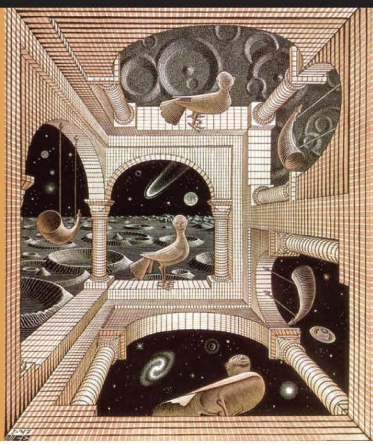
Collection **Enseignement supérieur**

PATRICK GUILLEMET



FORMER À DISTANCE

La Télé-université et l'accès à l'enseignement supérieur 1972-2006

Presses de l'Université du Québec

FORMER À DISTANCE
La Télé-université et l'accès à l'enseignement supérieur 1972-2006

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays
DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE
AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE
PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

SUISSE
SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers,
CH-1211 Genève 3
Suisse

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

FORMER À DISTANCE
La Télé-université et l'accès à l'enseignement supérieur 1972-2006

PATRICK GUILLEMET

2007

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

Catalogage avant publication de Bibliothèque
et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Guillemet, Patrick

Former à distance : la Télé-université et l'accès à l'enseignement supérieur – 1972-2006

(Collection Enseignement supérieur ; 15)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-1520-8

1. Université du Québec. Télé-université - Histoire. 2. Enseignement à distance - Québec (Province) - Histoire. 3. Enseignement universitaire - Québec (Province) - Histoire. I. Titre. II. Collection : Collection ES ; 15.

LC5808.C32Q8 2007 378.1'7509714 C2007-941472-9

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible grâce à l'aide financière de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : INFO 1000 MOTS

Couverture – Conception : RICHARD HODGSON

Illustration : M.C. ESCHER, *Another World II* (1947).
© 2007 The M.C. Escher Company-Holland. Tous droits réservés.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2007 9 8 7 6 5 4 3 2 **1**

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2007 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 4e trimestre 2007
Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

Table des matières

Liste des figures et tableaux IX

Liste des abréviations et des sigles XI

Avant-propos XIII

1 Naissance et premiers pas de la télé-université (1972-1974) 1

2 La voie autonome (1974-1981) 33

3 L'ouverture au réseau (1981-1985) 75

4 L'institutionnalisation inachevée (1985-1988) 117

5 L'obtention des lettres patentes (1988-1992) 163

6 Les facteurs de l'institutionnalisation 187

7 Grands rêves, dures réalités (1992-2006) 241

Conclusion
Des forces en tension 289

Annexe
Les facteurs de l'institutionnalisation (1972-2006) 305

Sources documentaires 315

Index onomastique 331

Index thématique 333

Liste des figures et tableaux

Figures

Figure 2.1 Clientèles de la TÉLUQ et des constituantes régionales de 1974 à 1980 (session d'automne) 65

Figure 3.1 Évolution du coût par EETC de 1977-1978 à 1980-1981, Télé-université, Université du Québec, Universités du Québec (sur la base des dépenses considérées) 81

Figure 6.1 Évolution comparée du coût moyen par EETC à la Télé-université et dans l'ensemble du réseau de l'Université du Québec (1981-1982 à 1991-1992) . . . 204

Figure 6.2 Évolution du nombre d'EETC par cours, Télé-Université (1983-1992) 205

Figure 6.3 Évolution des inscriptions à la TÉLUQ et dans le reste de l'Université du Québec (1977-1992) 226

Figure 7.1 Évolution des inscriptions en formation à distance dans trois universités (1996-2005) 271

Figure 7.2 Évolution du nombre moyen d'étudiants par cours (1983-2005) 277

Tableaux

Tableau 2.1 Évolution de la composition de la Commission de la Télé-université (1972-1979) 62

Tableau 2.2 Évolution des éléments de définition de la Télé-université (1972-1979) 71

Tableau 3.1 Évolution du nombre d'EETC, Télé-université (1979-1980 à 1983-1984) 103

Tableau 4.1 Du projet à la réalité – La Télé-université de 1972 et celle de 1986. 134

Tableau 6.1 Diplômes et attestations, Télé-université (1972-1991) 192

Tableau 6.2 Statistiques sur les inscriptions depuis 1986-1987, Télé-université 192

Tableau 6.3. Analyse comparative des coûts de la formation à distance et des coûts de l'enseignement traditionnel (en nombre de comparaisons). 202

Tableau 6.4 Synthèse des décisions marquant l'histoire de la Télé-université 207

Liste des abréviations et des sigles

CEUAT	Centre d'études universitaires en Abitibi-Témiscamingue
CEUOQ	Centre d'études universitaires dans l'Ouest québécois
CEUR	Centre d'études universitaires à Rimouski
CHEM	Connaissance de l'Homme et du milieu
CHES	Connaissance de l'Homme en société
CNED	Centre national d'enseignement à distance
DEFI	Développement et expérimentation de la formation intégrée
EETC	Étudiant équivalent à temps complet
ENAP	École nationale d'administration publique
ETS	École de technologie supérieure
FAUST	Formation autonome scientifique et technique
INEQ	Introduction à l'économie du Québec
INRS	Institut national de la recherche scientifique
MEQ	Ministère de l'Éducation du Québec
MESS	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science
PERMAFRA	Perfectionnement des maîtres en français
PERMAMA	Perfectionnement des maîtres en mathématiques
SUNOQ	Services universitaires dans le Nord-Ouest québécois
TÉLUQ	Télé-université de l'Université du Québec
TEVEC	Télévision communautaire
UKOU	United Kingdom Open University
UQ	Université du Québec

UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQAH	Université du Québec à Hull
UQAM	Université du Québec à Montréal
UQAR	Université du Québec à Rimouski
UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

Avant-propos

Depuis près de trente-cinq ans, la formation à distance permet d'accroître l'accessibilité à l'enseignement supérieur au Québec. Lancé dans les premières années de la création de l'Université du Québec, le projet de télé-université a donné naissance à la Télé-université, une institution vouée exclusivement à la formation à distance. Son insertion au sein de l'Université du Québec, fondée dans le même but, a cependant été mouvementée et le projet s'est sensiblement modifié au cours des années, alors que l'intérêt envers la formation à distance ne se démentait pas. C'est à partir de ces événements qu'est né notre intérêt pour comprendre cette institution singulière et son histoire tumultueuse. Mais aussi pour saisir, au-delà de ce cas particulier, les facteurs de l'essor ou du déclin des organisations et les conditions de leur pérennité, c'est-à-dire leur processus d'institutionnalisation.

Ce travail présente une analyse de la trajectoire institutionnelle de la Télé-université de 1972 à 2007. Il se compose de deux parties. La première, inspirée de notre thèse, analyse l'histoire de la Télé-université à partir de 1972, année de sa création, jusqu'en 1992, année où elle obtint ses lettres patentes. La seconde partie examine son histoire récente, depuis l'octroi des lettres patentes jusqu'au début de l'année 2007. La première partie fait largement appel aux témoignages des principaux acteurs que nous avons interrogés, tandis que la seconde synthétise les principaux événements survenus depuis 1992 sans les accompagner des commentaires des acteurs qui les ont vécus. La conclusion propose une interprétation de l'histoire de la Télé-université à la lumière de différentes études du processus d'institutionnalisation.

La Télé-université est l'institution de formation à distance la plus importante du Québec, à la fois en raison de son enracinement historique et de l'ampleur de ses activités[1]. En ce sens, notre étude, même si elle ne couvre pas l'ensemble du territoire de la formation à distance au Québec, propose une lecture de certains des facteurs de son institutionnalisation. Elle est d'autant plus pertinente que hormis quelques travaux traitant de l'histoire de la Télé-université[2], aucune analyse de l'institutionnalisation de la formation à distance au Québec n'a encore été proposée, que l'histoire de la formation à distance a été encore peu étudiée et que les travaux relatifs à des institutions d'enseignement à distance sont rares[3]. Bien sûr, le cas de la Télé-université est particulier, mais malgré sa singularité il témoigne des lignes de force et de tension qui structurent le processus d'institutionnalisation, lesquelles ont contribué à faire en sorte que la trajectoire de la Télé-université jusqu'à sa pleine reconnaissance soit relativement longue, en comparaison de celles des autres constituantes de l'Université du Québec, puis se poursuive par son rattachement à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Dans cette étude, nous avons choisi d'examiner les circonstances par lesquelles s'est trouvée endossée une définition de la Télé-université sensiblement différente de celle ayant présidé à sa naissance. À cette fin, nous nous sommes inspiré de la sociologie de la technologie et de la sociologie des instruments scientifiques, ainsi que de l'analyse de la prise de décision publique pour illustrer de quelle façon et pour quelles raisons un projet éducatif se trouve transformé et comment s'élabore une politique de la formation à distance.

Dans le premier chapitre, nous décrivons l'émergence du projet de télé-université, issue de la préoccupation pédagogique de l'Université du Québec et de son intérêt envers les nouvelles technologies, mais dont les premiers pas s'accompagnent de problèmes administratifs qui résultent dans une crise dès 1974.

---

1. La formation à distance universitaire comptait en 2004-2005 près de 55 000 inscriptions – dont un peu plus de la moitié à la Télé-université –, alors qu'on en dénombrait près de 30 000 au secondaire, et presque autant au collégial. La Télé-université n'est cependant pas l'institution la plus ancienne, puisque la création de l'Office des cours par correspondance, dont est issue l'actuelle Direction générale de la formation à distance (DGFD) qui œuvre au secondaire, remonte à 1946 (Saucier, 2006).
2. Voir notamment Marquis et Grenier (1979), Marcotte (1983), ainsi que Guillemet *et al.* (1986).
3. Voir notamment l'étude portant sur l'Open University (Horlock, 1984), ainsi que celle sur l'Université d'Athabasca (Byrne, 1989).

Le deuxième chapitre décrit une période durant laquelle la Télé-université développe des programmes qui lui valent un fort développement, mais dont les succès suscitent des inquiétudes chez les constituantes, et la jeune institution se retrouve avec une nouvelle crise en novembre 1980. Elle passe alors sous le contrôle direct de l'Université du Québec.

Le troisième chapitre décrit l'évolution des relations de la Télé-université au sein de l'Université du Québec, marquée par la tentative de lui attribuer une mission de service aux universités constituantes, ainsi que l'affirmation de son caractère universitaire, accompagné par un développement rapide du corps professoral.

Le quatrième chapitre témoigne des efforts entrepris par la Télé-université à partir de 1985 pour obtenir une pleine reconnaissance et de l'échec de sa première demande de lettres patentes, à la suite des rapports du Conseil des universités et du Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec, dont les avis défavorables sont endossés par le gouvernement.

Les cinquième et sixième chapitres sont consacrés à la période qui se termine par l'octroi des lettres patentes à la Télé-université en 1992, dans un contexte marqué par des perturbations politiques au Québec et par la reformulation de la demande initiale. Nous soulignons cependant, dans le sixième chapitre, l'ambiguïté de cette institutionnalisation, ainsi que la marginalité de la formation à distance, malgré cette prise de décision gouvernementale.

Le septième chapitre s'intéresse à l'histoire récente de la Télé-université, qui met en branle à partir de 1997 un ambitieux projet de campus virtuel, mais se heurte à des problèmes techniques qui ont pour effet un important déficit. Cette situation entraîne une crise de gouvernance, qui amène la Télé-université à réexaminer les conditions de son développement et à opter pour un rattachement à l'UQAM. Toutefois, la crise immobilière que connaît l'UQAM en 2006 forçant la démission de son recteur, ainsi que la tension qui se développe entre le syndicat des professeurs de la Télé-université et celui de l'UQAM posent des difficultés imprévues. La Télé-université se retrouve ainsi en situation incertaine au début de l'année 2007.

En conclusion, nous proposons un cadre explicatif du processus d'institutionnalisation de la Télé-université à la lumière d'études récentes. Tour à tour, nous examinons la légitimité de son projet ainsi que les alliances qu'il suscite, le réalisme du plan d'action auquel il donne lieu, les représentations de la formation à distance qu'ont les acteurs de la Télé-université, l'efficacité des actions entreprises et la reconnaissance qu'obtient en retour la Télé-université de la part du gouvernement et de ses organismes conseil. Puis nous mettons en lumière l'influence des

facteurs conjoncturels, ainsi que la nature des initiatives prises par les dirigeants et les autres acteurs organisationnels. Nous soulignons ici l'effet facilitant ou handicapant de ces divers facteurs, ainsi que leur indépendance relative.

Comment peut-on étudier une institution dont on est l'employé et porter sur elle un regard critique ? Pour y parvenir, il fallait tenir compte des interprétations concurrentes des différents groupes d'acteurs organisationnels, proposant diverses lectures du passé et du devenir institutionnel, et les rapporter à d'autres analyses du processus d'institutionnalisation. Cette intégration a été d'autant plus délicate que le point de vue structurant ce travail – celui de la fragilité de la Télé-université – est de ceux qu'une institution n'aime guère entendre. La plupart des études portant sur l'institutionnalisation d'une organisation ont en commun d'en célébrer les succès, quitte à reconnaître certains moments difficiles de leur histoire. Il est plus rare qu'elles s'attachent à en souligner les difficultés et qu'elles mettent l'accent sur leur destin incertain. Il s'agissait ici de savoir doser la critique et de la formuler de la façon la plus pertinente possible.

Une seconde difficulté était de réaliser une étude qui puisse non seulement contribuer au développement des connaissances, mais être aussi de quelque utilité pour la Télé-université elle-même. Il s'agissait de faire en sorte que les facteurs de sa fragilité puissent être situés dans un cadre d'analyse cohérent avec les études disponibles, afin qu'ils soient reconnus par les personnes qui y œuvrent, et que ce cadre ouvre la voie à des perspectives de développement plus assuré. Cette préoccupation, qui nous a amené à accorder beaucoup de place aux propos des acteurs de l'histoire de la Télé-université, s'est traduite par une obligation de grande circonspection et d'ajustement des propos, laquelle demandait à la fois d'aller à l'essentiel et de ne trahir aucun témoin.

Quoi qu'il en soit, ce travail est maintenant terminé. Puisse-t-il permettre une meilleure compréhension de la problématique de la formation à distance et contribuer au développement de cette dernière en réponse aux besoins de formation de la société québécoise. Et puisse-t-il également permettre à d'autres organisations de mieux comprendre les conditions de leur développement et de leur réponse aux besoins sociaux.

1 Naissance et premiers pas de la télé-université (1972-1974)

Le projet de télé-université trouve sa source dans les origines mêmes de l'Université du Québec, c'est-à-dire dans le projet du gouvernement du Québec de créer une université en réseau. Avec l'expérimentation de la formation à distance, l'Université du Québec voit en effet l'occasion de se doter d'un instrument commun, capable de favoriser l'innovation pédagogique en misant sur les ressources des nouvelles technologies, et d'augmenter ainsi la synergie entre les universités qui la constituent. Mais ce projet, qui vise à créer une université sans corps professoral, et dont les ambitions sont grandes, est encore mal défini, notamment quant aux relations de la télé-université avec les universités constituantes.

Malgré les réticences manifestées par ces dernières, et pour éviter d'accroître les tensions, l'Université du Québec décide, par pragmatisme, d'accepter le programme de travail proposé par la télé-université. Toutefois, de multiples problèmes se posent dès les premiers pas de la jeune organisation alors que de nombreux problèmes administratifs s'accumulent et que les relations avec les universités constituantes s'enveniment. Devant la crise qui en résulte, l'Université du Québec doit se rendre à l'évidence et accepte de redéfinir son projet en accordant plus d'autonomie à cette nouvelle organisation, devenue entre-temps la Télé-université.

L'invention d'un projet collectif

L'idée de recourir aux médias pour diffuser l'enseignement universitaire s'inscrit dans l'histoire même de l'Université du Québec. Lorsque Daniel Johnson, frappé et conquis par la structure et le déploiement de l'Université de la Californie lors de son séjour dans l'opposition, prend

le pouvoir au Québec, il envisage très vite la mise sur pied d'une université en réseau dont les premiers cours pourraient être offerts, grâce à l'audiovisuel, à partir de Montréal et de Québec. Mis sur pied à l'automne 1967 par Pierre Martin et l'équipe qui entoure le ministre de l'Éducation, le groupe Recherche et développement travaille d'arrache-pied à imaginer une université populaire capable de répondre à la croissance des inscriptions, décentralisée géographiquement, active en éducation permanente, souple et ouverte dans son organisation pédagogique[1]. Ses réflexions donneront naissance au projet de loi 88, la Loi sur l'Université du Québec qui sera votée à l'unanimité par l'Assemblée nationale en décembre 1968[2].

Il faut dire que le défi est de taille. La démocratisation de l'enseignement postprimaire entamée par le gouvernement Lesage dans les années 1960 a engendré, avec un gonflement des inscriptions dans les universités francophones – pour la seule année 1968-1969, la hausse est de l'ordre de 29 000 étudiants en équivalent temps complet –, une vague de revendications prônant la transformation radicale de l'université. Il lui faut fournir de nouvelles idées, développer des programmes neufs, former des experts, répondre aux demandes disparates des groupes internes et externes, bref, devenir le ferment intellectuel de la nouvelle société québécoise. Mais bien des rigidités et des cloisonnements demeurent du côté des universités francophones, qui ne sont pas prêtes à se transformer ainsi de fond en comble et qui, surtout, entendent rester trois, alors que les demandes sont fortes pour la mise sur pied de nouvelles ressources éducatives, notamment depuis que la Commission Parent a recommandé de favoriser l'accès aux études en région en créant des centres d'études universitaires affiliés. Certes, le gouvernement est sensible aux préoccupations des universités qui plaident le manque de ressources intellectuelles qualifiées et la nécessité de concentrer les chercheurs, mais il doit également montrer sa préoccupation envers la justice sociale, la promotion des francophones, le développement régional et les contingences électorales. Le gouvernement cherche donc des compromis[3]. Dans ce contexte, la perspective qu'offrent les médias audiovisuels – donner accès aux régions dépourvues de campus à des cours diffusés à partir de Montréal et de Québec – apparaît d'autant plus alléchante.

1. Groupe Recherche et développement, *Premier rapport au ministre de l'Éducation*, Québec, 15 janvier 1968, Annexe B, p. 7.
2. Ferretti, L., *L'Université en réseau : les 25 ans de l'Université du Québec*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1994, p. 27.
3. *Ibid*., p. 15-18.

