance.
36. Que le vice-rectorat aux Affaires administratives et financières assume l'entière responsabilité du budget de la Télé-université.
37. Que les vice-rectorats concernés examinent la question des retours sur investissements effectués pour le développement des cours à distance.

## 12. QUESTIONS DIVERSES

### Un campus de l'UQAM à Québec

Le personnel et les installations de la Télé-université se retrouvent en partie à Montréal, en partie à Québec. Environ 60% du corps professoral de la Télé-université est à Montréal. Certains services sont situés à Québec. Les Lettres patentes supplémentaires indiquent que l'UQAM établit et maintient, sur le territoire de la ville de Québec, une composante désignée sous le nom de Télé-université et que le bureau de la direction générale de Télé-université est installé à Québec.

La dualité géographique de la Télé-université n'est pas chose nouvelle. Des moyens existent déjà qui permettent de gérer cette situation.

Loin de ne constituer qu'un problème, la présence de la Télé-université dans la ville de Québec devrait être tournée à l'avantage de l'UQAM, qui peut ainsi disposer d'un campus dans la capitale nationale et affirmer de manière fort légitime et concrète sa vocation extra-montréalaise et pan-québécoise. C'est aussi un avantage concurrentiel important, face à d'autres universités qui essaient dans la grande région de Montréal. Le campus UQAM à Québec devra-t-il demeurer exclusivement dédié à la formation à distance ou s'ouvrir sur d'autres avenues? La direction de l'UQAM devra se pencher sur cette question en temps opportun.

### Le développement de la formation à distance au sein de l'UQ

Le mandat dévolu à la Télé-université comporte une mention à l'effet qu'elle doit favoriser le développement du télé-enseignement au sein de l'Université du Québec. Cette question n'a guère été soulevée lors des consultations préalables au présent rapport et, selon toute vraisemblance, ne constitue pas une priorité. Il faudrait la traiter dans le contexte plus large des réflexions et discussions présentes et futures concernant la position de l'UQAM face au réseau de l'UQ.

### La recherche

Au chapitre de la recherche, la Télé-université a un dossier et des réalisations qui n'ont rien à envier aux autres universités. Les subventions sont importantes. La production de recherche de son corps professoral, hautement qualifié, est remarquable.

Le rattachement de la Télé-université à l'UQAM ne peut qu'augmenter les possibilités de collaboration entre chercheurs, *a fortiori* quand les professeurs de la Télé-université se retrouveront dans les mêmes départements que leurs collègues de l'UQAM et pourront profiter des infrastructures et des services mis à la disposition des chercheurs à l'UQAM.

### **Recommandation**

38. Que les services reliés à la recherche et à la création soient fusionnés et relèvent du vice-recteur à la Recherche et à la Création

### **La formation à distance au plan international**

La présente conjoncture exige que l'on règle d'abord la question interne, soit la mise en œuvre de l'intégration de la Télé-université à l'UQAM. On ne doit pas, pour autant, ignorer l'existence de la concurrence au plan international, notamment à l'intérieur de la francophonie. L'Université Laval est déjà active sur ce terrain et pourrait damer le pion à l'UQAM, malgré les atouts importants que cette dernière a en mains : une Télé-université expérimentée et reconnue, une présence physique à Montréal et à Québec, des ramifications partout au Québec, un potentiel qui ne demande qu'à être mis en valeur. La Télé-université est une carte maîtresse. Il ne faudrait pas se la faire subtiliser par l'Université Laval, qui doit bien lorgner du côté des ressources humaines et des infrastructures de la Télé-université et vouloir tirer avantage des tergiversations de l'UQAM et de l'exaspération de certaines personnes de la Télé-université.

### **La formation non-créditée**

La formation non créditée, visant le perfectionnement professionnel, apparaît comme un champ où pourrait avantageusement se déployer la formation à distance. Les facultés, en collaboration avec le Service de formation continue, auraient intérêt à examiner ce créneau de développement.