La création de l'Université du Québec, en décembre 1968, sera l'aboutissement de ces années de tâtonnements. C'est une université publique, distincte de l'État et organisée en réseau, avec, dès 1969, des établissements autonomes à Trois-Rivières, Chicoutimi et Montréal, ainsi qu'un Centre d'études universitaires à Rimouski et une École nationale d'administration publique. C'est une université complète, chargée de la formation des maîtres, de l'accès au « recyclage[4] » et à l'éducation permanente, ainsi que de l'enseignement aux trois cycles. Et c'est une « université nouvelle », organisée selon des modalités inédites et enracinée dans son milieu. Elle devra s'affirmer au sein du réseau universitaire québécois qui l'attend de pied ferme, déployer des antennes dans toutes les régions, développer les enseignements et la recherche, trouver sa personnalité propre, bref, devenir un instrument de promotion collective de la société québécoise[5]. Mais elle est avant tout une université vouée à la démocratisation de l'enseignement. Comme le souligne son deuxième président, Robert Després.

> Son mandat premier ? Décentraliser l'enseignement supérieur : d'une part, en facilitant l'accès à l'université aux personnes qui en sont géographiquement ou culturellement éloignées ; d'autre part, en se développant en relation avec l'extérieur, en favorisant le progrès économique et social des régions d'implantation[6].

Les débuts de l'Université du Québec sont marqués par une intense activité : ouverture de quatre sous-centres par l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), prise en charge des étudiants à temps partiel par les modules à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), création de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) en décembre1969, aussitôt suivie de l'ouverture de quatre centres de recherche[7], mise sur pied des Services universitaires dans le Nord-Ouest québécois, à Rouyn, puis de la Direction des études universitaires dans l'Ouest québécois à Hull, afin de répondre aux désirs exprimés par ces régions et le gouvernement. Bref, l'Université du Québec est un immense chantier.

Alors pourquoi le comité exécutif de l'Université du Québec manifeste-t-il le 17 mai 1971 son intention de créer une télé-constituante, puisque l'idée de recourir aux médias qui était – trois ans plus tôt – d'éviter la multiplication de centres universitaires régionaux a perdu en quelque

4. À l'époque, ce terme fait référence au renouvellement des connaissances.
5. Ferretti, L., *L'Université en réseau…*, *op. cit.*, p. 29-34.
6. Després, R., *L'Université du Québec, la réalisation originale d'un idéal collectif*, 28 août 1978, p. 1-2.
7. Il s'agit du Centre québécois des sciences de l'eau (CEQUEAU), du Centre de recherche en énergie (CREN), du Centre de recherche en sciences de la santé (CRESS) et du Centre de recherche en urbanisation (CRUR).

sorte sa raison d'être avec le foisonnement de ces initiatives ? Pour deux raisons : d'abord, une certaine inquiétude de la direction de l'Université du Québec quant à la capacité de cette jeune université à atteindre ses objectifs, une inquiétude notamment présente chez son président, « (Alphonse) Riverin, qui trouvait que les constituantes, après trois ans seulement, faisaient déjà preuve de sclérose pédagogique[8] » ; ensuite, l'influence de Maurice Boisvert, le premier vice-président à l'enseignement et à la recherche de la jeune université, qui impose l'idée d'une Télé-université au Québec[9].

Mais la raison se trouve aussi ailleurs. Car l'activité intense qui a marqué les débuts de l'Université du Québec s'est accompagnée d'une ébullition certaine et de nombreux affrontements. Il y a par exemple la méfiance des constituantes, soucieuses de leur autonomie, envers les initiatives du siège social, notamment lors de l'annonce d'un système informatique à multiples fonctions reliant entre elles toutes les unités. Il y a surtout l'émoi que leur cause la création de l'INRS en décembre 1969, alors que les constituantes n'ont pas encore de cycles supérieurs et ont soudain l'impression – notamment l'UQTR et l'UQAM – que l'INRS vient les cantonner à l'enseignement de premier cycle ; sans oublier, bien entendu, la fureur que provoque la création de l'INRS chez les universités privées, qui y voient la preuve de la mainmise du gouvernement québécois sur la recherche. Comme le relève Lucia Ferretti, devant la réticence de plusieurs constituantes à se considérer comme partie prenante du réseau, et le fait que « le siège social n'a plus l'utilité, le prestige et le pouvoir qui l'ont caractérisé au début[10] », le Comité exécutif de l'Université songe dès 1971 qu'un projet collectif de grande envergure tel qu'une télé-université, au service des établissements mais coordonnée depuis le siège social, serait un moyen particulièrement judicieux de redonner à celui-ci une place centrale dans le système et de relancer le sentiment d'appartenance de tous et chacun[11].

Un grand dessein anime donc cette idée d'une télé-université, destinée à donner un nouvel influx au développement de l'Université du Québec. L'occasion s'impose d'emblée : devant l'ampleur des défis auxquels elle se trouve confrontée, leur nouveauté et leur urgence, l'Université du Québec doit harnacher les nouvelles technologies d'ensei-

8. Lettre de John Daniel, vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, Université Concordia, à Thérèse Lamy, Section de technologie éducative, Télé-université, 3 avril 1984.

9. Université du Québec, *Réseau*, automne 2000, p. 6.

10. Université du Québec, Comité exécutif, Réunion du 31 août, 1er et 2 septembre [1971]. Élément d'une réflexion. A-UQSS 78-P-1142-12-003. Historique UQ.

11. Ferretti, L., *L'université en réseau…*, *op. cit.*, p. 54.

gnement, pour en tirer leur plein potentiel. Car les enjeux sont nombreux et complexes. Alors que l'organisation de services d'enseignement universitaire commence à peine dans le Nord-Ouest québécois, des demandes proviennent déjà d'aussi loin que Fort-Chimo et Povungnituk. Comment enseigner si loin et assurer une qualité pédagogique minimale ? Comment, sans aller si loin, l'Université du Québec peut-elle envisager de répondre aux demandes de l'Abitibi, dont la population est si dispersée, et à celles de l'Outaouais, qui est au contraire si près des universités ontariennes ? Et surtout, à quels coûts ?

La réponse, assurément, est dans la technologie. Grâce à l'enseignement « télé-médiatisé », des programmes unifiés et généraux pourront être offerts sans que l'on doive déplacer les chargés de cours par hydravion d'un sous-centre à un autre, et les meilleures ressources d'enseignement pourront être offertes à tous. Le Nord-Ouest sera donc le laboratoire de l'université électronique de demain, capable d'offrir à la fois la qualité pédagogique et l'accessibilité la plus large, dans les régions périphériques, à des coûts raisonnables. Le 17 mai 1971, le comité exécutif de l'Université du Québec, dans son plan de développement, manifeste son intention de créer une télé-constituante ; une semaine plus tard, il mandate Pierre Martin, son vice-président à la planification, pour qu'il prenne la direction d'un « *task force* » concernant l'élaboration du projet de télé-université. Vers la même période, un groupe d'études sur les programmes de premier cycle produit des éléments de prospective qui campent l'attitude de l'Université du Québec à l'égard de l'éducation permanente : intégration aux enseignements réguliers de l'Université, multimédiatisation des activités de premier cycle grâce à « l'université à distance » afin de favoriser l'accès aux études supérieures et la déspécialisation des programmes[12].

Le groupe de travail est institué lors de la réunion du comité exécutif des 30-31 août et 1er septembre suivants, sous la présidence de Pierre Van der Donckt, adjoint au vice-président à la planification, et Réginald Grégoire en devient le secrétaire exécutif le 7 septembre. Le 7 octobre, un mémoire est soumis au Comité exécutif, qui esquisse les grandes lignes du projet. La télé-université s'adressera à la clientèle des régions périphériques, notamment le Nord-Ouest québécois ; elle visera une clientèle qui n'est pas acceptée normalement à l'université, ou qui n'est pas attirée par elle ; les adultes et les maîtres en exercice seront tout particulièrement visés. On s'interroge sur son statut : constituante autonome ou service sous l'égide du siège social ? Mais répondre à cette question n'est pas une priorité pour le président et la prudence règne. Déjà, cependant, apparaissent

12. Marcotte, P., *Un historique de la Télé-université – Première partie*, Québec : Université du Québec, 7 mai 1980.

les premières ambiguïtés du projet, partagé entre l'ambition de rejoindre une clientèle marginale et le souci de la rentabilité, et incertain quant à l'insertion de la télé-université dans l'Université du Québec[13].

Le 13 octobre, le Comité exécutif accepte d'inclure dans le groupe de travail deux personnes provenant des unités constituantes et lui demande un rapport final le 15 décembre[14]. Le projet de télé-université est maintenant lancé[15], et rondement. En effet, dans ses premières années, l'Université du Québec est soucieuse de s'imposer comme université nationale et de s'affirmer comme l'instrument collectif de tous les Québécois. C'est pourquoi ce projet de télé-université que l'on ne connaît pas encore est essentiellement le fait de la vice-présidence à la planification de l'Université du Québec, qui pense déjà à la place que l'Université du Québec pourra occuper dans le système d'enseignement supérieur québécois[16].

L'élaboration du projet

Après une étape de débroussaillage, durant laquelle il analyse une abondante documentation[17] et rencontre de nombreuses personnes, tant à l'Université du Québec qu'à l'extérieur, le groupe de travail entame des consultations avec les vice-recteurs à l'enseignement et à la recherche ou les responsables des diverses unités de l'Université du Québec, et s'attaque à la rédaction d'un document de travail en janvier et février 1972, puis aborde la discussion de ses orientations.

---

13. *Ibid*.

14. Van der Donckt, P. et Grégoire, R., *Rapport du groupe de travail sur la télé-université présenté à l'Assemblée des gouverneurs – Tome 1 : un projet de télé-université*, Québec : Université du Québec, 17 mai 1972.

15. Le groupe de travail se constituera progressivement et sera composé de huit personnes : à Pierre Van der Donckt et Réginald Grégoire, déjà cités, s'ajoutent Francine Chartrand McKenzie et Michel De Celles, tous deux adjoints au vice-président à l'enseignement, Pierre Bourdon, adjoint au vice-président à la planification, Gilbert Bériault, coordonnateur de l'audiovisuel à la vice-présidence aux communications, Julien Laperrière, adjoint au recteur de l'Université du Québec à Montréal, et Réal Tétreault, responsable du service audiovisuel à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

16. Notes de l'entrevue réalisée avec Pierre Van der Donckt, le 5 août 1994.

17. Une attention particulière est accordée aux expériences que sont l'Open University, en Grande-Bretagne, la Politechnika Telewiyjna de Pologne, la TRU de Suède et l'University Without Walls des États-Unis, ainsi qu'aux expériences québécoises TEVEC, Multimédia, et PERMAMA, ainsi qu'à diverses autres expériences canadiennes (Université de Waterloo, Université Memorial, Ryerson Polytechnical Institute).

Il apparaît très vite, au fil des consultations et des discussions, qu'il existe plusieurs façons de concevoir le rôle, les statuts et le programme d'activités de la télé-université. Car plusieurs facteurs exercent alors une influence puissante sur sa définition. En tout premier lieu, bien sûr, il y a la vocation politique de l'Université du Québec, qui doit être accessible et innover. Évidemment, la télé-université apparaît tout de suite comme l'instrument par excellence pour desservir un territoire peu peuplé avec des populations difficiles à rejoindre et rendre l'enseignement accessible à tous, ce qu'on appelle alors un peu plus prosaïquement « battre les clientèles ».

Mais la télé-université apparaît aussi comme le fer de lance technologique de l'Université du Québec, et cela essentiellement au niveau de la vice-présidence aux communications qui vient de mettre en place le réseau informatique et qui mise résolument sur le développement des télécommunications. Envisagée comme un véritable instrument de progrès technologique, la télé-université incarne ici la volonté d'innovation de l'Université du Québec, ainsi que le souci de cette dernière de se démarquer de l'enseignement traditionnel, lequel s'exprime déjà dans la mise sur pied de la structure départements/modules. On constate déjà le rôle que se donne le siège social de l'Université du Québec, qui aime lancer lui-même les dossiers et se voit comme l'animateur du réseau[18].

À ces facteurs structurants s'ajoute l'influence même des membres du groupe de travail, notamment Pierre Van der Donckt, qui travaille aux côtés de Pierre Martin à la vice-présidence à la planification, Francine McKenzie, qui travaille pour sa part auprès de Maurice Boisvert à l'enseignement et à la recherche, et Réginald Grégoire, issu des expériences pilotes TEVEC[19] et Multimédia[20], qui s'est intéressé à l'expérience de l'Open University depuis déjà quelques années. Or voilà précisément

18. Notes de l'entrevue réalisée avec Pierre Van der Donckt…, *op. cit.*

19. Visant une scolarisation d'un niveau égal à la 9e année en faisant appel à des contenus socioéconomiques et culturels, l'expérience TEVEC rejoignit 35 000 des 150 000 adultes du Saguenay–Lac-Saint Jean entre 1967 et 1969. Basée sur des enquêtes sociologiques visant à cerner les besoins de la population, elle misait sur l'utilisation intensive de la télévision – ses émissions étaient écoutées régulièrement par 60 000 personnes –, ainsi que sur l'enseignement par correspondance et l'animation sociale complétée par des visites à domicile. Plus de 5 000 adultes réussirent ainsi à obtenir leur diplôme, pour un coût total de 3,5 millions de dollars.

20. Multimédia se proposait de prolonger l'expérience de TEVEC dans l'ensemble du Québec en s'adressant en priorité à la population gagnant moins de 3 000 $ par année (en dollars de 1970). Toutefois, le contexte de la crise d'Octobre 1970, et le fait que l'équipe de Multimédia était composée d'animateurs sociaux, devaient fortement handicaper ce projet, qui disparut en 1978.

ce que recherche l'Université du Québec : créer une « Open University » au Québec. Réginald Grégoire apparaît donc comme la personne tout indiquée pour rédiger le projet de télé-université[21]. Mais ce dernier incarne également la tradition des grandes expériences d'éducation des adultes[22] qui ont fleuri au Québec à partir de 1966, sous l'égide de la Direction générale de l'éducation permanente[23]. Au sein du groupe, il représente donc une importante tendance éducative, celle de la mise à contribution des nouveaux médias pour le changement social[24]. Il en résulte, au sein de ce groupe de travail dont les principaux porteurs ne viennent pas du monde de l'enseignement universitaire, un consensus assez net pour s'éloigner du cadre universitaire classique et pour voir dans la télé-université un instrument de libération et une forme de préoccupation sociale.

De ces diverses influences naissent des perspectives diverses pour envisager la télé-université. Un premier courant de pensée, le courant académique surtout présent chez les responsables de l'Université du Québec de l'époque, la voit comme un moyen de rationaliser le développement de l'Université du Québec[25], d'en coordonner le développement afin d'éviter une prolifération de programmes, notamment les cycles supérieurs, et de soutenir le développement des universités régionales. Le courant technologique, pour sa part, voit dans la télé-université le lieu par excellence de l'expérimentation des nouvelles technologies éducatives. Le troisième courant, le courant social, définit essentiellement la télé-université par un projet d'accessibilité et d'ouverture aux adultes et aux

21. Notes de l'entrevue réalisée avec Réginald Grégoire le 6 août 1994.

22. Citons notamment l'Opération Départ Québec (portrait statistique de l'éducation des adultes au Québec), Opération Départ Montréal (élaboration du paradigme de l'autoéducation), Sésame (Sessions d'enseignement spécialisé aux adultes par le ministère de l'Éducation), TEVEC (TéléVision communautaire : scolarisation des adultes au Lac-Saint-Jean, parfois appelée Téveq), Multimédia (participation des adultes dans leur processus de formation), ainsi que Seapac et Ovep.

23. Nés de la volonté du gouvernement du Québec de profiter des fonds fédéraux rendus disponibles par la Loi de 1965 sur le Fonds de formation de la main-d'œuvre, ces projets sont des initiatives de Fernand Jolicœur, alors directeur à la Direction générale de l'éducation permanente. M. Jolicœur sera écarté de ce dossier en 1968, lors de la course à la direction du parti de l'Union nationale, à la suite du décès de Daniel Johnson. (Notes de l'entrevue réalisée avec Réginald Grégoire…, *op. cit.*)

24. Garon, C. et Bouchard, R., « L'extraordinaire expérience de Téveq », *Cité Éducative*, septembre/octobre 1992, p. 14-21.

25. On envisage par exemple d'offrir rapidement à distance tous les cours de premier cycle. (Notes de l'entrevue réalisée avec Réginald Grégoire…, *op. cit.*)

travailleurs, aussi bien qu'aux catégories sociales défavorisées, dans une perspective à la fois professionnelle et culturelle. Entre ces trois courants, les débats sont vigoureux[26].

Cependant, le temps presse, car l'Université du Québec est soucieuse de ne pas se faire devancer par d'autres[27]. Le groupe de travail soumet donc un document de travail le 28 mars, puis une esquisse générale du projet préliminaire qui sera discutée avec le Comité exécutif le 3 mai[28]. Le 24 mai, le rapport est présenté à l'Assemblée des gouverneurs. Le même jour est également déposé le rapport du comité sur les régions périphériques, qui prône l'implantation d'une « nouvelle formule d'enseignement télémédiatisée » dans l'Ouest québécois et évoque le manque de ressources dans les régions. Ce rapport introduit la notion de « clientèles éloignées » et définit la télé-université comme un instrument-système d'initiative, de concertation et de service, en association avec les autres unités de fonctionnement de l'Université du Québec.

Le projet

Pourquoi une télé-université[29] ? Évoquant le « contrat de progrès » qui sous-tend la politique de développement de l'Université du Québec, le rapport justifie le projet de télé-université par neuf grandes tendances de l'enseignement universitaire : l'éducation permanente, l'accessibilité aux études universitaires, le développement social et les besoins de la population active, la mobilité du savoir, l'utilisation des nouveaux médias et leur incidence sur les situations d'apprentissage, la prise en compte des acquis antérieurs des personnes et la réduction des coûts unitaires. Et il énumère les nouveaux défis qui se posent à l'université québécoise : élargir l'accès aux études universitaires, notamment aux adultes et dans les régions, mettre à profit la technologie éducative, repenser les programmes, bref,

26. Notes de l'entrevue réalisée avec Pierre Van der Donckt…, *op. cit.*

27. Transcription de l'entrevue accordée par Réginald Grégoire à Nicole Marchand, *Pour l'amour d'une idée,* Archives audiovisuelles, Télé-université, 1992.

28. Le procès-verbal de cette rencontre fait état de multiples interventions des constituantes afin de délimiter le rôle de la télé-université (Marcotte, P., *Un historique de la Télé-université*, *op. cit.*, p. 5).

29. Dans tout l'ensemble de ce rapport, le terme « télé-université » est utilisé dans un sens très général, le groupe de travail soulignant qu'il n'a pas retenu les appellations « Télé-université du Québec » et « Centre universitaire de formation à distance », qui ont déjà été envisagées (Van der Donckt, P. et Grégoire, R., *Rapport du groupe de travail…*, *op. cit.*, p. 124).

offrir de nouveaux choix et diversifier les modes et les lieux d'accès à la connaissance. Pour le groupe de travail, ces défis sont autant de raisons qui justifient la naissance d'une télé-université. En effet :

> Alors que l'interrogation est partout, cette hypothèse n'offre-t-elle pas une base de travail positive ? Ne pourrait-elle pas, à un coût raisonnable, apporter une contribution majeure à la solution de certains problèmes de l'éducation universitaire au Québec[30] ?

Bien sûr, le groupe de travail estime qu'un tel projet devrait s'inscrire au cœur des préoccupations de l'Université du Québec, qui s'inquiète en effet déjà du coût de la multiplication de ses sous-centres, elle dont près des deux tiers de la clientèle est constituée d'étudiants adultes à temps partiel et qui se voit sollicitée par une clientèle retenue au travail ou à domicile. Ses ressources sont rares et elle cherche à les mettre en commun afin d'organiser ses études de premier cycle. Comment favoriser l'introduction de nouvelles méthodes d'enseignement, comment améliorer le rendement de ses centres audiovisuels, ainsi que du système informatique si coûteux dont elle s'est dotée ? D'autant plus que déjà, l'Université du Québec constate un certain ralentissement des dépenses publiques, accompagné d'une volonté de contrôle, et perçoit la nécessité d'une rationalisation budgétaire.

Mais pourquoi la formation à distance ? L'abondance et l'importance des expériences et des projets en cours à travers le monde en est la caution. Comme l'indique le rapport :

> Le temps de l'interrogation sur l'existence même d'un mouvement de pensée et d'action sérieux allant dans le sens « formation universitaire à distance » semble donc en voie d'être dépassé. Le moment est venu de réfléchir plutôt sur son importance, d'en mesurer la portée et de décider lucidement de quelle façon nous l'adapterons à nos besoins propres et à quel moment nous passerons à l'action[31].

Alors, que sera la télé-université ? Plutôt que de répondre directement à cette question, le groupe de travail esquisse un bilan anticipé de ce que pourrait être cette télé-université en 1984, après douze années d'activités. Les héros en sont trois étudiants types : Gaspard Landry, directeur d'usine ayant choisi le recyclage à domicile en techniques administratives, Annette Leblanc, mère de famille qui se perfectionne en sciences politiques en alternant l'étude à domicile et les ateliers sur campus, ainsi qu'Alain Tremblay, qui étudie l'écologie en complétant ses études

30. Van der Donckt, P. et Grégoire, R., *Rapport du groupe de travail…*, *op. cit.*, p. 30.

31. *Ibid.*, p. 43.

à domicile par des travaux dans un centre d'apprentissage de Gaspé. Le professeur Lemieux, de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), qui a choisi de donner son cours de microéconomique à distance, leur donne la réplique, avec l'assistance de collègues de Montréal, Trois-Rivières et Rimouski et le soutien de spécialistes des Presses de l'Université du Québec et de Radio-Québec. La conception se fait en équipe, ainsi que le modèle d'encadrement des étudiants. Après huit mois, le projet est terminé et le professeur Lemieux réintègre sa constituante.

Il est beau, ce bilan de la télé-université en forme de rêve : après dix années d'activité, 30 000 adultes y ont complété un programme, tandis que 35 % des étudiants réguliers à plein temps de l'Université du Québec suivent à l'intérieur de leur programme au moins un cours de la télé-université ; 400 professeurs ont participé à un de ses projets ; la télé-université diffuse jour et nuit sur la chaîne FM, publie un journal hebdomadaire à grand tirage et produit, en collaboration avec Radio-Québec, 20 heures de programmes vidéo par semaine, également diffusés par vidéodisques ; elle a mis au point trois nouveaux modèles d'enseignement et d'apprentissage individualisé, travaille en collaboration intense avec l'INRS, et il s'avère qu'elle rejoint une proportion importante de « défavorisés » et de « *dropouts* ». Bien entendu, son impact régional est sensible, avec 24 sous-centres, et elle a pu mener plusieurs projets en collaboration avec d'autres universités québécoises, sans compter son rayonnement au sein de la francophonie[32].

Le rapport se fait cependant un peu plus flou dans le présent. S'il recense de nombreux besoins qui ont été formulés par les constituantes et le siège social quant aux orientations de la télé-université, aux clientèles qu'elle devrait rejoindre et aux contenus à leur proposer, il se borne à souligner que toutes ces suggestions concernent à la fois la clientèle d'éducation permanente et la clientèle régulièrement inscrite, et que trois clientèles ont été évoquées de façon constante : les enseignants en exercice, les administrateurs de tous genres et les professionnels de la santé. Cela n'empêche pas le groupe de travail de proposer cinq projets fort disparates, il est le premier à le reconnaître, mais qui ont pour commun dénominateur de satisfaire un ensemble de critères (urgence et étendue des besoins, pertinence de la formation à distance, possibilité de financement, existence d'un travail préalable, couverture du territoire, diversité des méthodes pédagogiques) qui laissent croire à leurs chances de succès. Manifestement, on veut miser gagnant. Rien d'étonnant, dès lors, à ce que le premier projet soit la prise en charge de PERMAMA, un programme de perfectionnement des maîtres en mathématiques qui vient d'être confié par le ministère de l'Éducation au siège social et qui dispose de

32. *Ibid.*, p. 47-54.

quelque 71 sous-centres desservant à distance une clientèle de 1 730 étudiants. Le deuxième projet consiste en la médiatisation de plusieurs cours du certificat en administration qu'offrent la plupart des constituantes, sans toujours disposer de ressources humaines suffisantes pour offrir les cours optionnels, et dont certains cours sont par ailleurs fréquemment répétés[33]. Puis vient un projet de perfectionnement, destiné aux administrateurs scolaires, la médiatisation d'un cours de psychologie de l'enfant, destiné à un vaste public dans une perspective d'éducation continue, et la prise en charge du programme de perfectionnement des maîtres en français PERMAFRA, qui fait l'objet d'une vaste demande, mais dont la formule n'est pas encore cernée.

Mais la télé-université, que sera-t-elle exactement ? Le rapport devient ici plus circonspect. La définition générale du projet est audacieuse, puisqu'elle annonce que la télé-université vise à permettre à l'Université du Québec de desservir toutes les clientèles qu'elle ne rejoint pas ou de façon insatisfaisante, en misant sur l'innovation pédagogique et la synergie au sein du réseau de l'Université du Québec, ainsi qu'avec le milieu socioculturel, et en s'appuyant sur les médias appropriés. Mais chaque élément de cette définition, aussitôt énoncé, se voit contrebalancé par l'indication de ce qu'elle n'est pas, de telle sorte que ces affirmations et négations simultanées posent plus de questions qu'elles n'apportent de réponse. Ainsi, la télé-université sera un instrument commun de l'Université du Québec, mais elle n'est ni une nouvelle constituante, ni un organisme au service des constituantes. De même, le rapport indique qu'elle s'adresse à des clientèles éloignées géographiquement ou sociologiquement de l'université, sans être au service exclusif d'aucune d'entre elles. Elle prépare des parties de cours aussi bien que des ensembles de cours, mais ne prépare exclusivement ni des programmes complets, ni des cours de premier cycle, ni des cours « culturels », ni des cours sanctionnés par un diplôme, ni des compléments aux activités campus. Elle agit sur l'ensemble du territoire québécois et supporte les régions périphériques, mais n'est pas seulement au service de ces régions. Elle se définit comme un agent de changement pédagogique mais n'est pas un organisme dont la vocation serait la recherche pédagogique. Elle médiatise des cours préparés par les ressources internes de l'Université du Québec, mais n'est ni un centre de production ou de promotion des moyens audiovisuels[34].

---

33. Dans l'entrevue qu'elle accordera pour la réalisation du vidéo *Pour l'amour d'une idée (*Archives audiovisuelles, Télé-université, 1992), Francine McKenzie cite l'exemple du cours STA 114, qui était alors répété 44 fois par semaine dans le réseau de l'Université du Québec.

34. Van der Donckt, P. et Grégoire, R., *Rapport du groupe de travail…, op. cit.*, p. 79-82.

Bref, la télé-université annonce ses couleurs et se dérobe tout à la fois, et s'il n'y a pas à proprement parler de contradiction dans ces énoncés, ils laissent cependant le sentiment d'un projet qui reste encore en bonne partie à définir. Oui, la population à rejoindre est relativement bien circonscrite (les adultes âgés de 25 ans et plus, les enseignants en exercice, les administrateurs publics et privés, les professionnels et techniciens de la santé, les femmes, et des clientèles particulières). Toutefois, le rapport reste assez ambigu quant à la façon dont sera réalisée l'accessibilité, puisqu'il mise sur le bassin de population montréalaise pour promouvoir l'enseignement à distance à travers le territoire. Quant aux contenus d'enseignement envisagés, aucune précision n'est apportée, mais la diversité est de mise. De même, s'il est clair que l'on fera une utilisation intensive de centres d'apprentissage – à l'instar de l'Open University –, lesquels apparaissent comme une condition essentielle du bon fonctionnement de la télé-université, on voit mal si la responsabilité de ces centres, qui s'ajoutent aux sous-centres mis sur pied par les constituantes[35], relève de la télé-université, notamment dans les régions où l'Université du Québec n'est pas représentée, ou bien des constituantes qui agiraient comme relais auprès de la télé-université. Enfin, la description des modalités d'admission, d'évaluation et de délivrance des diplômes se borne à des principes généraux. En somme, le projet de télé-université est largement indéterminé et il se caractérise par un certain désir de ménager la chèvre et le chou, entre ses visées de promotion sociale et son penchant pour les nouvelles technologies[36].

Il est vrai que la télé-université se présente comme un caractère expérimental, dont la fonction de recherche consistera essentiellement à évaluer l'efficacité pédagogique de ses projets et méthodes, notamment en association avec l'INRS. Mais c'est un projet qui ne cache pas ses ambitions, dont celle de réduire la croissance des coûts de l'enseignement universitaire, comme le suggère l'exemple de l'Open University dont le coût par diplômé est alors estimé à 20 % de celui des universités traditionnelles. Et même si le groupe de travail a nettement conscience de l'impossibilité de déterminer les coûts de cette télé-université, tant ils dépendent de la nature des projets et du volume de la clientèle rejointe, il n'en affiche pas moins un bel optimisme :

35. Il existe alors 40 centres dans l'Université du Québec, auxquels s'ajoutent les 71 centres de PERMAMA. En comparaison, l'Open University, lors de sa fondation, prévoyait l'ouverture de 250 « *learning centers* ».

36. Marcotte, P., *L'institution d'une nouvelle organisation dans le champ de l'éducation des adultes : la Télé-université*, Mémoire de maîtrise (Sociologie), Université de Montréal, 1983.

> Tous ces facteurs jouent dans la détermination des coûts. C'est pourquoi il est pratiquement impossible de dire à l'avance ce que coûtera une télé-université ; tout dépendra de son volume d'activités. Cependant, ce projet se situe nettement dans une perspective de réduction des coûts unitaires de l'enseignement universitaire à moyen terme. Les projets de la télé-université devront respecter ce principe de base, de telle sorte que l'ampleur des moyens à déployer sera déterminée en fonction de ce principe[37].

Le même optimisme caractérise la vision de l'insertion institutionnelle de la télé-université[38] : créée en tant que commission de l'Assemblée des gouverneurs, comme le permet l'article 22 de la Loi de l'Université du Québec, elle sera dirigée par un Conseil de direction composé de représentants de toutes les constituantes du réseau[39], auxquels s'ajoutent trois personnes extérieures à l'Université du Québec, nommées par l'Assemblée des gouverneurs, et le directeur général, responsable de sa coordination. Un secrétariat assistera le directeur général grâce au groupe Recherche et développement, qui coordonne les équipes de projets en collaboration avec les constituantes. La télé-université sera donc un véritable organisme réseau[40], réalisant des projets en synergie avec ses partenaires[41]. Dans le contexte de tensions institutionnelles qui préside à la naissance du projet de télé-université, il faut en effet beaucoup de conviction pour envisager une pareille coopération.

---

37. Van der Donckt, P. et Grégoire, R., *Rapport du groupe de travail…*, *op. cit.*, p. 120.

38. Lors de la présentation du projet à l'Assemblée des gouverneurs, Pierre Van der Donckt souligne notamment que la télé-université ne sera « en aucun cas en compétition avec les unités constituantes » et qu'au contraire, elle tentera de « supporter les projets existants et même d'aider les unités plus petites à élargir leur éventail d'activités ». (Procès-verbal de la 40e réunion, point 6.)

39. Il s'agit des vice-présidents à l'enseignement et aux communications de l'Université du Québec, des vice-recteurs à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi, de l'Université du Québec à Montréal et de l'Université du Québec à Trois-Rivières, du directeur des études du CEUR et d'un représentant de la Commission des services universitaires de l'Ouest.

40. En conclusion du débat sur le projet, le président de l'Université du Québec insiste notamment sur la nécessité d'imposer aux étudiants un séjour minimum dans une constituante, de les inscrire dans les constituantes, et de mettre en commun les ressources existantes du réseau. (Procès-verbal de la 40e réunion, point 6.)

41. Dans la même veine, le rapport du comité sur les régions périphériques déposé à l'Assemblée des gouverneurs le 24 mai suivant définira la télé-université comme un « instrument-système » d'initiative, de concertation et de service dans le domaine de la formation à distance.

Voilà donc le projet de télé-université. L'approche que propose le groupe de travail est essentiellement empirique, ajoutant à la prise en charge de PERMAMA un projet de cours en administration, parmi les 12 cours du nouveau programme de certificat, un projet de perfectionnement des administrateurs scolaires, un projet de perfectionnement des maîtres en français au secondaire et un projet analogue au cours de psychologie de l'enfant déjà cité. Une vaste consultation est proposée par le groupe de travail, durant l'été de 1972, aussi bien dans le réseau de l'Université du Québec qu'à l'extérieur. La décision d'implantation devrait être prise en septembre.

Le dépôt de ce rapport donne lieu à de vives discussions, et les constituantes font part des mêmes objections que lors de la réunion du Comité exécutif du 3 mai. On voit mal comment cette structure parallèle pourra résoudre le problème du manque de ressources pour répondre aux besoins des régions ; on demande plus de précisions sur les besoins auxquels elle veut répondre, la réduction des coûts qu'elle propose et la rentabilité du projet ; on veut évaluer l'impact de sa création sur les inscriptions dans les campus actuels. En conclusion, l'Assemblée des gouverneurs donne son approbation de principe au rapport du groupe de travail et présente la télé-université comme un instrument commun du réseau voué à l'expérimentation de la formation à distance[42]. La consultation préconisée par le groupe de travail est instaurée. Elle devra porter sur la structure de la télé-université, sur son mode de fonctionnement – et en particulier ses relations avec les constituantes –, ainsi que sur l'identification de projets susceptibles de réalisation immédiate.

Le processus de consultation

Comme le recommandait le groupe de travail, la consultation se déroule durant l'été de 1972. Les réactions sont nombreuses et parfois – c'est le cas de l'UQAM – très fouillées. Mais au-delà d'un enthousiasme de principe, les avis qui ressortent de la consultation sont partagés, et des opinions plutôt réservées se manifestent.

De toute évidence, la télé-université suscite beaucoup d'intérêt et l'on y voit un projet porteur d'avenir répondant aux aspirations d'ouverture, d'innovation et de diversification qui caractérisent cette époque, où l'objectif de démocratisation de l'enseignement marque les grandes

42. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-40-683, 24 mai 1972.

orientations de l'enseignement supérieur[43]. Il représente donc un « effort original et souhaitable pour augmenter la flexibilité du système québécois d'enseignement universitaire[44] ».

Mais là s'arrête le consensus. Quant à savoir à quels besoins de formation répondrait la télé-université, plusieurs estiment qu'ils n'existent pas ou que la télé-université n'est pas l'agent approprié pour les satisfaire ; ou encore qu'ils sont insuffisamment cernés. Toutefois, le rapport mentionne que plus nombreux encore sont ceux qui estiment que ces besoins sont manifestes et que l'Université doit, de toute urgence :

> […] non seulement sortir de ses murs mais aussi de son carcan académique, pour offrir à de nouvelles clientèles des programmes différents, plus généraux, de formation personnelle et professionnelle exempts des contraintes de temps, de lieu et de formation antérieure qu'elle impose à ses étudiants actuels[45].

D'autres préoccupations divergentes viennent s'y greffer : tantôt on évoque la rationalisation de l'enseignement de premier cycle entre les constituantes, tantôt l'évolution des méthodes d'enseignement et l'innovation pédagogique, tantôt on espère une transformation radicale de l'enseignement dans les régions périphériques. Plus profondément, deux visions de la télé-université s'affrontent. Certains la voient comme une alternative à l'Université, dans une perspective d'éducation permanente, et le projet présenté leur semble encore relativement timide. Pour d'autres, la télé-université apparaît au contraire comme une extension de l'Université, c'est-à-dire un moyen de la démultiplier à l'aide des nouvelles technologies. L'équipe de développement de la télé-université constate donc que cette question qu'elle n'avait pas tranchée demeure entière[46].

Bien d'autres points restent d'ailleurs à éclaircir : les objectifs du projet doivent être précisés, des études de coûts et de clientèles doivent être effectuées. Mais surtout, de nombreuses interrogations ont trait à la structure proposée, à ses pouvoirs et à ses relations avec les constituantes, ainsi qu'avec les instances de l'Université du Québec. Faut-il viser une décentralisation complète des opérations ou la création d'un organisme largement indépendant doté d'un pouvoir d'initiative et de contrôle ? En somme, constate l'équipe de développement du projet de

---

43. Voir notamment Faure (1972), Alberta (1972), ainsi que Ashby *et al*. (1972).

44. Équipe de développement du projet de télé-université, *Rapport de la consultation*, Québec : Université du Québec, 26 septembre 1972.