\* \* \*

Certaines questions discutées ci-dessus ne font pas l'objet de recommandations spécifiques. Qu'il suffise d'inviter la Direction de l'Université à en prendre acte et à y donner suite au moment opportun.

### 13. MISE EN ŒUVRE

Les Lettres patentes supplémentaires rattachant la TÉLUQ à l'UQAM datent de l'automne 2005 et faisaient suite à des travaux entrepris quelques années plus tôt. Nous voici à la fin de 2008; trois années se sont écoulées sans que l'intégration ne soit accomplie. Cette stagnation ne profite à personne; elle est même dommageable : la formation à distance se développe trop peu à l'UQAM; du côté de la Télé-université, l'enthousiasme du début fait place à une certaine lassitude; d'autres établissements occupent le champ.

Il est donc de toute première importance que l'UQAM établisse un calendrier de mise en œuvre des recommandations du présent rapport, en assure une gestion serrée et un suivi constant, avec obligation de résultats.

Pour ce qui est du calendrier, quelques jalons se retrouvent dans les sections précédentes de ce rapport :

- L'harmonisation de la programmation existante, la fusion des répertoires de cours et l'unification des règlements devraient être réalisées au 31 mai 2010, avec comme corollaires l'intégration des outils d'information destinés aux candidats et aux étudiants et la mise en place d'un guichet unique.
- L'on devrait mettre fin dans les plus brefs délais à l'obligation de passer par l'entente de transfert de crédits (entente CRÉPUQ) lorsqu'un étudiant de l'UQAM suit un cours de la Télé-université ou vice-versa.
- Le passage des professeurs de la Télé-université vers les départements devrait se réaliser sur une période d'au plus deux ou trois ans.
- Au moment de l'intégration des UER aux facultés, le directeur de l'UER ou un autre de ses membres devrait siéger au conseil académique de la faculté.
- Au terme de deux années d'exercice du Conseil de gestion de la Télé-université, une réflexion devrait être menée sur le bilan de ses travaux et sur son statut.

- Les postes suivants de la Télé-université devraient être abolis à compter du 1<sup>er</sup> juin 2009 : direction de l'enseignement et de la recherche, direction des affaires administratives, direction des services académiques et technologiques, secrétariat général et direction des affaires juridiques, responsable du bureau des communications et des relations publiques.
- L'accréditation du Syndicat des professeures et professeurs de la Télé-université (SPPTU) étant valide jusqu'en 2010, cette échéance constitue une fenêtre d'opportunité dont on devrait prendre avantage pour régler la question de la coexistence de deux syndicats de professeurs.
- L'intégration des UER aux facultés a un caractère éminemment névralgique dans la mise en œuvre des recommandations. Il s'agit là d'une opération qui devrait se réaliser en priorité et apparaître tôt dans l'échéancier.

Lors des consultations, les opinions ont quelque peu divergé quant au rythme à adopter pour la réalisation du plan de travail que se donnera l'UQAM pour mener à terme l'intégration de la Télé-université : pour les uns, il faut aller vite, on a déjà trop tergiversé. Pour d'autres, il faut laisser le temps faire son œuvre, user de patience et fixer l'échéance quelque part vers la fin de 2013.

Il apparaît raisonnable de proposer qu'au terme d'au plus deux années après l'adoption du présent rapport, on ait réalisé l'essentiel des recommandations qu'il contient. Entre l'urgence et la patience, le moyen terme proposé, soit le 31 décembre 2010, devrait rallier une majorité, à défaut de faire consensus.

### **Recommandation**

39. Que le 31 décembre 2010, au plus tard, soit retenu comme date à laquelle les recommandations de ce rapport auront été mises en œuvre, pour l'essentiel.

## 14. CONCLUSION

Le dernier alinéa du mandat défini par le Recteur, à propos du rattachement de la Télé-université à l'UQAM, demande que soit évaluée «la faisabilité d'une intégration satisfaisant les deux composantes ou, au besoin, des alternatives à la situation actuelle».