45. *Ibid*., p. 9.

46. Équipe de développement du projet de télé-université, *Rapport de la consultation*, *op. cit*., p. 10-15.

télé-université, des choix sont à faire, mais le principe du développement de la formation à distance est acquis et il faut maintenant passer à l'action, par exemple dans l'Ouest québécois, qui apparaît comme un champ d'action privilégié.

Les critiques auxquelles le projet de télé-université a été exposé ont cependant été plus vigoureuses que ne le laisse voir ce rapport de consultation en demi-teintes, comme en témoigne le rapport que l'UQAM prépare à cette occasion, elle qui, dès les origines de l'Université du Québec, s'était vu confier le rôle de producteur et de diffuseur de cours pour les centres moins bien pourvus[47] et qui s'intéresse particulièrement à ce projet de télé-université que l'UQAM aurait fort bien pu assumer.

De façon radicale, ce rapport conteste en effet le plaidoyer du groupe de travail en faveur de la formation à distance :

> En prenant pour acquises les vertus de la formation à distance, en la considérant aussi, de façon quelque peu idyllique, comme une panacée capable de résoudre automatiquement la plus grande partie, sinon la totalité des problèmes qu'affronte l'université […] le plaidoyer général pour l'enseignement à distance fixe à l'entreprise des objectifs si vastes qu'il devient malaisé d'en saisir avec précision ceux qui constituent la portée véritable d'un enseignement ouvert du point de vue pédagogique et sociopolitique, ou d'en examiner les conditions de réalisation[48].

Or, le projet de télé-université, signale l'UQAM, a tendance à confondre le renouvellement de l'enseignement avec l'utilisation de technologies nouvelles – oubliant les échecs relatifs de la vogue de l'audiovisuel et de la télévision éducative des années 1960 – et à réduire l'enseignement à distance à ses dimensions techniques, faisant ainsi abstraction des processus d'apprentissage individuels et de l'enracinement social de ces apprentissages[49]. De ce fait, la pédagogie que propose ce projet se caractérise par un modèle de diffusion bien loin du modèle « ouvert » inspiré par l'idéologie de la démocratisation qui devrait marquer la formation à

47. Rouseau, L. et Groupe Recherche et développement, *L'organisation de l'enseignement et de la recherche de l'Université du Québec : deuxième rapport*, Québec : Université du Québec, 3 juin 1968.

48. Université du Québec à Montréal, *Dossier télé-université*, septembre 1972.

49. C'est précisément pour cette raison, note l'Université du Québec à Montréal, que le projet britannique d'Université des Ondes a été redéfini, pour devenir l'Open University.

distance, dans lequel les savoirs et les valeurs circulent dans les deux sens, rendant ainsi possible l'autoformation[50]. Comme le résumera plus tard Lucia Ferretti[51], le rêve technologique se fait vraiment tout éveillé[52].

Cette critique du projet de télé-université est sans doute un peu sévère. Mais elle fait mouche quand l'UQAM s'interroge sur l'efficacité économique du projet et sur les limites d'une approche à la pièce qui cadre mal avec l'ambition de réaliser une « accessibilité réelle pour tous ». L'analyse des besoins de développement socioéconomiques et culturels, qui devrait se traduire par des objectifs à long terme, lui apparaît absente, ce qui handicape d'emblée la possibilité d'une coopération interinstitutionnelle. En effet :

> Il serait illusoire de penser, d'autre part, que cette coopération ait des chances d'être réalisée autour de tâches aussi générales que « le développement et l'expérimentation de la formation universitaire à distance » […] L'investissement humain et matériel considérable que nécessite un projet de cette envergure justifie, nous semble-t-il, des objectifs plus ambitieux et plus précis[53].

Comme on pouvait s'y attendre, l'UQAM relève l'ambiguïté des intentions de la télé-université, qui s'offre à de multiples clientèles sans privilégier aucune d'entre elles. À ce choix de diversification des risques, elle oppose une approche alternative résolument orientée vers les adultes travailleurs restés en marge du processus éducatif, auxquels serait destiné un enseignement multidisciplinaire. Car l'enjeu est celui d'un enseignement de masse offert de façon ouverte à l'aide de technologies avancées.

Bref, pour l'UQAM, le projet de télé-université est – au mieux – un avant-projet auquel manquent une étude de clientèle, un projet de développement de la programmation, une étude de coûts et un concept éducatif adéquat. Son inspiration techniciste étroite trahit de plus un manque de maturité et révèle que les choix ultimes n'ont pas été encore faits. Elle estime donc qu'il n'y a pas lieu de créer un nouvel organisme, la formation à distance pouvant se développer dans le cadre des structures existantes de l'Université du Québec.

---

50. Marcotte, P., *L'institution d'une nouvelle organisation…*, *op. cit.*, p. 21.

51. Ferretti, L., *L'université en réseau…*, *op. cit.*, p. 54.

52. Il est en effet facile, dès cette époque, de voir l'opposition relative entre les projets de la télé-université, qui mise tantôt sur la desserte d'une population dispersée et peu nombreuse, tantôt sur la médiatisation de cours fréquemment répétés ou dont la clientèle est nombreuse, ce qui lui permet d'évoquer la perspective d'une substantielle réduction des coûts.

53. Université du Québec à Montréal, *Dossier télé-université*, *op. cit.*, p. 12-13.

Cette réaction de l'UQAM est, de loin, la plus approfondie de toutes celles qu'a recueillies l'équipe de développement. Mais si l'UQAM est la seule à afficher une vision de la formation à distance aussi radicale, la plupart des autres constituantes opinent avec elle que le projet est imprécis et qu'il manque de réalisme. Pour l'UQAC, il n'y a pas péril en la demeure. Le Centre d'études universitaires à Rimouski (CEUR) y voit une intrusion de l'Université du Québec dans sa région, l'ENAP doute de la nécessité de la création de cet organisme sans champ d'action propre et autonome et l'INRS déplore que la télé-université vise à la fois le recyclage professionnel et la formation culturelle visant l'ensemble de la population. Pour Radio-Québec le projet manque de vision innovatrice et on estime que la télé-université est trop liée à l'Université du Québec. Au Ministère, le projet n'est accepté que du bout des lèvres, sous réserve qu'un plan d'ensemble tenant compte des besoins du Québec soit bientôt préparé. Il n'y a guère que la Commission de l'Ouest et les Services universitaires de l'Outaouais pour manifester leur enthousiasme : il est vrai que ce sont là les terrains privilégiés dans lesquels le projet de télé-université est appelé à se développer[54].

Il est facile de comprendre l'intérêt manifesté par l'UQAM envers ce projet, non seulement parce qu'il aurait pu – ou dû ? – lui revenir, mais aussi parce qu'elle y reconnaissait plusieurs de ses « mythes fondateurs », c'est-à-dire la démocratisation de l'enseignement universitaire, l'accessibilité des études universitaires aux femmes et aux adultes, l'adaptation aux exigences du marché du travail et de la société et la promotion du développement de groupes ayant peu accès aux ressources universitaires (Corbo, 1994). Mais pourquoi le rapport de la consultation n'a-t-il donné qu'un écho assez faible à ces critiques ? La pression du siège social pour faire avancer le projet et rétablir la confiance dans le réseau l'explique sans doute, mais aussi cette coexistence de visions concurrentes qui ont présidé à la gestation du projet. De plus, le processus de consultation a été marqué par la recherche de compromis politiques plutôt que l'élucidation des options et leur examen rigoureux[55], et on comprend que l'équipe de développement du projet n'ait pas été très encline à faire valoir le point de vue de l'UQAM qui s'opposait à la création même de la télé-université. La logique des acteurs l'emporte donc : devant la détermination innovatrice du siège social, l'enthousiasme de l'équipe du projet et l'accueil favorable qu'il reçoit dans l'Ouest québécois, le scepticisme et l'attentisme

54. Équipe de développement du projet de télé-université, *Annexe au rapport de consultation*, Québec : Université du Québec, 26 septembre 1972.

55. Réginald Grégoire indique ainsi que le processus de consultation a été mené de façon passablement expéditive et improvisée, sans texte de référence, ni confrontation des points de vue. (Notes de l'entrevue réalisée avec Réginald Grégoire…, *op. cit.*)

ne sont guère de mise. L'optimisme qui teintait le rapport du groupe de travail préparé à la hâte continue ainsi de marquer le rapport de consultation. Il existe des problèmes, soit ! Mais on les réglera dans l'action, en expérimentant soigneusement divers projets.

Les suites de la consultation

Les choses ne traînent pas, et dès le 29 septembre le programme de travail de la télé-université est déposé. C'est le programme DEFI[56], qui opte pour la mise sur pied de systèmes d'apprentissage ouverts dans une perspective de formation intégrée, de la conception à l'évaluation, orientée par les conditions de vie, les intérêts et les besoins des adultes à qui ils sont destinés. Les projets feront appel aux ressources de l'Université du Québec et s'adresseront à des publics larges, sans exclure toutefois – nouveau jeu d'équilibre – des secteurs visant une clientèle plus restreinte. Les projets seront approuvés par les commissions des études des unités constituantes et le Conseil des études, et le financement se fera projet par projet[57].

Curieusement, le programme DEFI propose une structure qui, si elle s'inspire du rapport présenté à l'Assemblée des gouverneurs, avec un comité directeur et une équipe de réalisation, attribue moins d'importance aux constituantes puisqu'elles sont simplement consultées pour la nomination des membres du comité directeur, alors que le rapport accordait d'emblée des places à leurs représentants. Mais le programme proposé est clair : DEFI assumera la gérance de PERMAMA, mettra en marche des projets de type COOP et INEQ[58], et entamera la conversion de cours offerts dans l'Outaouais et au Nord-Ouest. Un programme de développement de DEFI sera mis en chantier et l'on évaluera des expériences de formation à distance menées au Québec et à l'étranger.

Tout est donc prêt pour l'approbation du projet de télé-université. Le 5 octobre, l'étude du projet par le Conseil des études fait apparaître quelques divergences, mais le Conseil s'en tient à trois précisions : on indiquera que la télé-université s'adresse aux adultes, plutôt qu'à « ceux que les services existants ne rejoignent pas, rejoignent difficilement ou ne satisfont pas » ; les vice-recteurs à l'enseignement et à la recherche rede-

56. Développement et expérimentation de la formation intégrée.

57. Équipe de développement du projet de télé-université, *La télé-université – Phase I : le programme DEFI (1973-1978)*, Québec : Université du Québec, 29 septembre 1972.

58. COOP est un cours sur le phénomène de la coopération au Québec, INEQ, une Introduction à l'économie du Québec.

viennent membres d'office du comité directeur ; et l'on précise que le recours aux ressources de l'Université du Québec se fera dans la mesure du possible[59].

Un débat s'engage en comité plénier à l'Assemblée des gouverneurs du 18 octobre. Si, dans l'ensemble, les membres sont favorables au projet, plusieurs réserves sont manifestées. Certains estiment que les propositions à l'étude ne tiennent pas suffisamment compte des résultats de la consultation. D'autres demandent des précisions sur les techniques de financement du projet, les relations qu'aura la télé-université avec les unités constituantes, son impact sur les professeurs ainsi que sur les modules. On s'interroge aussi sur la structure adéquate. Malgré ces réserves, la résolution instituant la télé-université est adoptée après plusieurs modifications visant notamment à assurer le contrôle de la télé-université par les organismes centraux du réseau. La télé-université se voit ainsi confier la réalisation de DEFI ainsi que l'exploration du projet PERMAFRA. Seul le recteur de l'UQAM s'abstient de voter et maintient ses réserves[60]. Le 22 novembre suivant, l'Assemblée des gouverneurs arrête la composition de la Commission de la télé-université[61]. La télé-université est maintenant créée.

Pouvait-il en être autrement ? Le projet reposait sur des aspirations légitimes – celles-là mêmes qui avaient donné naissance à l'Université du Québec –, sur un désir de renouvellement de l'Université alors très vif et sur l'attrait qu'offraient de nouvelles technologies capables de résoudre les problèmes auxquels devait faire face cette jeune université. Certes, bien des aspects restaient à préciser, mais il se voulait essentiellement expérimental, bâtissant à partir de projets concrets qui seraient soigneusement évalués. D'ailleurs, les constituantes qui craignaient la concurrence de cette nouvelle unité en puissance ne présidaient-elles pas à son développement ? Le groupe de travail n'avait-il pas précisément trouvé ce modèle « sui generis », l'Université-réseau, adapté au contexte particulier de l'Université du Québec, elle qui devait inventer une Open University sans en calquer le modèle ?

59. Université du Québec, Conseil des études, résolution C-26-254, 4 octobre 1972.

60. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-43-796, 18 octobre 1972.

61. Outre le président de l'Université du Québec, la Commission est composée des cinq vice-recteurs des constituantes, des vice-présidents à l'enseignement et aux communications, d'une personne désignée par le groupe de recherche, du directeur général de la télé-université, et de cinq autres personnes nommées par l'Assemblée des gouverneurs sur la proposition du président.

Cette résolution A-43-796 apparaît sans doute comme une bonne décision, si l'on tient compte de l'incertitude dans laquelle la plupart se trouvent quant au commun dénominateur de toutes ces expériences de formation à distance, et si l'on considère les multiples intérêts qui se sont fait jour lors de l'élaboration de ce projet. Il fallait faire des compromis, tenir compte de tendances diverses, et le projet en constitue l'heureuse synthèse. N'avait-il pas adopté une approche empirique, prudente, qui lui permettrait plus tard, ses auteurs l'espéraient, de voler de ses propres ailes ? Comme en témoigne Pierre Van der Donckt :

> Nous on s'était dit : « Si on fait la preuve que ça marche, administrativement, financièrement, pédagogiquement, les gens vont en vouloir plus. Et on va bâtir comme ça au fil des années une institution qui ne sera jamais dominée, subordonnée, aux règles du jeu des départements, des commissions des études des constituantes, et qui aura donc une certaine marge de manœuvre pédagogique dans la conception de ses projets [62]. »

Mais on se rend bien compte, en même temps, de la fragilité du projet, dont Pierre Van der Donckt convient bien volontiers :

> Alors oui, je me confesse, et je dis « ce n'était pas le rapport qui menait à la décision la plus claire et la plus ferme » […] De sorte que peut-être on a passé par la petite porte pour la faire accepter, la télé-université, en disant : « On va concrètement démontrer que ce modèle qu'on propose est réalisable [63]. »

Mais il semble qu'il n'y avait guère d'autre option, car l'existence de la télé-université aurait pu être remise en cause, si elle avait dû être créée en bonne et due forme :

> […] Alors, si on proposait la création d'une nouvelle constituante avec tous les attributs que la loi permettait de reconnaître, une personnalité administrative et juridique complète, là je pense que ç'aurait été – c'est mon appréciation – l'objet de discussions sans fin et d'un conflit ouvert, à une époque où l'Université du Québec ne pouvait pas multiplier les conflits ouverts entre le siège social et les constituantes[64].

La dynamique interne de l'Université du Québec compte pour beaucoup dans cette fragilité. Comme le souligne John Daniel (1979), il fallait éviter de déplaire à la fois au président de l'Université du Québec, Alphonse Riverin, qui voyait dans la nouvelle technologie un puissant

---

62. Notes de l'entrevue réalisée avec Pierre Van der Donckt…, *op. cit*.

63. Transcription de l'entrevue accordée par Pierre van der Donckt à Nicole Marchand, *Pour l'amour d'une idée*, *op. cit*.

64. Notes de l'entrevue réalisée avec Pierre Van der Donckt…, *op. cit*.

moyen de renouvellement pédagogique, et aux recteurs des unités constituantes, qui craignaient de se faire éclipser et tenaient à contrôler étroitement le projet. Or, si la volonté de la Corporation centrale était nette, sa représentation de la télé-université l'était beaucoup moins. De telle sorte que le projet s'est trouvé d'emblée limité, de multiples demi-teintes venant atténuer le discours innovateur, tandis que son statut expérimental, donc révocable, ainsi que le contrôle externe assuré par la composition de la Commission de la télé-université avaient pour effet d'abandonner aux rapports de force le soin de définir cette nouvelle organisation[65]. C'est pourquoi si beaucoup, à l'Université du Québec, se rendaient compte en 1972 que cette université était beaucoup plus conventionnelle que ses fondateurs l'avaient désiré, les avis étaient très partagés sur la ligne à suivre.

Cependant, malgré cette hypothèque, tout y est : les nouvelles technologies, la réponse aux besoins des clientèles marginales, la prise en charge des cours à forte clientèle aussi bien que de ceux plus spécialisés, le service aux régions périphériques, PERMAMA, le Nord-Ouest, l'expérimentation et la recherche sur la formation à distance. Que peut-on espérer de mieux ? Pour la télé-université, la table est maintenant mise, mais le menu est riche, peut-être même un peu trop, comme le rappelle Réginald Grégoire.

> Le souvenir que j'en garde, c'est que le rapport a été bien accueilli. Mais en même temps, on l'a bien accueilli parce que ça allait permettre de donner de nouveaux cours au premier cycle, parce que ça allait permettre de chercher de nouveaux clients, parce que ça allait permettre d'expérimenter l'audiovisuel, parce que ça allait permettre de réformer certaines méthodes, certaines approches dans la pédagogie universitaire… donc pour des raisons qui, pour moi, étaient un peu confuses[66].

Des premiers pas difficiles

Le grand projet est donc lancé, et l'Université du Québec salue l'événement comme il se doit en tenant, conjointement avec Radio-Québec, un symposium sur « L'Université à domicile ». La chose va de soi pour Radio-Québec, qui rappelle son mandat d'être à la fine pointe de la production et de la diffusion de messages à caractère éducatif[67], et insiste sur son

65. Marcotte, P., *L'institution d'une nouvelle organisation…*, *op. cit.*, p. 106.

66. Transcription de l'entrevue accordée par Réginald Grégoire à Nicole Marchand…, *op. cit.*

67. L'article 16 de la Loi sur la Société de télédiffusion du Québec et modifiant la Loi sur la programmation éducative et d'autres dispositions législatives

intérêt à « suivre de près cette évolution de la mentalité universitaire ». Et le président Alphonse Riverin, en écho, rappelle que le projet de télé-université apportera une réponse d'un type nouveau aux problèmes et aux besoins en éducation des adultes. En effet déclare-t-il :

> Le projet de télé-université tient compte des tendances contemporaines concernant l'éducation permanente, l'accessibilité à l'enseignement universitaire, les impératifs de recyclage et de perfectionnement de la population active, ainsi que la diffusion des connaissances en vue du développement de la personne[68].