Quelles seraient ces «alternatives»? Les travaux menés au cours des derniers mois et ayant conduit au présent rapport ont permis d'identifier trois possibilités :

1. Le maintien du *statu quo* qui existe depuis l'émission des Lettres patentes supplémentaires de 2005
2. Le retour à la situation d'avant le rattachement
3. Une troisième voie.

La première solution, qui recueillerait sans doute l'adhésion d'un certain nombre de personnes de la Télé-université, ne passe pas le test de la faisabilité dans l'UQAM, même si on apportait des clarifications, qu'on corrigeait certains irritants ou qu'on effectuait des aménagements concernant, par exemple, l'exclusivité, les équivalences de tâches, les redevances, les droits d'auteurs. Cette solution ne s'enracine pas dans une volonté manifeste de la communauté de l'UQAM, qui ne s'est pas approprié le projet. Le développement de la formation à distance risquerait de demeurer marginal, faute d'être pris en charge réellement par les facultés et les départements.

La deuxième solution n'en est pas une. Elle signifierait un retour au statut antérieur de la TÉLUQ et son alliance éventuelle avec une autre université québécoise. Pour l'UQAM, ce serait un aveu d'échec. On ne voit pas comment ni avec quelles ressources elle pourrait alors s'engager dans le développement de la formation à distance.

La troisième possibilité est celle développée dans le présent rapport. Les recommandations qu'il contient constituent une voie médiane dont chaque élément ne va pas recueillir l'adhésion pleine et entière de tous et chacun, mais dont l'ensemble devrait donner tant à l'UQAM qu'à la Télé-université suffisamment de garanties pour que les objectifs qui ont présidé au rattachement soient atteints. Il s'agira d'aller de l'avant à un rythme qui permettra de faire évoluer les cultures.

\* \* \*

Parmi tous les textes qui ont été discutés, négociés, adoptés à propos du rattachement, il s'en trouve deux qui ont un statut particulièrement important et sur lesquels il y a lieu de revenir.

Les Lettres patentes supplémentaires, adoptées par le Gouvernement du Québec en 2005, consacrent le statut de la Télé-université comme composante de l'UQAM. Il ne saurait être question de demander que ce texte officiel soit rescindé, ni pour rétablir le statut antérieur de la TÉLUQ, ni pour changer l'une ou l'autre des dispositions qu'il contient. La mise en œuvre des recommandations du présent rapport peut s'accommoder du cadre juridique que constituent ces lettres patentes.

Le second texte, c'est le Règlement 19 de l'UQAM, lequel reprend un certain nombre de dispositions contenues dans le protocole de rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM de 2004. Dans l'immédiat, le Règlement 19 peut être maintenu tel quel, du moment qu'on l'applique avec discernement et souplesse, en gardant à l'esprit que ce règlement doit se lire en concordance avec le texte fondateur que sont les Lettres patentes supplémentaires. Mais à moyen terme, il y aura peut-être lieu d'ajuster ce règlement, vraisemblablement dans deux ou trois ans, après la période de transition consécutive à l'adoption éventuelle du présent rapport.

\* \* \*

Quelle représentation d'une UQAM bimodale peut-on se faire pour les années à venir, dans cinq ans, dans dix ans?

Idéalement, ce sera une université dont la mission s'est enrichie d'un mode d'enseignement assurant une plus grande accessibilité aux études universitaires et une diversité accrue de programmes et de cours, offerts en salle et à distance. D'université campus et principalement montréalaise, l'UQAM est devenue réellement bimodale, avec un rayonnement pan-québécois et même international.

Toutes les facultés encadrent et développent la formation à distance selon un modèle spécifique, celui de la Télé-université, un modèle aux qualités éprouvées, reposant sur l'expertise d'un personnel qualifié et expérimenté et sur un corps professoral unifié, lequel assume pleinement ses responsabilités de recherche, de

service et de formation aux cycles supérieurs, au premier cycle, en formation initiale et en formation continue, en salle et à distance.