Ces thèmes seront repris quelques mois plus tard par le Conseil des universités qui, en proposant des objectifs généraux pour l'enseignement supérieur, plaide pour le développement de l'éducation des adultes et pour que l'éducation permanente devienne le facteur intégrateur du système éducatif[69]. Dans cette perspective, le projet de télé-université est suivi avec attention et bienveillance par le Conseil, qui recommande son acceptation sur une base expérimentale, à charge pour l'Université du Québec de préparer par la suite un dossier permettant son évaluation finale[70]. Mais le Conseil n'a en fait guère le choix que de suivre le mouvement car, comme il le mentionnera par la suite :

> […] la TÉLUQ a été créée par une résolution interne de l'Université du Québec, sans que les pouvoirs publics n'aient été appelés à se prononcer. En ce sens, il n'y a donc pas eu de débat public et de volonté gouvernementale de développer l'enseignement à distance au niveau universitaire. Tout au plus, le Conseil des universités prenant acte de la décision de l'Université du Québec

---

précise ce mandat dans les termes suivants : « La Société a pour objet d'exploiter une entreprise de télédiffusion éducative et culturelle afin d'assurer, par tout mode de diffusion, l'accessibilité de ses produits au public […] Ces activités ont particulièrement pour but de développer le goût du savoir, de favoriser l'acquisition de connaissances, de promouvoir la vie artistique et culturelle et de refléter les réalités régionales et la diversité de la société québécoise. »

68. Allocution d'ouverture du président Riverin. Le symposium sera l'occasion d'une réflexion sur les expériences de l'University Without Walls, de l'Open University, de la Politechnika Telewiyjna et de la TRU qui ont inspiré le projet de télé-université (23-26 octobre 1972).

69. Conseil des universités, *Cahier II : Objectifs généraux de l'enseignement supérieur*, Québec, 22 février 1973. On retrouve la même préoccupation chez Daoust et Bélanger (1974).

70. Conseil des universités, *Cahier III : Objectifs et orientations de l'enseignement supérieur*, Québec, 1973.

> recommandait l'acceptation sur une base expérimentale de ce projet pilote dans son cahier III de 1973 sur « les orientations de l'enseignement supérieur » (recommandation 15.6, p. 204)[71].

Sur le terrain, cependant, le travail s'amorce avec la première réunion de la Commission de la télé-université en novembre 1972, dont le président Alphonse Riverin fait la présentation :

> La télé-université est la continuation d'un rêve que nous avions tous quand nous avons accepté de venir à l'Université du Québec. Nous voulions fondamentalement changer les modèles traditionnels. Et nous avons, jusqu'à maintenant, assez déséquilibré le système universitaire québécois pour l'amener à se poser des questions […] Nous n'avons pas l'intention de faire une anti-université ni une université parallèle, mais notre objectif est de rendre l'enseignement universitaire plus intéressant. Il est important que dès le départ les constituantes travaillent dans une confiance mutuelle qui permettra d'amener une clientèle plus importante et d'élargir l'éventail des cours. Si nous réussissons, ce sera un apport considérable pour le monde universitaire et même les universités à l'extérieur du pays[72].

Les travaux commencent. Comme convenu, le projet COOP est présenté au Conseil des études le 17 janvier 1973 : ramené à des proportions plus modestes – trois crédits au lieu des neuf prévus – il fait appel à la collaboration de l'Université Laval, l'Université de Sherbrooke, l'UQTR et le Conseil de la coopération du Québec. L'appui du Mouvement Desjardins a été gagné, ainsi que celui de Jean Garon qui sera mis plus tard à contribution à titre de concepteur de cours : c'est le projet phare de la Télé-université, qui correspond le plus à l'idée que l'équipe de développement se fait de son rôle et de sa façon d'agir. Le Conseil des études donne son accord de principe, avec l'opposition de l'UQAM. La structure commence à être mise en place, avec le recrutement du directeur général, chargé d'établir des liaisons étroites entre la télé-université et les constituantes[73]. Puis vient, le 21 février, l'adoption des règlements de régie interne de la Commission de la Télé-université[74], inspirés de ceux de la commission qui vient d'être créée pour l'Ouest québécois, mais assortis de nombreuses réserves qui limitent ses pouvoirs en nécessitant de fréquents recours

---

71. Conseil des universités, *La TÉLUQ et l'enseignement à distance au Québec – Avis du Conseil des universités au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science – Avis 86-14*, premier trimestre 1987.

72. Présentation des membres de la Commission de la télé-université, 1re réunion, 8 décembre 1972.

73. Exposé de M. Berlinguet aux membres de la Commission de la télé-université. Procès-verbal de la 3e réunion 24-25 janvier 1973, point 5.

74. C'est à partir de ce moment que la Télé-université gagnera sa majuscule.

à l'Assemblée des gouverneurs ou au Comité exécutif[75], ainsi que l'élaboration des premiers éléments de la politique de fonctionnement de la Télé-université[76]. Les premiers cadres sont alors nommés : d'abord John Daniel, le futur président de l'Open University, alors professeur à l'École polytechnique, qui devient en juin 1973 responsable de la technologie éducative, puis – au terme d'un difficile recrutement – le directeur général Fernand Grenier. Sur ses épaules repose désormais la charge de faire entrer la Télé-université dans le monde universitaire[77], cette Télé-université à qui le Conseil exécutif vient de confier le projet PERMAMA[78]. Il prend la relève de Pierre Van der Donckt, le directeur intérimaire, que d'autres projets appellent[79].

Développer et expérimenter la formation à distance : voilà qui sourit à Fernand Grenier, fraîchement sorti de la course au rectorat de l'Université Laval, lequel voit dans le projet de télé-université un autre grand dessein, celui de créer une université populaire, tournée vers les besoins de la population du Québec et capable d'accélérer l'implantation de l'Université du Québec grâce à des actions moins coûteuses que dans le modèle traditionnel tout en étant significatives sur le plan social et professionnel. Mais les choses ne se présentent pas aussi simplement pour lui :

> Je dois dire que pendant les mois d'été je me suis rendu compte de la difficulté, de la confusion, des querelles que j'avais du mal à comprendre […] Il n'y avait unanimité sur rien, on n'était d'accord sur rien […] Alors c'est là qu'a commencé la vague des constituantes, chacune voulant que soient comptés sur son territoire les étudiants qui s'inscriraient, et puis chacune voulant appliquer sur son territoire ses propres règles d'accréditation. Ce qui fait que la Télé-université se trouvait dans une situation où elle ne pouvait pratiquement, dans aucun document, affirmer des choses un peu précises[80].

---

75. Précisions apportées par le vice-président à la planification. Procès-verbal de l'Assemblée des gouverneurs, réunion du 21 février 1973, point 5.
76. Commission de la Télé-université : procès-verbaux des 8e (point 4) et 9e (point 5) réunions.
77. Commission de la Télé-université : procès-verbal de la réunion spéciale du 19 juin 1973.
78. Université du Québec, Conseil exécutif, résolution CE-162-465-B, 1er juin 1973.
79. Pierre Van der Donckt a été associé à de nombreux chantiers de l'Université du Québec : développement des unités de Hull et du Nord-Ouest, création de l'INRS et des premiers centres de recherche, projet de prise en main du Collège militaire de Saint-Jean, etc. (Notes de l'entrevue avec Pierre Van der Donckt.)
80. Notes de l'entrevue réalisée avec Fernand Grenier le 5 août 1994.

En fait, la question de la mission de la Télé-université n'a pas cessé de se poser depuis les toutes premières réunions de la Commission de la Télé-université. Est-elle vouée à faire de l'éducation populaire ou universitaire ? Doit-elle se consacrer à l'enseignement ou au recyclage ? Est-elle une université nouvelle ou un superservice audiovisuel et pédagogique ? Bien sûr, on convient qu'elle doit permettre à l'Université du Québec de rejoindre de nouvelles clientèles, en offrant des services mieux adaptés, ainsi que répondre à des besoins urgents. Mais l'inquiétude persiste de la part des constituantes qui craignent de voir diminuer leur volume d'activités. En *ostinato*, l'UQAM martèle inlassablement les questions évoquées par elle lors de la consultation. Parallèlement, la Commission de l'Ouest québécois, qui s'offrait pour constituer le chantier privilégié de la Télé-université, doit rabaisser ses ambitions et lui concéder la responsabilité des projets télémédiatisés dont elle souhaitait être la maîtresse d'œuvre, ce qui l'amène à rejoindre l'UQAM pour rappeler le caractère essentiellement expérimental de la Télé-université[81]. De telle sorte que la voie à suivre par la Télé-université apparaît déjà périlleuse. Et si Pierre Van der Donckt, au terme de son mandat, constate que la Télé-université a été peu présente au sein des constituantes, ce qui a donné lieu à des interprétations diverses de son mandat, son statut et ses activités, Fernand Grenier met pour sa part l'accent sur l'urgence d'élaborer une politique à long terme, afin d'assurer à la Télé-université une liberté d'action lui permettant de fonctionner efficacement[82]. Lors de la treizième réunion de la Commission de la Télé-université, l'abcès éclate à l'occasion de la discussion des modalités d'intégration du cours COOP dans la banque de cours des constituantes. Au terme de la discussion, la Commission constate ainsi que :

> La création de la Télé-université a été précédée de travaux préparatoires au cours desquels ont été soulevées de très nombreuses questions sur la nature même d'une télé-université, ses objectifs et ses moyens d'action. Plusieurs estiment que des réponses n'ont toujours pas été apportées à certaines de ces questions fondamentales. Le résultat en est que l'insertion de la Télé-université dans l'ensemble de l'Université du Québec ne se fait pas sans quelques difficultés […] en particulier sur tout ce qui touche l'administration, le fonctionnement, notamment les relations de tous ordres avec les unités constituantes […] La réflexion sur ces questions est

81. Voir notamment les procès-verbaux de la 3e réunion de la Commission de la Télé-université (point 4), de la 6e réunion (point 6) et de la 8e réunion (point 4).

82. Commission de la Télé-université : procès-verbaux des 10e (point 7) et 11e (point 7) réunion.

> urgente et il est convenu que le prochain mois doit être largement consacré à la préparation d'un certain nombre de documents de travail qui feront l'objet des consultations appropriées[83].

Six mois se dérouleront pourtant, avant que la Commission de la Télé-université ne se réunisse à nouveau, six mois pendant lesquels ont commencé à poindre les premières inquiétudes à la Télé-université, par exemple chez Réginald Grégoire, qui voit la Télé-université se diriger vers une impasse, à force d'éparpillement et d'interférences externes, et la presse de revenir à ses objectifs premiers en analysant les besoins de formation et de ne pas concurrencer les constituantes[84]. L'inquiétude, mais aussi l'exaspération devant les multiples obstacles qui se présentent dans la réalisation quotidienne des projets. Pas moins de 61 instances officielles ont dû intervenir avant que le projet ne voie le jour, s'insurge Francine McKenzie[85] ; et l'attitude de certains membres de la Commission de la Télé-université est ouvertement mise en cause[86]. Devant tout cet émoi, le nouveau président de l'Université du Québec Robert Després met la Commission de la Télé-université en tutelle. Près d'un an et demi après avoir été mis sur pied, le projet collectif est devenu un désaccord collectif.

La réinstitution

Il n'est évidemment pas question pour l'Université du Québec de laisser s'enliser dans des querelles intestines ce qui apparaît aux yeux du Conseil des universités comme le seul projet pilote au Québec en matière d'éducation permanente[87]. Robert Després confie donc à Fernand Grenier le soin de préparer un mémoire pour clarifier la situation et dénouer l'impasse. Il prendra la forme d'un Livre blanc, lequel plaide résolument pour l'autonomie administrative de la Télé-université, refusant de la considérer comme un service commun de téléenseignement. Ses propositions sont radicales : à l'instar des autres constituantes, la Télé-université doit ne rendre des comptes qu'aux organismes supérieurs de l'Université du Québec, avoir la capacité exclusive de ses mandats et le pouvoir de

---

83. Commission de la Télé-université : procès-verbal de la 13e réunion de la (8 novembre 1973) (point 7).
84. Grégoire, R., *Rappels, réflexions et recommandations*, Québec : Télé-université, 15 janvier 1974.
85. Marchand, N., *Projet d'archives audiovisuelles pour la Télé-université – Document II-1971-1972 : la préhistoire*, Télé-université, 31 mai 1988.
86. Umbriaco, M., *Télé-université : analyse d'activités*, Télé-université, avril-mai 1974.
87. Conseil des universités, *Rapport sur l'université et l'éducation permanente*, 28 février 1974.

négocier avec les autres constituantes aussi bien qu'avec des organismes extérieurs. Elle doit également avoir le droit de préparer ses propres programmes d'études. Mais comme elle n'envisage pas de se doter d'un corps professoral, pas plus que de laboratoires de production audiovisuelle et écrite, elle doit pouvoir compter sur des structures de fonctionnement différentes de celles des autres universités. Par ailleurs, la composition de la Commission de la Télé-université doit être ramenée à neuf membres, dont quatre choisis parmi le personnel de la Télé-université, auxquels s'adjoindront trois membres du milieu socioéconomique et deux représentants des « universitaires ». De plus, la Télé-université doit pouvoir créer des comités de programme relevant de la Commission de la Télé-université auxquels se rapporteront les équipes pédagogiques, lesquelles seront composées de professeurs engagés sur une base contractuelle et de spécialistes de la formation à distance engagés sur une base permanente. Enfin, une Assemblée consultative réunie chaque semestre doit permettre d'analyser les besoins d'éducation permanente et de formation à distance de la population québécoise. Mais surtout, comme le souligne Fernand Grenier :

> Le postulat fondamental sur lequel repose le plan d'action suggéré est que la Télé-université ne doit pas, en principe, envahir les domaines et les formes d'enseignement dans lesquels œuvrent déjà les universités québécoises, et tout particulièrement l'Université du Québec. Il n'est donc pas question pour la Télé-université d'offrir des programmes disciplinaires, non plus que des programmes de type professionnel. L'action spécifique de la Télé-université sera donc orientée vers des besoins de formation qui se rencontrent chez les adultes déjà en situation de travail et ayant à faire face à une mobilité sans cesse croissante au plan occupationnel[88].

La vision qu'a le directeur général de la Télé-université est, on le constate, très ambitieuse, puisqu'il propose rien de moins qu'une université d'un nouveau genre, se définissant par la réponse aux besoins de formation de la population adulte au travail et par un mode d'organisation original qui évoque celui d'une entreprise vouée à la formation et au perfectionnement professionnel. Certes, sa proposition lève l'hypothèque des relations difficiles avec les constituantes en assignant à la Télé-université un champ d'action spécifique, mais elle n'en présente pas moins certaines faiblesses. Ainsi, on peut voir une certaine contradiction dans le fait que le Livre blanc refuse de considérer la Télé-université comme un service de téléenseignement, alors que ses interventions font appel à des professeurs engagés sur une base contractuelle. De même, l'absence de laboratoires de production audiovisuelle et écrite étonne

88. Grenier, F., *Livre blanc sur la Télé-université*, Télé-université, 17 mai 1974.

quelque peu, étant donné la particularité de son mode d'enseignement. Et naturellement, il est assez surprenant de voir la Télé-université se définir comme une université et demander à être reconnue comme telle, alors qu'elle n'envisage pas de se doter d'un corps professoral. Mais au moins cette vision est-elle portée par un universitaire reconnu qui vient de briguer la responsabilité d'une des plus grandes universités québécoises et peut-être peut-il jouir du bénéfice du doute.

Le rapport du président à l'Assemblée des gouverneurs sur l'organisation et le développement de la Télé-université s'inscrit dans la même perspective et plaide pour une simplification du fonctionnement de la Télé-université, dont l'opportunité ne lui semble pas remise en cause. Posant en principe que la Télé-université n'a pas l'exclusivité de la formation à distance, il endosse les propositions mises de l'avant par le Livre blanc : la Télé-université doit être 1) un organisme expérimental responsable de formation, 2) à vocation limitée, 3) doté d'autonomie administrative et financière et 4) d'autonomie universitaire. À l'instar de Fernand Grenier, le président estime que la Télé-université doit être vouée à la formation culturelle et au perfectionnement des adultes, et il propose pour elle un cadre organisationnel similaire à celui décrit dans le Livre blanc. Tout au plus la composition de la Commission de la Télé-université se voit-elle remaniée, mais c'est pour y augmenter simultanément la présence de la Télé-université, dont le directeur général et le secrétaire général deviennent respectivement le président et le secrétaire, ainsi que celle du réseau, dont le nombre de représentants passe de deux à quatre ; l'idée de l'Assemblée consultative n'est par contre pas reprise. Pour ce qui est du programme de développement, la proposition du président reprend celle du Livre blanc. Quant aux actions conjointes, elles se feront dorénavant à la demande expresse des constituantes ; il est vrai que sur ce point le Livre blanc se faisait un peu plus radical puisqu'il suggérait tout simplement que la Télé-université puisse se voir confier des cours ou des programmes-réseau des constituantes[89]. Il faut croire que le président a vu juste, puisque sa proposition est endossée à l'unanimité par l'Assemblée des gouverneurs[90]. La nouvelle Télé-université est maintenant née.

89. Després, R., *Rapport du président sur l'organisation et le développement de la Télé-université*, Université du Québec, 26 juin 1974 (Annexe à la résolution A-61-1213).

90. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-61-1213, 26 juin 1974.

Un rêve qui prend forme

Cette première période est donc celle durant laquelle naît le grand dessein de mettre la formation à distance au service de l'Université du Québec. L'existence de vastes besoins de formation universitaire, l'unité et la fougue des promoteurs du projet de télé-université ainsi que l'intérêt du Conseil des universités en constituent la pierre d'assise. Pourtant des obstacles se présentent, principalement en raison des divergences des universités constituantes quant à la façon de répondre aux besoins et des imprécisions du programme d'action du projet de télé-université. Mais la bienveillance du président de l'Université du Québec, conjuguée à l'esprit d'initiative du premier directeur général de la Télé-université, permettent à la Télé-université de surmonter ces obstacles. Elle n'en perdra pas moins la responsabilité de la coordination de la formation à distance dans l'Université du Québec. Mais elle survit, et c'est sans doute le principal.

2 La voie autonome (1974-1981)

La Télé-université a donc été redéfinie de façon à avoir les coudées un peu plus franches. Commence alors pour elle une période d'intense activité durant laquelle elle s'attaque à la réalisation des tâches qui lui ont été confiées. Soucieuse de s'affirmer comme une université faisant ce que les autres constituantes régionales de l'Université du Québec ne font pas, elle développe de nouveaux programmes qui lui valent un fort développement. Ce succès suscite cependant des inquiétudes chez ces constituantes qui lui reprochent de jouer dans leurs plates-bandes, et de nouvelles tensions se développent au sein de l'Université du Québec.

La jeune institution se retrouve ainsi à nouveau en situation de crise en novembre 1980, alors qu'elle réclame une pleine reconnaissance juridique afin de pouvoir exercer ses activités. Mais contrairement à ses aspirations, elle passe alors sous le contrôle direct de l'Université du Québec qui s'inquiète de ses activités administratives et l'astreint à intervenir en complémentarité avec les autres constituantes. Cette période de développement autonome s'achève ainsi de façon un peu abrupte par une mise en tutelle que la Télé-université n'a jamais vu venir.

Le prix d'une victoire

La décision de l'Assemblée des gouverneurs réinstituant la Télé-université le 26 juin 1974, malgré un contexte adverse, constitue évidemment pour cette dernière une victoire éclatante. Elle est d'autant plus méritoire qu'il eût été facile, pour le président de l'Université du Québec, de reconnaître le désaccord autour du projet de télé-université et de proposer de lui accorder un peu plus de marge de manœuvre sans toutefois lui

donner les pouvoirs qu'elle réclamait. La conviction du président Després quant à la valeur novatrice de ce projet et son intérêt pour l'Université du Québec y est pour beaucoup, mais aussi le bénéfice du doute qu'il accorde à la jeune institution en butte aux brimades des autres constituantes :

> Chacune voulait être la Télé-université, ou aurait voulu dicter à la Télé-université ce qu'elle devait faire… Je me suis dit : « On va partir avec un nouveau mandat[1]. »

À cet égard, le rapport du président qui inspire la résolution A-61-1213 apparaît donc beaucoup plus marqué par la recherche d'un nouvel équilibre à long terme entre la Télé-université et les constituantes que par un compromis entre leurs revendications respectives. Et c'est à juste titre que la Télé-université peut saluer la conquête de son autonomie et se glorifier d'être devenue la dixième constituante de l'Université du Québec[2].

Mais c'est une victoire à la Pyrrhus. Car si la Télé-université a effectivement obtenu les pouvoirs académiques et administratifs qu'elle recherchait, son champ d'action a été sensiblement modifié. En effet, elle n'a plus la responsabilité de coordonner la formation à distance dans l'Université du Québec, les constituantes se voyant reconnaître la capacité de mener elles aussi de telles activités. Responsable de la formation « au même titre qu'une unité constituante », elle continue d'être une organisation expérimentale, mais sa vocation est dorénavant limitée au perfectionnement des adultes en situation de travail – dont les programmes PERMAMA et PERMAFRA sont les premiers exemples –, à la formation culturelle ayant pour toile de fond l'« analyse critique de la vie de l'homme dans le Québec contemporain » et à des actions conjointes à la demande des constituantes.

Ce programme d'action est chargé et les pouvoirs dont la Télé-université se trouve investie sont substantiels. Mais cela n'empêche pas certains remous en son sein. Ainsi Réginald Grégoire dénonce l'imprécision des objectifs assignés à la Télé-université par la nouvelle résolution et le contexte de compétition dans lequel elle devra désormais évoluer, ces deux facteurs lui apparaissant affaiblir le projet qui « demeure encore totalement à faire ». En effet, si l'entreprise Télé-université sourit à Fernand Grenier, qui y voit l'occasion de mettre sur pied une ambitieuse organisation, l'envergure même de ce projet apparaît dangereuse à Réginald Grégoire pour qui la raison d'être même de la Télé-université réside dans la patiente mise au point d'une pédagogie destinée aux adultes. Sans

1. *Pour l'amour d'une idée*, Archives audiovisuelles, Télé-université, 1992 ; Transcription de l'entrevue accordée par Robert Després à Nicole Marchand.
2. Université du Québec, *Rapport annuel 1974-1975*, p. 59.

compter, facteur aggravant, que ces modifications ont été effectuées sans que l'équipe des permanents en ait été informée[3]. Bien entendu, Fernand Grenier récuse cette interprétation et voit plutôt dans la nouvelle donne une situation de responsabilités nouvelles, certes accompagnée de risques, mais qui permet à la Télé-université de sortir de l'impasse dans laquelle elle se trouvait et de tenir sa destinée entre ses mains[4].

Procès d'intention ? Opposition entre une perception pessimiste et une perception optimiste d'une situation en devenir ? Assurément, la nouvelle résolution n'a pas encore été mise à l'épreuve de la réalité et il est un peu trop tôt pour prédire la banalisation du projet. Cependant, le malentendu est plus profond. Pour Réginald Grégoire, la Télé-université est essentiellement un projet expérimental destiné à jeter les bases d'un système de formation à distance au Québec afin d'incarner le rêve du président Riverin et de mettre sur pied une université nouvelle et moderne, ouverte aux besoins et réalités des adultes. Pour Fernand Grenier, il s'agit plutôt d'un organisme destiné à répondre rapidement à de multiples besoins à l'échelle du Québec :

> Le projet m'intéressait par sa nouveauté, par la possibilité d'ouvrir l'Université sur des besoins pour lesquels les universités ne semblaient pas bien équipées […] La Télé-université m'apparaissait comme l'occasion rêvée de s'étendre sur l'ensemble du territoire par le biais d'une structure pas trop lourde… comment rendre le plus de services universitaires sans que ça coûte les yeux de la tête[5].

Ces deux définitions sont sans doute complémentaires. Mais le dosage de l'action et de la réflexion semble s'être très vite avéré délicat, et ce, dès les premières heures de la télé-université sous la houlette de Pierre Van der Donckt, alors que Réginald Grégoire, issu de la longue tradition de télévision éducative de TEVEC[6], constate l'inexpérience et la fébrilité des premiers travaux entrepris. Les ambitions de Fernand Grenier lui apparaissent donc menacer le programme de recherche et développement prévu par la résolution de 1972 :

---

3. Grégoire, R., Lettre adressée le 12 juillet 1974 à Fernand Grenier.
4. Grenier, F., Lettre adressée le 15 juillet 1974 à Réginald Grégoire.
5. *Pour l'amour d'une idée*, *op. cit.*, Transcription de l'entrevue accordée par Fernand Grenier à Nicole Marchand.
6. Historien de formation, Réginald Grégoire s'investit dans l'expérimentation pédagogique auprès des adultes à partir du projet TEVEC, issu des premiers grands projets d'éducation des adultes mis sur pied au Québec à partir de 1966. Il dirige depuis 1983 une firme de consultation en éducation, particulièrement active en ce qui a trait à l'utilisation des nouvelles technologies.

> Et c'est clair que M. Grenier ne se voyait pas comme administrant un programme de développement et d'expérimentation […] Lui, il voulait faire quelque chose de très grand, de très, très important, tout de suite […] Il voulait une constituante : il voulait être directeur général ou recteur d'une constituante, c'est ça qu'il espérait[7].

Or, si la Télé-université continue d'être une organisation expérimentale aux termes de la résolution A-61-1213, rien ne vient préciser quand, ni de quelle façon, elle sera évaluée, alors que la résolution A-43-796 de 1972 établissait très clairement que la télé-université était un programme de développement et d'expérimentation d'une durée de cinq ans. Sur ce plan, l'imprécision est donc frappante. Mais loin d'être un oubli, elle constitue en fait un corollaire du rapport du président, marqué par le souci de renforcer la Télé-université par rapport aux constituantes. En effet, pour Robert Després, une évaluation rigoureuse supposait la participation des constituantes qui étaient impliquées dans son mandat, ce qui représentait un gros risque :

> Et je me suis dit : « Qu'est-ce qui va en ressortir ? Va-t-on partir une autre guerre sur la Télé-université, alors que sans avoir une guerre, quand même, on a des discussions, des fois, qui sont difficiles ? » Alors je me suis dit à ce moment-là – c'est bien personnel – : « Oublions l'évaluation et puis essayons, si vous voulez, sans préciser encore davantage le mandat, donnons une autre orientation à la Télé-université pour un certain temps, pour voir ce qu'elle va faire[8]. »

Ainsi, et de façon paradoxale, l'imprécision des objectifs de 1972 qui devait être clarifiée par la mise en œuvre de projets dans le cadre d'une expérimentation de cinq ans débouche, deux années plus tard, sur la mise en veilleuse de cette expérimentation. Certes, le contenu de la mission de la Télé-université est maintenant plus précis, puisque l'on sait à partir de 1974 que ces projets consistent en des activités de perfectionnement professionnel destinées aux adultes, ainsi que dans des activités socioculturelles. Et certes les moyens sont maintenant donnés à la Télé-université pour qu'elle puisse les réaliser en toute liberté. Mais il n'en reste pas moins que l'objectif de développement et d'expérimentation de systèmes d'apprentissage à distance intégrant les médias technologiques et sociopédagogiques est maintenant devenu plus périphérique. Ce que la Télé-université a gagné en marge de manœuvre, la formation à distance l'a donc perdu en systématisation. En effet, non seulement l'évaluation de l'expérimentation est-elle devenue beaucoup plus floue,

7. Notes d'une entrevue réalisée avec Réginald Grégoire le 6 août 1994.

8. Notes d'une entrevue réalisée avec Robert Després le 14 septembre 1994.

mais rien n'indique qu'elle portera, outre la Télé-université, sur les projets de formation à distance pouvant être éventuellement développés par les constituantes. Bref, si l'institution sort renforcée de la réinstitution de 1974, le projet de développement d'une nouvelle forme d'enseignement universitaire au Québec grâce à la formation à distance s'en trouve quelque peu affadi.

La satisfaction de Fernand Grenier, pilote de l'institution, et l'inquiétude de Réginald Grégoire, héritier de TEVEC et porteur du grand dessein de la formation à distance reflètent donc bien, chacune à leur façon, la nouvelle ambiguïté de la Télé-université, à la fois plus forte dans ses moyens d'action et plus fragile dans sa démarche. Et il est remarquable de constater que, d'une part, si le président Després, en donnant sa chance à la Télé-université, a choisi de se distancier des constituantes, plus portées à en contrôler le développement, la Télé-université, de façon symétrique, se trouve elle aussi en rupture par rapport à son projet initial, et que, d'autre part, le doute s'y est maintenant installé. Reste à voir si un nouvel équilibre pourra être ainsi trouvé.

Un nouvel élan

La voie est maintenant libre. Dotée de sa nouvelle couleur institutionnelle[9], la Télé-université s'attelle à la tâche. Le projet de certificat « Connaissance de l'homme et du milieu » (CHEM), son premier programme propre dans le domaine de la formation socioculturelle, en constitue la pièce de résistance. Basé sur une conception « retotalisée » de la culture, faisant place à la culture « cultivée », à la culture populaire – le folklore –, à la culture des masses et à la culture mosaïque issue de l'ère électronique, il postule que le principe intégrateur d'une telle culture repose sur « la capacité qu'a l'adulte de la découvrir et de l'approfondir au fil de son apprentissage et à la lumière de son expérience[10] ». D'orientation interdisciplinaire, ce programme vise à développer la capacité d'analyse et de critique des étudiants, à leur faire acquérir une mentalité « scientifique » en s'efforçant de « démystifier l'ésotérisme de la science » et à leur permettre d'acquérir des attitudes et comportements sociaux axés sur l'action. C'est un système ouvert dans lequel chaque étudiant fait ses choix de cours selon ses besoins personnels et ses motivations. Quatre cours sont ainsi proposés :

9. Il s'agit du Schmidt Vert 140 TP (Résolution A-65-1318 de l'Assemblée des gouverneurs du 18 octobre 1974).

10. Télé-université, *Connaissance de l'homme et du milieu*, certificat, projet, janvier 1975, p. 2-3.

« Introduction à la connaissance du Québec », « Initiation à l'économie du Québec » (INEQ), « L'environnement : un bien collectif » et « Initiation à la coopération » (COOP).

Presque simultanément, la Télé-université prépare son premier plan triennal. Outre les missions qui lui sont confiées, elle envisage notamment un ambitieux programme de recherche consacré à la connaissance de la population adulte du Québec, aux caractéristiques de la formation à distance et aux voies de développement institutionnel. L'évaluation du projet COOP, menée conjointement avec l'INRS, en fournira une première illustration[11]. Le souci de rationalisation des actions à entreprendre est très manifeste dans ce premier plan, tant dans les étapes du développement des projets que dans l'organisation des ressources et les modalités de financement, et l'on envisage même des indices de performance. L'objectif est d'atteindre un niveau de coût par étudiant inférieur ou équivalent à celui de l'Université du Québec et des autres universités. L'exercice est systématique et mené avec application[12].

Les deux textes sont étudiés par le Conseil des études de l'Université du Québec le 5 février. Dans les deux cas, ces propositions suscitent de vives réactions chez les constituantes qui font part de leurs appréhensions quant à la concurrence que leur fait la Télé-université et remettent son existence en cause. Et dans les deux cas, les délibérations débouchent sur des résolutions qui limitent le développement de la Télé-université. Pour ce qui est de CHEM, on souligne la définition insuffisante de la clientèle visée et des besoins auxquels veut répondre le programme, le fait que les ressources humaines sont passées sous silence, de même que la description des cours, et que le candidat au programme ne connaît pas à l'avance ce dans quoi il s'engage. Bref, il n'est pas question de lui accorder un chèque en blanc[13]. Pour ces raisons, le Conseil apporte deux réserves importantes à son approbation du programme : 1) que les activités du programme soient liées à un thème et 2) que chacune des activités du programme soit approuvée par le Conseil. De la même façon, le Conseil

11. Cormier, R., Bernier, L. et Pagé, H., *Synthèse de l'évaluation du projet* COOP, INRS-Éducation, R-00062, avril 1975.

12. Télé-université, *Plan triennal de développement de la Télé-université – 1er juin 1975-31 mai 1978,* Québec : Télé-université, 22 janvier 1975. (Approuvé par la résolution A-67-1374 de l'Assemblée des gouverneurs à sa réunion du 27 février 1975.)

13. À cette occasion, le vice-président à l'enseignement invitera les membres du Conseil à ne pas arriver à une conclusion aussi restrictive que celle énoncée dans l'avis qu'il a lui-même préparé, afin de ne pas handicaper la Télé-université par des exigences trop élevées, ce qui pourrait « entraîner une faillite du téléenseignement ». (Conseil des études, procès-verbal de la réunion du 5 février 1975, point 4.2, p. 13.)

donne son accord de principe aux quatre activités proposées, mais sous réserve qu'en soient ultérieurement précisés le contenu, les modalités d'encadrement et d'évaluation, la formation des moniteurs, les méthodes de prévision des clientèles et les règlements pédagogiques[14].

Dans le cas du plan triennal, de nombreuses interrogations sont soulevées, aussi bien en ce qui a trait à la collaboration de la Télé-université avec les constituantes, notamment par le biais des projets conjoints, qu'en ce qui concerne la concurrence que représentent les programmes PERMAMA et PERMAFRA pour les programmes de baccalauréat destinés aux maîtres. On critique la nature des objectifs de la Télé-université, jugés beaucoup trop ambitieux, équivoques et manquant de réalisme, et d'aucuns remettent sa vocation en cause, proposant de la restreindre à un organisme de service aux constituantes. En fait, le débat est si vif que le président doit intervenir, devant l'urgence de présenter ce plan au Conseil des universités et à l'Assemblée des gouverneurs, afin de préciser que la Télé-université « ne contribuera en aucune façon à diminuer les subventions actuellement offertes aux constituantes de l'Université du Québec[15] ».

Malgré cette assurance, la Télé-université continue de susciter de vives appréhensions. Car, pour reprendre la belle formule de Nicole Marchand, « maintenant qu'elle n'est plus un vaisseau-fantôme, la Télé-université fait vraiment peur[16] ». La résolution finale révèle ainsi une préoccupation de contenir la Télé-université puisque : 1) elle ne peut entreprendre aucune autre activité propre de perfectionnement avant d'en avoir obtenu l'autorisation ; 2) elle doit préciser avec les constituantes les modalités de réalisation de PERMAFRA ; et 3) elle doit se concerter avec les constituantes afin d'établir parmi leurs activités celles auxquelles elle pourrait collaborer[17]. Bref, la confiance est loin de régner.

Plus d'un, à la Télé-université, y voit la preuve des brimades dont la jeune institution est l'objet de la part des autres constituantes. Mais il faut pourtant se rendre compte, en ce qui concerne le certificat CHEM du moins, qu'elle a pour le moins prêté le flanc aux critiques en proposant un programme destiné à répondre à tous les besoins sans en avoir, au moins sommairement, cerné la nature et sans avoir esquissé les solutions envisagées pour y répondre ; dans ces conditions, il était facile d'imaginer

14. Université du Québec, Conseil des études, résolution C-48-421, 5 février 1975.

15. Université du Québec, Conseil des études, procès-verbal de la réunion du 5 février 1975, point 4.1, p. 11.

16. Marchand, N., *Projet d'archives audiovisuelles pour la Télé-université-Document IV- 1974-1976 : la « dixième constituante » survivra-t-elle ?*, Télé-université, 1988.

17. Université du Québec, Conseil des études, résolution C-48-420, 5 février 1975.

quelles pourraient être les réserves qu'il susciterait de la part d'institutions universitaires sans doute favorables à l'innovation pédagogique et à l'ouverture de l'Université aux adultes, mais certainement pas disposées à faire fi pour autant des contenus et disciplines d'apprentissage. En ce sens, les critiques ayant trait au caractère incomplet du programme CHEM rappellent étrangement celles qui avaient été émises à l'endroit du projet de télé-université lors de la consultation de 1972. Quant au plan triennal, la teneur des échanges permet de constater que malgré l'unanimité marquant la réinstitution de 1974, les rapports entre la Télé-université et les constituantes sont loin d'avoir changé. Ces tensions ne peuvent évidemment manquer d'évoquer la constatation de Pierre Van der Donckt, à son départ, que ces relations avaient peut-être été négligées par la Télé-université. La partie ne sera donc pas facile.