La Télé-université de l'UQAM fait référence non à une structure particulière au sein de l'université mais à une mission de service, à la hauteur des besoins de la population d'étudiantes et d'étudiants, et à une organisation qui assure la qualité de ce service.

La Télé-université, c'est aussi une image de marque, qui se traduit dans le prestige accordé au diplôme auquel conduit la formation à distance et dans la reconnaissance reçue ici et ailleurs.

## 15. RÉCAPITULATION DES RECOMMANDATIONS

Il est recommandé :

1. Que l'UQAM retienne désormais la formation à distance comme une orientation essentielle et majeure dans la réalisation de sa mission et son développement institutionnel.
2. Que l'UQAM, par sa direction et ses instances et grâce à une action académique, pédagogique, règlementaire, administrative et financière cohérente, coordonnée et soutenue, assure la promotion de la formation à distance comme une orientation essentielle et majeure dans la réalisation de sa mission et son développement institutionnel à long terme; et que soit mis en œuvre un plan de communication approprié à cette fin.
3. Que l'UQAM reconnaisse la valeur du modèle de formation à distance élaboré par la Télé-université, comme instrument d'accessibilité et comme moyen privilégié pour répondre à des besoins de formation de personnes ne pouvant se prévaloir, pour des raisons de vie personnelle ou professionnelle, de la formation sur campus et, en conséquence, qu'elle adopte ce modèle.
4. Que l'UQAM, réaffirmant le caractère définitif et le bien-fondé du rattachement de la Télé-université, confirme sa volonté de s'engager dans la formation à distance en mettant à profit, pour son développement institutionnel, toute l'expertise et tout le potentiel disponible de la Télé-université.
5. Que l'UQAM confirme ce choix dans son plan stratégique, élabore un plan précis de mise en œuvre et en fasse la promotion auprès de la communauté universitaire.
6. Que l'identification visuelle de la composante Télé-université soit revue en profondeur de manière à bien la situer par rapport à l'UQAM.
7. Que les dispositions soient prises pour que, au plus tard le 31 mai 2010, l'UQAM intègre l'ensemble de ses programmes et de ses cours, y incluant

- ceux de la Télé-université, dans des répertoires uniques et unifiés; de même, que, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2010, les études de toutes les personnes inscrites à l'UQAM soient régies par les seuls règlements pertinents de l'UQAM (règlement no.5: études de premier cycle; règlement no.8: études de cycles supérieurs).
8. Que soit confié aux unités et services concernés le mandat de procéder aux opérations visant cette unification, tout en informant les candidats, les étudiants et l'ensemble de la communauté sur la bimodalité des programmes et des cours, lorsque requis.
  9. Que les personnes désireuses d'être admises à un programme d'études ou de suivre des cours, que ce soit sur campus ou par formation à distance, soient accueillies à un guichet unique.
  10. Que l'on mette fin dans les plus brefs délais à l'obligation de passer par l'entente de transfert de crédits (entente CRÉPUQ) lorsqu'un étudiant de l'UQAM suit un cours de la Télé-université ou vice-versa.
  11. Que toutes les facultés, dans le cadre du prochain plan stratégique, déterminent leurs priorités au chapitre de la formation à distance et indiquent dans quels programmes, dans quels cours et à quel rythme elles vont la développer au cours des prochaines années, selon le modèle de la Télé-université.
  12. Que les facultés, en collaboration avec les Unités d'enseignement et de recherche de la Télé-université et avec le support du Bureau de l'enseignement et des programmes (BEP), procèdent à l'harmonisation des programmes qui sont de leur juridiction avec ceux offerts par la Télé-université et à l'unification des répertoires de cours; que l'on procède également à l'unification des règlements, le tout selon la recommandation 7 de la section 5.
  13. Que la gestion des programmes offerts à distance soit placée sous la responsabilité des facultés, dans le respect du mode de gestion de ces programmes et des exigences relatives à l'encadrement des étudiants; qu'à cette fin, elles mettent à profit l'expertise du personnel et des services de la Télé-université.

14. Que les quatre Unités d'enseignement et de recherche (UER) de la Télé-université soient intégrées à quatre facultés de l'UQAM :

l'UER Travail, Économie et Gestion intégrée à l'École des Sciences de la gestion

l'UER Science et Technologie intégrée à la faculté des Sciences

l'UER Éducation intégrée à la faculté des Sciences de l'éducation

l'UER Sciences humaines, Lettres et Communications intégrée à la faculté des Sciences humaines.

15. Que l'on ne crée pas de nouvelle UER.

16. Que l'embauche de nouveaux professeurs nécessaires au développement de la formation à distance se fasse dans les départements.

17. Que les professeurs de la Télé-université soient progressivement intégrés dans les départements de l'UQAM.

18. Que les postes de professeurs de la Télé-université soient transférés vers les départements engagés en formation à distance, en sus des postes auxquels ces départements auraient droit abstraction faite de la formation à distance; que les postes ainsi transférés servent à la formation à distance.

19. Que chaque faculté fasse place, dans son conseil académique, à un directeur ou professeur d'UER représentant la formation à distance.

20. Que la gestion des programmes offerts à distance, dans chaque faculté, soit confiée à l'unité la plus à même d'assurer la qualité et la spécificité de cette formation, en coordination avec les autres programmes et sous la responsabilité générale du vice-doyen aux études.

21. Que le directeur général de la Télé-université, nommé par le Conseil d'administration, ayant statut de vice-recteur et relevant hiérarchiquement du Recteur, relève, aux plans fonctionnel et administratif, du Vice-recteur à la Vie académique; qu'il participe au comité de direction du Recteur.

22. Que les responsabilités du Directeur général de la Télé-université soient définies comme suit :

- au sein de la direction de l'UQAM, le Directeur général voit à ce que les actions des différents vice-rectorats soient coordonnées en matière de formation à distance; il est l'interlocuteur privilégié des autres vice-rectorats et des différents intervenants de l'UQAM pour tout ce qui a trait à la formation à distance;
- au sein du vice-rectorat à la Vie académique, il voit au développement de la formation à distance; il assiste les doyens et les conseils académiques dans l'élaboration et la réalisation de leurs plans de développement de la formation à distance; il forme les groupes de travail nécessaires à ces fins;
- il exerce une fonction de vigie quant au développement et à l'organisation de la formation à distance à l'UQAM, en vue du maintien de l'intégrité de cette mission et de la mise en œuvre du modèle de formation à distance qui est celui de la Télé-université;
- il préside la CAFAD; il est membre du Conseil de gestion de la Télé-université;
- il est invité aux réunions de la Commission des études et à celles du Conseil d'administration, il leur fait rapport périodiquement du développement et de l'organisation de la formation à distance dans l'UQAM et leur soumet ses recommandations à ce sujet;
- au campus de l'UQAM à Québec, il assure, comme administrateur délégué, la coordination des activités qui s'y déroulent sous l'autorité des vice-rectorats;
- à l'extérieur de l'UQAM, il voit à la promotion de la formation à distance et à la représentation de l'UQAM en cette matière, au Québec et à l'étranger.

23. Que la CAFAD soit maintenue comme instance conseil auprès de la Commission des études, compte tenu du caractère essentiellement académique de la formation à distance.