Le choc des institutions : la crise de 1976

Dès lors, l'action se déplace sur le terrain des programmes PERMAMA et PERMAFRA. Lors de la dernière réunion de la Commission de la Télé-université, le comité PERMAMA avait fait état de difficultés, indiquant que ce programme était mal adapté aux enseignants et n'avait qu'un impact assez faible : en effet, les étudiants se plaignaient de la lourdeur de la charge de travail, ce qui avait pour effet une baisse de la clientèle[18]. Un ensemble de propositions de révision est étudié au printemps de 1973, mais plusieurs questions se posent immédiatement : quelle importance la Télé-université doit-elle accorder à ce programme en regard de ses autres programmes ? Le coût de révision affectera-t-il à la baisse les budgets des autres programmes ? De plus, peut-on demander au Ministère un nouveau budget alors qu'il vient d'approuver un plan quinquennal pour ce programme ? D'ores et déjà, on comprend qu'il faudra trouver d'autres sources de financement si l'on veut éviter que cette révision n'entrave le développement des programmes CHEM et PERMAFRA[19].

Parallèlement à cette réflexion, la Télé-université s'active pour expérimenter le programme PERMAFRA et consulte les constituantes sur les règles de partage budgétaire, qui sont finalement adoptées par l'Assemblée des gouverneurs en septembre 1975. Cependant, la concertation prévue n'a guère progressé durant l'été, et si les mécanismes d'association des universités constituantes à la Télé-université pour ce programme sont

18. Télé-université, Rapport du comité PERMAMA, procès-verbal de la 14e réunion de la Commission de la Télé-université, 9 mai 1974.

19. Télé-université, Commission de la Télé-université, procès-verbal de la réunion du 11 mars 1975, point 4.

entérinés peu après[20], la Télé-université doit constater à regret le retrait de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), laquelle décide également de se retirer de PERMAMA[21]. C'est le signe annonciateur d'une nouvelle crise dans les relations avec les constituantes, pour qui l'activisme de la Télé-université dans les régions a des allures de maraudage. Comme le rapporte Lucia Ferretti :

> […] si au moins la Télé-université n'était pas si présomptueuse. Mais elle ne cesse de s'arroger de nouvelles prérogatives : celle d'être le catalyseur des actions communes, par exemple, ou le maître d'œuvre absolu et exclusif de l'innovation pédagogique et de l'enseignement à distance. C'est du reste pour ces raisons que les professeurs de mathématiques de l'UQAM, soutenus par la direction, décident en 1975 de se retirer de PERMAMA et que l'UQAR, dont une bonne partie des étudiants-maîtres risquent d'être séduits par la Télé-université, se bat avec la dernière énergie pour la sortir des programmes à l'intention des enseignants[22].

À la suite du vœu du Comité du président de l'Université du Québec, une étude est effectuée par le vice-président sur l'organisation et le fonctionnement de la Télé-université. Après avoir évoqué le contexte de la création de la Télé-université, dans lequel « la TÉLUQ a joué le rôle d'un virus qui a indisposé à des degrés divers l'ensemble des constituantes », ce dernier recommande notamment : 1) que l'on évite d'en faire une unité constituante autonome et concurrente, 2) qu'elle devienne un instrument de synergie collective entre les constituantes à vocation générale, 3) qu'elle ne prenne pas en charge d'autres programmes sauf autorisation préalable et 4) qu'elle évite de doubler ses services administratifs sur une base permanente. Cependant, il recommande également que le financement de la TÉLUQ soit intégré à la subvention générale de l'Université du Québec[23].

Trois réunions de la Commission de planification ne permettent pas de dégager un consensus sur cette question. Un nouveau texte est alors préparé par le vice-président à la planification, lequel aborde de front la « crise de la télé-université » et évoque le ralentissement des actions conjointes au sein de l'Université du Québec, indiquant que dans la

---

20. Université du Québec, Conseil des études, résolution C-56-474, 1er octobre 1975.
21. Télé-université, Commission de la Télé-université, procès-verbal de la réunion du 23 octobre 1975, point 5.1.
22. Ferretti, L., *L'Université en réseau : les 25 ans de l'Université du Québec*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1994, p. 155.
23. Tessier, R., *Évaluation critique de l'organisation et du fonctionnement de la Télé-université, sous l'angle de son rôle dans l'Université du Québec et de ses relations avec les unités constituantes*, Université du Québec, 10 février 1976.

mesure où la Télé-université est perçue comme un instrument d'innovation pédagogique au sein des constituantes, celles-ci constatent « qu'il en coûte annuellement 5 000 000 $ pour alimenter trois programmes dont deux concurrencent les leurs propres[24] ».

Malgré ce rapport, les avis quant au sort de la Télé-université demeurent très partagés, entre ceux qui prônent l'abolition pure et simple de la Télé-université et ceux qui plaident pour sa prise de contrôle par les constituantes ou sa poursuite selon une forme à définir. Pour sa part, le vice-président à la planification favorise des ententes bipartites et tripartites plutôt que des actions interconstituantes par le biais de la TÉLUQ, cette dernière devant devenir une « commission autonome » ou être abolie purement et simplement.

Le rapport du vice-président à la planification ne permet pas plus d'en arriver à un consensus. Le président décide alors de soumettre son propre rapport à l'Assemblée des gouverneurs et l'invite à opter entre deux hypothèses : soit maintenir la Télé-université comme établissement autonome à vocation propre mais limitée, soit mettre un terme purement et simplement à cette expérience[25].

Pourquoi une telle proposition, si étonnante après la décision de 1974 ? À cette question, le président répond simplement que le réaménagement des responsabilités réciproques de la Télé-université et des constituantes concernant la gestion des programmes PERMAMA et PERMAFRA n'a pas produit les résultats souhaités et que l'on a plutôt constaté une impasse ayant pour cause la concurrence que représentait la Télé-université pour ces dernières. Il faut donc maintenant trancher la question du rôle et de la place de la Télé-université.

Comment s'explique cette remise en cause de la Télé-université si peu de temps après sa création ? Par plusieurs raisons, comme l'indique le président. Tout d'abord, il y a le fait que l'on a quelque peu forcé la main des constituantes pour confier la coordination des programmes PERMAMA et PERMAFRA à la Télé-université[26]. Il y a aussi les craintes qui ont commencé à poindre chez elles à l'annonce du programme CHEM, et qui les amène à commencer à se demander quel nouveau programme sera mis en chantier. Mais surtout, l'autonomie fraîchement gagnée par la Télé-université a modifié en profondeur ses relations avec les constituantes et l'a fait

24. Vallerand, N., *Le devenir de la TÉLUQ : éléments de réflexion*, Université du Québec, Vice-présidence à la planification, 12 avril 1976, p. 4.

25. Després, R., *Rapport du président sur la Télé-université*, Annexe IX au procès-verbal de la réunion de l'Assemblée des gouverneurs du 28 mai 1976.

26. Transcription de l'entrevue accordée par Robert Després à Nicole Marchand…, *op. cit*.

apparaître, de plus en plus, comme leur rivale, ce qui a créé des situations conflictuelles à répétition. Ainsi, la résolution de la Commission des études de l'Université du Québec à Montréal prônant le retrait de cette dernière du programme PERMAFRA évoque l'ambiguïté du rôle de coordination de la Télé-université, lequel l'a amenée à présenter le programme aux instances supérieures sans respecter ni l'esprit ni la lettre du programme de l'UQAM, créant ainsi une confusion totale de la part des participants[27]. Pour le président Després, toutes ces raisons montrent que :

> Conçue comme instrument privilégié pour l'expérimentation d'une forme d'enseignement à distance, la Télé-université ne s'est pas avérée une formule heureuse pour la réalisation d'actions conjointes avec les constituantes. Par contre, les projets propres à la Télé-université et réalisés sous son entière responsabilité ont été plus efficacement et plus facilement réalisés[28].

Une fois encore, le débat est animé. Ainsi, le recteur de l'UQAR estime que « depuis quatre ans, l'Université du Québec cherche pour la Télé-université des objectifs spécifiques qu'on n'a pu trouver, car ces objectifs sont trop semblables à ceux des unités constituantes », tandis que le recteur de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) souligne pour sa part les « difficultés fondamentales objectives propres à la Télé-université ». Malgré ces critiques, le raisonnement du président est suivi par l'Assemblée des gouverneurs, laquelle opte par huit voix contre trois pour la résolution A-126-1648 « concernant l'expérience de la Télé-université ». La Télé-université se trouve ainsi maintenue comme établissement autonome, mais le champ de la formation des maîtres lui est maintenant retiré.

La proposition du président était-elle risquée ? Assurément, si l'on considère que trois réunions de la Commission de planification, pas plus que les consultations qui les avaient précédées auprès des recteurs et directeurs d'établissement, n'avaient pu permettre de parvenir à un consensus sur le rôle et la place de la Télé-université et que le nouveau texte préparé par le vice-président à la planification n'avait pas permis de dégager les implications concrètes de l'hypothèse retenue majoritairement[29]. Mais ce risque était calculé, comme le confiera plus tard le président Després :

> J'avais pris personnellement la décision… J'avais vu certaines personnes qui avaient à cœur le devenir de l'Université du Québec et de la Télé-université, dans la mesure où elle ne

27. Université du Québec à Montréal, Commission des études, procès-verbal de la réunion du 14 octobre 1975, Résolution 75-CE-1251.

28. Després, R., *Rapport du président…*, *op. cit.*, p. 7.

29. *Ibid.*, p. 3.

> serait pas trop nuisible à leurs unités constituantes et où ça ne leur poserait pas trop de problèmes. Les gens de la corporation centrale s'étaient ralliés[30].

Il est à remarquer que l'initiative du président est cette fois marquée par le souci de la recherche d'un moyen terme entre les positions des divers acteurs, alors que son rapport de 1974 cherchait à se démarquer des points de vue opposés pour rechercher une solution à plus long terme. Mais la force des tensions qui caractérisent la situation en 1976 ne lui laisse probablement pas d'autre choix[31]. Son engagement envers le développement de la Télé-université, malgré ces tensions, n'en est pas moins remarquable, dans la mesure où il témoigne d'une vision de la Télé-université caractérisée par la réponse à un autre type de besoins sociaux que ceux qui avaient été envisagés par le groupe de travail en 1972, c'est-à-dire les besoins de perfectionnement professionnel :

> Je voyais cette formation professionnelle… Je me disais aussi qu'il y aurait des gens qu'on pourrait rejoindre dans les milieux de travail. Je regardais aussi du côté de l'ENAP… qui se préoccupait du recyclage de bien des professionnels, que ce soit dans le domaine de la santé ou bien dans le domaine municipal, et je me disais : « Est-ce qu'il n'y a pas là des jonctions qui pourraient être faites ? » Alors je me suis dit : « Si les constituantes n'en veulent pas, à ce moment-là, donnons une autre chance à la Télé-université[32] ! »

Il n'en reste pas moins que la décision de l'Assemblée des gouverneurs, qui équivaut à une nouvelle réinstitution – après celle de 1974 – a l'effet d'une douche froide pour la Télé-université, laquelle constate que malgré le caractère innovateur de ses premiers cours et les succès obtenus avec le programme PERMAMA, l'Université du Québec procède plutôt à des soustractions successives de son mandat[33]. Que la formation socioculturelle lui soit maintenant très explicitement reconnue comme son domaine de compétence et d'excellence, et que cette légitimation de ses premières interventions constitue sa première base d'institutionnalisation au sein de l'Université du Québec n'a pour elle que peu de poids en regard de

---

30. Transcription de l'entrevue accordée par Robert Després à Nicole Marchand…, *op. cit*.

31. Cette recherche d'un compromis illustre tout à fait le processus de prise de décision que décrit la théorie de la « rationalité limitée », pour laquelle ce processus se caractérise par la recherche d'une décision acceptable par les différents acteurs, plutôt que d'une décision optimale à tous égards (Jones, 1994, 1999 ; Simon, 1957, 1977).

32. Notes de l'entrevue réalisée avec Robert Després…, *op. cit*.

33. Marchand, N., *Projet d'archives audiovisuelles pour la Télé-université – Document I : l'histoire de la Télé-université*, Télé-université, 1988, p. 5.

ces amputations. Ainsi commence à se développer en son sein la perception d'être le souffre-douleur des autres constituantes, dont témoigne la fondatrice Francine McKenzie :

> Mais ce qu'on a fait, c'est qu'on a de façon constante, et toujours pour cette pauvre Télé-université… après avoir employé le mépris, la crainte, après avoir invoqué la qualité des activités, après avoir invoqué à peu près tous les prétextes, le souvenir que j'ai, c'est qu'on levait pour elle sans cesse toujours plus haut la dragée, et on demandait au chien savant de monter toujours plus haut s'il voulait sa récompense[34].

Mais peut-être la Télé-université a-t-elle été précisément un peu trop rapide en besogne en se définissant comme la dixième constituante de l'Université du Québec. Telle semble être du moins l'opinion du Conseil des universités. Insistant sur le fait que la Télé-université n'est pas une constituante au sens légal du terme, mais bien une expérience menée par l'Université du Québec, il développe une opinion pour le moins conservatrice. À ses yeux, la Télé-université aurait pu être conçue comme un service expérimental ayant pour vocation l'innovation pédagogique, notamment en vue de diminuer les coûts d'enseignement, ce qu'elle fut d'ailleurs durant ses premières années. Mais l'élargissement de ses activités laisse le Conseil plutôt perplexe, car :

> […] la Télé-université, par son programme CHEM, augmente l'accessibilité générale à l'enseignement supérieur. Cet objectif doit cependant tenir compte de deux facteurs importants : en premier lieu, les contraintes financières d'ensemble imposées au développement de l'enseignement supérieur peuvent remettre en cause l'accroissement de l'accessibilité générale aux services d'enseignement universitaire ; en second lieu, certaines institutions, dont Radio-Québec, remplissent déjà des fonctions sociales voisines de celles proposées dans le programme CHEM. Il faut d'ailleurs reconnaître que la valeur d'animation et l'impact social de CHEM ne sont pas présentés par l'Université du Québec avec toute la précision désirable et seront de toute façon très difficiles à évaluer[35].

L'opinion du Conseil est donc exprimée avec la plus grande circonspection. S'il reconnaît la valeur d'innovation pédagogique et technologique de la Télé-université, il n'est pas pour autant enclin à lui reconnaître une responsabilité première en ce domaine, du moins pas en l'état actuel de son développement. Créée en tant qu'entité expérimentale, la Télé-université doit à son avis poursuivre ses activités sur cette base, à raison

34. Propos de Francine McKenzie, *Pour l'amour d'une idée*, *op. cit.*

35. Conseil des universités, *Objectifs généraux de l'enseignement supérieur et grandes priorités des établissements – Cahier IV – Perspectives 1976 des orientations de l'enseignement supérieur*, Québec, 19 mars 1976, p. 228.

de deux cours par année pour les trois années à venir. Mais surtout, cette expérience devra être évaluée en regard de l'enseignement offert dans les sous-centres ou selon les formules traditionnelles et en tenant compte des coûts prospectifs de tels enseignements :

> Si l'expérience s'avère concluante, le Conseil est bien conscient du fait qu'il aura à se prononcer formellement sur le statut de la Télé-université. D'ici là, l'Université du Québec doit être bien consciente du caractère expérimental de la TÉLUQ, surtout dans la mesure où celle-ci ne joue pas le rôle d'un simple service ; elle doit éviter de s'engager dans une voie qui rendrait très pénible une reconversion éventuelle de l'organisme[36].

La position du Conseil est donc on ne peut plus claire, et il est pour le moins étonnant de constater qu'au moment où la perception commune à la Télé-université est de voir dans l'Université du Québec le frein à ses aspirations, c'est au contraire cette dernière qui plaide la cause de la Télé-université, alors que le Conseil des universités retient ses ardeurs. Cependant, une page est maintenant tournée, et la crise de 1976 laissera des marques.

La formation socioculturelle : la Terre promise ?

Tout n'est pas pour autant sombre pour la Télé-université au sortir de l'épisode de 1976, du moins pour le directeur général qui accueille d'autant moins mal la résolution A-126-1648 qu'il l'a en partie inspirée. La nouvelle réinstitution résout en effet le problème de la concurrence entre les divers programmes de la Télé-université et la libère des aléas des concertations interinstitutionnelles. Mais surtout, elle lui permet de se concentrer sur le programme de formation socioculturelle CHEM. Tout comme Francine McKenzie, la directrice des programmes, Fernand Grenier y voit l'occasion de faire de la Télé-université un véritable lieu d'éducation permanente, c'est-à-dire de réaliser cette université « populaire » qui pour lui est la véritable vocation de la Télé-université[37].

Pourtant, le 28 octobre, Réginald Grégoire remet sa démission au directeur général. Il évoque ses réserves quant à l'évolution et à l'avenir de la Télé-université ; il dénonce le climat d'ambiguïté ainsi que la détérioration globale de sa situation, qui entraîne pour elle une perte de substance et de crédibilité. S'il croit toujours, comme en 1971, dans le développement de la formation à distance au Québec, il ne trouve plus

36. Conseil des universités, *Objectifs généraux de l'enseignement supérieur…*, *op. cit.*, p. 229-230.

37. Ferretti, L., *L'université en réseau…*, *op. cit.* p. 154.

sa raison d'être dans cette Télé-université qui lui semble se projeter « dans tous les azimuts, au gré des opinions, des goûts du jour, des rapports de force et des intérêts[38] » et perdre son caractère de moteur de l'éducation des adultes au Québec. Son opinion est claire :

> Je ne trouvais pas que la Télé-université allait être une grande chose pour le développement de l'éducation des adultes au Québec : les orientations qui étaient prises à ce moment-là ne permettaient pas d'espérer un progrès véritable de l'éducation des adultes[39].