24. Que le Conseil de gestion de la Télé-université soit maintenu comme instance conseil auprès du Conseil d'administration; de plus, au terme de deux années d'exercice, qu'une réflexion soit menée sur le bilan de ses travaux et sur son statut, avec des recommandations adressées au Conseil d'administration.
25. Qu'une harmonisation des services académiques et technologiques de la Télé-université soit faite avec ceux relevant du vice-rectorat aux services académiques et au développement technologique, sous la responsabilité du vice-recteur aux Services académiques et au Développement technologique.
26. Que le service de la diffusion des enseignements et le service d'évaluation linguistique soient placés sous la responsabilité du registrariat de l'UQAM tout en conservant la spécificité requise par la formation à distance.
27. Que la Direction du recrutement soit placée sous la responsabilité du Directeur général de la Télé-université, au sein du vice-rectorat à la Vie académique.
28. Que soient fusionnés avec ceux de l'UQAM les services administratifs relevant de la direction des affaires administratives de la Télé-université, de même que le Secrétariat général et le Bureau des communications et relations publiques et qu'ils soient placés sous la pleine responsabilité des vice-recteurs concernés et du Secrétaire général de l'UQAM.
29. Que, compte tenu des réaménagements proposés dans la présente section du rapport et des recommandations contenues dans les sections 6 et 7, soient abolis à compter du 1<sup>er</sup> juin 2009 les postes suivants de la Télé-université :
  - direction de l'enseignement et de la recherche
  - direction des affaires administratives
  - direction des services académiques et technologiques
  - secrétariat général et direction des affaires juridiques
  - responsable du bureau des communications et des relations publiques.

30. Que l'UQAM assume sa pleine responsabilité, comme employeur, en vue de la mise en œuvre des recommandations du présent rapport.
31. Que le vice-rectorat aux ressources humaines soit mandaté pour mener, avec les différents syndicats et groupes professionnels concernés, tant ceux de l'UQAM que de la Télé-université, les discussions touchant les relations de travail et pour soumettre aux diverses tables de négociations les propositions donnant suite au présent rapport.
32. Qu'un petit groupe de travail réunissant des experts en pédagogie, en médiatisation, en évaluation des tâches ainsi que des professeurs ayant une expérience en développement de cours à distance soit formé pour analyser la question de l'équivalence des tâches d'enseignement en salle et à distance et soumettre aux décideurs une proposition viable à ce sujet.
33. Que l'implication en formation à distance soit prise en compte au moment de l'évaluation et de la promotion des professeurs.
34. Que le vice-rectorat aux ressources humaines examine les questions de propriété intellectuelle et de droit d'auteurs liées à la formation à distance.
35. Que l'UQAM, au vu des bénéfices pouvant être retirés du développement de la formation à distance avec la Télé-université, réinvestisse une part significative de ces bénéfices dans la formation à distance.
36. Que le vice-rectorat aux affaires administratives et financières assume l'entière responsabilité du budget de la Télé-université.
37. Que les vice-rectorats concernés examinent la question des retours sur investissements effectués pour le développement des cours à distance.
38. Que les services reliés à la recherche et à la création soient fusionnés et relèvent du vice-recteur à la Recherche et à la Création.
39. Que le 31 décembre 2010, au plus tard, soit retenu comme date à laquelle les recommandations de ce rapport auront été mises en œuvre, pour l'essentiel.

## ANNEXE 1 - LISTE DES AVIS REÇUS

### TÉLÉ-UNIVERSITÉ

Association des cadres de la Télé-université (monsieur Luc Bouchard, président)

Association du personnel administratif de la Télé-université (madame Christiane Drouin, vice-présidente)

Association étudiante de la Télé-université (monsieur Noël Pépin, président)

Conseil de gestion de la Télé-université (monsieur Vincent Tanguay, président)

Conseil professoral de la Télé-université (madame Jacqueline Bourdeau, présidente)

Direction de la Télé-université (madame Louise Bertrand, directrice générale)

Syndicat des employées et employés de soutien de la Télé-université (madame Sylvie Denis, présidente)

Syndicat des professeures et des professeurs de la Télé-université (monsieur Luc Nadeau, président)

Syndicat des tuteurs et tutrices de la Télé-université (Madame Sylvie Pelletier, présidente)

Unité d'enseignement et de recherche Éducation (monsieur Pierre Gagné, directeur)

\* \* \*

Monsieur Guy Boulet, étudiant à la maîtrise

Monsieur Maurice Coderre, Directeur des Services informatiques et Télécommunications

Monsieur Patrick Guillemet, spécialiste en sciences de l'éducation

Monsieur Daniel Lemire, professeur, UER Science et Technologie

Monsieur Hugues Lemire, étudiant

Monsieur Gilbert Paquette, professeur-chercheur

Monsieur Denis Robichaud, professeur, UER Travail, Économie et Gestion

## UQAM

Bureau de l'enseignement et des programmes (monsieur André Bourret, directeur)

Comité exécutif du SPUQ (monsieur Jean Bélanger, 1<sup>er</sup> vice-président)

Département d'éducation et formation spécialisées (madame Catherine Gosselin, directrice)

Département d'éducation et pédagogie (monsieur Jocelyn R. Beausoleil, directeur)

École des Sciences de la gestion (madame Ginette Legault, doyenne)

Registrariat (madame Claudette Jodoin, registraire)

Service des immeubles et de l'équipement (madame Christine Pouliot, directrice)

\* \* \*

Messieurs François Bédard et Louis Jolin, professeurs, DEUT, UQAM et Alain Dupuis, professeur, UER Travail, Économie et Gestion, Télé-université

Monsieur Louis Brunet, directeur, département de psychologie

Monsieur Pierre Lucier, professeur invité

Monsieur Denis Vaillancourt, directeur, Service de l'audio-visuel

## ANNEXE 2 - LISTE DES PERSONNES ET GROUPES RENCONTRÉS

### TÉLÉ-UNIVERSITÉ

Madame Josianne Basque, professeure

Madame Louise Bertrand, directrice générale (jusqu'en octobre 2008)

Monsieur Luc Bouchard, président, Association des cadres de la Télé-université

Madame Jacqueline Bourdeau, présidente, Conseil professoral de la Télé-université

Monsieur Raymond Duchesne, directeur général (depuis novembre 2008)

Monsieur Alain Dupuis, professeur à l'UER Travail, Économie et Gestion et monsieur Louis Jolin, professeur au DEUT, UQAM

Monsieur Pierre Gagné, directeur, UER Éducation

Monsieur Patrick Guillemet, spécialiste en sciences de l'éducation

Monsieur Daniel Lemire, professeur, UER Science et Technologie

Monsieur Luc Nadeau, président, Syndicat des professeures et des professeurs de la Télé-université

Monsieur Gilbert Paquette, professeur-chercheur

Monsieur Denis Robichaud, professeur, UER Travail, Économie et Gestion

Messieurs Vincent Tanguay (président) et Pierre Chagnon, membres socio-économiques du Conseil de gestion de la Télé-université

## UQAM

Monsieur Jean Bélanger, 1<sup>er</sup> vice-président, et madame Lucie Lamontagne, Exécutif du SPUQ

Monsieur Guy Berthiaume, vice-recteur à la Recherche et à la Création

Monsieur André Bourret, directeur, madame Josée Dumoulin et monsieur Norbert Morin, Bureau de l'enseignement et des programmes

Monsieur Claude-Yves Charron, vice-recteur aux Services académiques et au Développement technologique

Messieurs Roland Côté, président, et Luc Dupuy, Exécutif du SEUQAM

Messieurs Guy Dufresne, président, et Jocelyn Chamard, Exécutif du SCCUQ

Monsieur Léon-Gérald Ferland, directeur, Service de formation continue

Madame Monique Goyette, vice-rectrice aux Affaires administratives et financières

Madame Claudette Jodoin, registraire

Monsieur Pierre-Paul Lavoie, vice-recteur aux Ressources humaines

Mesdames Ginette Legault, Louise Poissant et Anne Rochette, doyennes; messieurs Enrico Carontini, René Côté, Yves Mauffette et Marc Turgeon, doyens

Monsieur Claude Létourneau, conseiller, vice-rectorat aux Affaires administratives et financières

Monsieur Pierre Lucier, professeur invité

Messieurs Normand Petitclerc, directeur, et Paul Robert, directeur adjoint, Service des affaires juridiques

Monsieur Robert Proulx, vice-recteur à la Vie académique

Monsieur Denis Vaillancourt, directeur, Service de l'audio-visuel