À quoi tient cette crise de confiance ? Le choc de la résolution A-126-1648 n'y est certainement pas étranger. Il y a aussi probablement une certaine usure, liée à l'ampleur des efforts à déployer pour développer les premiers projets[40] et à la multiplication des dossiers à traiter, ainsi que des tensions internes. En outre, il y a une inquiétude certaine envers la multiplication des programmes de certificats visant les adultes dans les autres universités, celles-là mêmes dont il doute de la capacité à répondre à leurs véritables besoins de formation. À cela s'ajoute peut-être une certaine déception résultant de la marginalisation relative de la préoccupation envers la recherche et l'évaluation du projet de télé-université depuis la réinstitution de 1974, malgré l'importance que le Conseil des universités vient de déclarer y attacher[41]. Mais, plus profondément, et dans le même sens que ses préoccupations de 1974 relatives à la banalisation du projet de télé-université, il y a le sentiment d'un décalage croissant entre l'évolution de la Télé-université et ce projet qu'il avait esquissé en 1972, une divergence marquée par l'émergence d'un modèle

38. Grégoire, R., Lettres à Fernand Grenier et à Robert Després, 18 octobre 1976.

39. Transcription de l'entrevue accordée à Nicole Marchand par Réginald Grégoire…, *op. cit*.

40. Ainsi, dans le cadre du projet INEQ (Initiation à l'économie du Québec), Réginald Grégoire prend la charge d'une consultation auprès de tous les membres du Comité de régie, du Comité exécutif, du Conseil des études et de l'Assemblée des gouverneurs, après avoir mené des entrevues approfondies auprès de 28 personnes, le dossier étant développé au sein d'une équipe où figurent des représentants de l'UQAC, de l'UQAM, de l'UQTR, du CEUR, des SUNOQ et de la Vice-présidence aux communications de l'Université du Québec (Procès-verbal de la 2e réunion de la Commission de la Télé-université, 5 janvier 1973, point 7). Or, ce cours ne connaîtra pas le même succès que le premier cours vedette COOP (*Pour l'amour d'une idée*, transcription des propos de John Daniel).

41. Réginald Grégoire a ainsi été associé à 8 des 12 travaux de recherche menés conjointement par la Télé-université et l'INRS-Éducation de 1973 à 1976.

organisationnel calqué sur celui des autres constituantes, en rupture avec l'idéal d'un projet d'université « alternative » dans ses objectifs, ses clientèles et ses modes de fonctionnement[42].

Cette fois, la rupture amorcée en 1974 est consommée, et sa lettre de démission n'aura d'autre réplique que celle de Robert Després, qui conteste sa vision d'une Télé-université « projetée tous azimuts » en rappelant la préoccupation de l'Université du Québec à son endroit, et qui réaffirme l'importance de ses réalisations en la matière, Télé-université et constituantes réunies[43]. Mais il n'en reste pas moins que l'une des potentialités du projet de télé-université esquissé en 1972 par Réginald Grégoire semble bien avoir disparu, et la déception de ce dernier est grande[44].

Pour la Télé-université, cependant, les préoccupations sont ailleurs, et l'avenir qu'elle entrevoit n'est pas moins prometteur, maintenant qu'elle se voit reconnue comme une constituante à vocation spécialisée, de type expérimental, vouée à l'étude du milieu québécois[45]. L'élargissement de la « base démographique des étudiants » est sa première préoccupation, et elle propose d'accélérer le rythme de développement du programme CHEM en ajoutant 14 cours, pour les trois années à venir, aux 5 qui ont été déjà adoptés par le Conseil des études[46]. Il lui faut cependant compter à cette fin sur des ressources très sensiblement allégées, puisqu'elle fait simultanément l'objet, de la part de l'Université du Québec, d'un réaménagement structurel découlant de la résolution A-126-1648, lequel diminue ses effectifs d'environ 52 postes sur les 180 dont elle disposait auparavant[47].

On a toutefois pris soin de définir le nouveau cadre structurel en tenant compte de la nécessité qu'elle développe son programme de formation socioculturelle. Le plan triennal 1976-1979, qui remplace le plan triennal 1975-1978, maintenant caduc, en précise l'envergure. D'emblée, la Télé-université se situe dans la perspective de l'objectif qui oriente les objectifs généraux proposés par le Conseil des universités, c'est-à-

42. Réginald Grégoire cite en exemple la création d'un corps professoral selon le modèle des autres universités, intervenue en 1978. (Notes de l'entrevue réalisée avec Réginald Grégoire…, *op. cit*.)

43. Després, R., Lettre à Réginald Grégoire, 21 octobre 1976.

44. Notes de l'entrevue réalisée avec Réginald Grégoire…, *op. cit*.

45. Université du Québec, *Schéma général de développement, 1976-1980*, 1er décembre 1976, p. 22.

46. Université du Québec, *Plan triennal de développement des activités et de financement du programme* CHEM, 28 octobre 1976. (Assemblée des gouverneurs, Résolution A-133-1754, 17 novembre 1976.)

47. Université du Québec, *Réaménagement de l'organisation de la Télé-université*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 28 octobre 1976 (Rapport Truchon) (Assemblée des gouverneurs, Résolution A-133-1753, 17 novembre 1976).

dire « l'apport d'une contribution significative et qualitative au développement économique, social et culturel de la collectivité québécoise[48] ». La Télé-université entend continuer dans cette voie. L'accessibilité, la fonction critique, l'éducation permanente, l'innovation et la recherche sont les objectifs cibles visés par ce nouveau plan triennal. La pièce de résistance est évidemment le programme CHEM, dont la clientèle passe de 1 100 étudiants / cours à la session d'automne 1976 à 5 200 étudiants / cours à la session d'hiver 1979. L'implication dans les programmes PERMAMA et PERMAFRA se poursuivra dans les limites assignées par l'Assemblée des gouverneurs. L'imposant programme de recherche du premier plan triennal, orienté vers la recherche institutionnelle, est conservé : il portera sur l'efficacité des systèmes d'apprentissage à distance, la connaissance des besoins de la population adulte du Québec et les voies de développement de la Télé-université. Bref, dans le plan triennal, on envisage l'avenir avec optimisme :

> Malgré tous les aléas de son fonctionnement, la Télé-université a contribué à démontrer la viabilité d'un système de formation universitaire à distance. La preuve est faite que, dans toutes les régions du Québec, la population accueille favorablement les activités, encore très insuffisantes, du programme Chem. La preuve est faite également de la qualité d'un système décentralisé de perfectionnement adapté aux besoins des enseignants et du milieu scolaire. Ce sont là des éléments de valeur très positifs pour la société québécoise[49].

Les travaux d'évaluation qui ont été menés par l'INRS-Éducation depuis 1974 sur quatre cours du programme CHEM confirment d'ailleurs cette vocation, puisqu'ils montrent qu'une proportion variant d'un tiers à la moitié des répondants n'aurait pu s'inscrire à ces cours s'ils avaient été donnés de façon traditionnelle, et que les cours attirent des adultes dont les formations scolaires sont variées. L'influence de la Télé-université sur la population adulte du Québec a donc été bénéfique. Toutefois, il lui reste à mieux rejoindre la population féminine et les adultes de plus de 45 ans, ainsi que les « cols bleus » et les adultes géographiquement défavorisés. Il lui faut également apprendre à mieux connaître les adultes auxquels elle s'adresse, pour s'adapter à leurs conditions d'apprentissage. Et surtout, estiment les chercheurs de l'INRS, elle doit préciser son idéologie éducative, de façon à jouer son rôle de façon plus efficace et à étendre son influence[50].

---

48. Télé-université, *Plan triennal de développement de la Télé-université 1976-1979*, Québec : Télé-université, p. 18.

49. Télé-université, *Plan triennal 1976-1979*, *op. cit.*, p. 37.

50. Voir notamment Riverin-Simard *et al*. (1977), ainsi que Riverin-Simard (1978).

La Terre promise n'est donc pas encore un jardin d'Éden. En s'engageant dans la formation socioculturelle, la Télé-université est peut-être à l'aube d'un renouveau, mais elle est encore très fragile. Il lui reste en effet à concentrer ses énergies, à organiser ses interventions, à préciser ses orientations et, surtout, à faire ses preuves.

La quête de la reconnaissance

On se souvient que la réinstitution de 1974 s'était accompagnée d'une mise en veilleuse de la préoccupation d'évaluation, le président de l'Université du Québec ayant estimé qu'elle ne pourrait s'effectuer dans un climat serein. Pourtant, la Télé-université demeure définie comme une organisation expérimentale. Elle doit à ce titre être évaluée, même si le moment de cette évaluation n'a pas été précisé. Cette préoccupation refait surface le 19 mai 1977, alors que l'Université du Québec annonce le lancement du processus d'évaluation de la Télé-université, dont le plan doit être rédigé durant le mois de juin suivant en collaboration avec le directeur général de la Télé-université. Cependant, le 31 mai, l'échéance est repoussée en 1978-1979, car on considère que l'expérience de la Télé-université n'a véritablement commencé qu'après 1972[51]. En octobre, un plan d'évaluation est élaboré par la Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche, lequel « aura pour but de doter l'Assemblée des gouverneurs d'un critère lui permettant de juger de l'orientation à donner à la Télé-université[52] ». Cette évaluation doit viser à la fois l'estimation du niveau de réalisation des objectifs visés et l'examen d'hypothèses de développement à long terme. Elle sera menée par un comité constitué de trois personnes, l'une de l'Université du Québec, une deuxième d'une autre université et une troisième appartenant à un milieu non universitaire, tandis que le ministère de l'Éducation aussi bien que le Conseil des universités seront impliqués dans cette opération. Mais presque aussitôt, le président de l'Université du Québec indique sa préférence pour que la date d'évaluation soit reportée « à la cinquième année suivant sa première année d'opération suivant la décision prise par l'Assemblée des gouverneurs en 1976[53] ».

---

51. Université du Québec, *Historique des décisions prises relativement à la Télé-université*, Bureau de la présidence, 29 mai 1979.

52. Télé-université, Commission de la Télé-université, procès-verbal de la réunion du 17 octobre 1977, point 4.1.

53. Université du Québec, *Historique des décisions …*, *op. cit.*

Quoi qu'il en soit, la Télé-université commence à s'y préparer. Pour l'heure, l'évaluation institutionnelle a reposé sur les travaux menés conjointement avec l'INRS-Éducation depuis 1975 dont la synthèse pour la période 1975-1977 vient d'être publiée. Mais les intérêts des chercheurs de l'INRS-Éducation, orientés vers de la recherche à long terme, diffèrent de ceux de la Télé-université qui souhaite des résultats plus immédiatement utilisables, et l'on cherche à élaborer un programme de recherche capable de les concilier[54]. De plus, indique le directeur général, il faut la situer dans un contexte un peu plus large : il doute en effet de l'utilité d'une évaluation de grande envergure pour la Télé-université, lui préférant des travaux plus ponctuels dans le cadre du plan de recherche que la Télé-université entend développer[55]. D'ici là, une entente de six mois est conclue avec l'INRS-Éducation, au terme de laquelle les modalités de collaboration entre les deux institutions seront reconsidérées[56]. Mais lorsque le plan de recherche est déposé, l'INRS n'y figure plus, en raison de « difficultés internes à cette institution ». La voie est donc maintenant totalement libre pour la Télé-université. Ses ambitions sont vastes : analyse des occupations et des intérêts des étudiants, ainsi que des caractéristiques de la population télé-universitaire, inventaire des ressources existantes, évaluation des nouveaux cours et du système d'implantation régionalisé, analyse du fonctionnement global et de l'utilisation des médias, étude des caractéristiques d'apprentissage de l'adulte à distance, analyse d'expériences similaires. On retrouve là toute l'envergure des intentions de recherche du plan triennal, que la Télé-université entend maintenant assumer seule.

Dès lors, le contexte de l'évaluation se précise et prend une coloration beaucoup plus politique, car il s'agit maintenant de consacrer l'expérience institutionnelle de la Télé-université et d'assurer sa pérennité. Dans le mémoire qu'elle soumet à la Commission d'étude sur les universités, la Télé-université se présente ainsi résolument comme une expérience phare augurant des transformations que doit mettre en œuvre l'Université au Québec. Issue d'une situation de crise, alors que l'université était largement remise en question en raison de son handicap à rejoindre les adultes au travail, à décentraliser son enseignement et à recourir à la technologie éducative, elle estime en effet avoir réussi à développer un modèle pédagogique pluriprofessionnel et interdisciplinaire destiné à un public particulier et répondant aux exigences d'autoformation et d'insertion sociale,

54. Télé-université, Commission de la Télé-université, procès-verbal de la réunion du 17 juin 1977, point 5.2.

55. Télé-université, Commission de la Télé-université, procès-verbal de la réunion du 25 novembre 1977, point 2.1.

56. Télé-université, Commission de la Télé-université, procès-verbal de la réunion du 28 septembre 1978, point 7.1.

démontrant ainsi sa capacité à actualiser un des « champs opératoires du savoir » qui lui semblent caractériser la société éducative de demain[57]. Le succès du programme CHEM auquel se sont inscrits 12 000 des 17 000 étudiants de la Télé-université en 1977-1978 en est la preuve éclatante. Mais ces résultats supposent un modèle d'organisation, de fonctionnement et de gestion qui s'inscrit nécessairement en dehors des modèles habituels. En effet, comme le mentionne le mémoire de la Télé-université :

> Cela signifie notamment qu'il n'y a évidemment pas de campus, pas de corps professoral, pas de structure facultaire, départementale, ni modulaire, pas d'imprimerie, pas de studio d'enregistrement ni de studio de radio-télévision, non plus, à proprement parler, de bibliothèque[58].

Il y a sans doute un peu d'exagération dans cette façon de caractériser le modèle télé-universitaire puisque, sur la centaine d'employés réguliers qui composent ses effectifs, figure notamment un petit noyau de professeurs, ces professeurs pour lesquels est voté une semaine après le dépôt du mémoire un protocole par les conventions collectives en vigueur à l'Université du Québec[59], malgré les inquiétudes de Francine McKenzie qui y voit une atteinte à l'originalité du modèle de la Télé-université[60]. Mais il n'en reste pas moins que, pour l'essentiel, la Télé-université estime avoir largement atteint les objectifs pour lesquels elle a été mise sur pied. Elle a effectué des percées significatives en régions périphériques, augmenté la fréquentation universitaire de la population féminine et permis le développement d'habitudes d'autoformation chez un grand nombre d'adultes. Elle a contribué à la transformation de la tâche professorale au sein d'équipes pédagogiques, mis en pratique – avant la lettre – des « programmes ouverts » et, avec PERMAMA, développé un programme original de formation des maîtres. Et elle a enfin permis d'atteindre en 1977-1978 une diminution du coût unitaire par rapport au niveau de dépense autorisé. Tout cela plaide pour que l'on reconnaisse le rôle et les possibilités de la Télé-université sur le territoire et pour qu'elle soit désormais associée à la mise en œuvre des politiques relatives à l'institution d'une radio-télévision éducative au Québec.

---

57. Télé-université, *Mémoire présenté à la Commission d'étude sur les universités*, 7 juin 1978, p. 13 et 34.

58. *Ibid*., p. 38.

59. Télé-université, Commission de la Télé-université, *Rapport du comité plénier*, réunion du 15 juin 1978.

60. Cette intervention de l'une des trois membres du comité fondateur de la télé-université rappelle évidemment les motifs évoqués par Réginald Grégoire lors de sa démission près de deux ans plus tôt, et confirme en quelque sorte ce qu'il appelait dès 1974 la « banalisation » du projet original.

On comprend que la perspective de faire autant avec si peu puisse paraître alléchante à la Commission, dont la création survient dans un contexte de crise notamment marqué par la décision du gouvernement de financer à la baisse les effectifs additionnels[61]. Aussi n'est-il pas étonnant que la Commission souligne un an plus tard l'originalité de la contribution de la Télé-université, légitime institution d'enseignement supérieur, au développement culturel de la société québécoise[62]. Toutefois, l'attention de la Commission ne se borne pas à ces considérations générales, comme nous le verrons plus loin. Toujours est-il que la Télé-université, forte de ses succès, sent que le moment est maintenant venu d'établir très clairement ses ambitions institutionnelles. Commencent alors les démarches de définition d'un projet de lettres patentes.

Deux avant-projets sont d'abord préparés simultanément. Le premier, qui se réclame de l'éducation des adultes, propose que la Télé-université se centre sur les groupes les plus défavorisés dans une perspective de promotion collective et mise sur la participation active des adultes en tenant compte de leurs conditions de vie et de travail, ainsi que de leur contexte social, tout en reconnaissant comme partie intégrante du processus éducatif les formes d'organisation collective créées par les adultes en vue de résoudre leurs problèmes quotidiens. Envisagée ainsi, la Télé-université a pour objectifs fondamentaux d'assurer l'enseignement supérieur et la recherche en éducation des adultes. Visant l'épanouissement intégral de la personnalité et le développement de nouvelles valeurs spirituelles, elle se préoccupe tout particulièrement de dimensions telles que la formation technique et professionnelle, la prise en considération des problèmes du développement de l'enfant, ainsi que l'aptitude à user de manière créative du temps de loisir et à savoir utiliser à bon escient les médias. Bref, la Télé-université veut développer l'aptitude d'apprendre à apprendre[63]. Le second avant-projet se borne à en énoncer les dispositions statutaires, marquées par une structure plus légère, sans préciser la nature de l'institution envisagée.

Un troisième avant-projet campe la Télé-université dans une perspective sensiblement différente. Le cadre de référence est représenté ici par les besoins sociaux et professionnels qui résultent de la croissance de la population québécoise. Dans ce cadre, la Télé-université, dont les objectifs fondamentaux sont de dispenser – à distance et en liaison avec le milieu – l'enseignement supérieur à une population adulte, vise à

61. Ferretti, L., *L'Université en réseau…*, *op. cit.*, p. 121.

62. Commission d'étude sur les universités, *Rapport, Comité de coordination*, Québec : Éditeur officiel du Québec, mai 1979, p. 16 et 55.

63. Télé-université, *Document de travail sur les lettres patentes possibles de la Télé-université de l'Université du Québec* (document non daté).

favoriser l'accession à l'enseignement de premier cycle, à développer de nouvelles méthodes d'apprentissage, à assurer le développement d'une culture fondamentale et la formation professionnelle des adultes, à rester en étroit contact avec les ressources du milieu pour le développement des activités d'enseignement et à contribuer à la recherche en éducation des adultes[64].

Issu de ces avant-projets, le premier projet de lettres patentes intègre les perspectives du premier et du troisième d'entre eux, mais de façon très simplifiée[65]. Cependant, l'essentiel est ailleurs. La Télé-université insiste en effet sur le caractère limité de sa vocation, malgré l'autonomie administrative, financière et académique dont elle a été dotée en 1974. Or, elle affirme qu'elle s'est considérablement développée et a atteint ses objectifs, soit l'accroissement quantitatif et qualitatif de la fréquentation universitaire, le développement d'habitudes d'éducation permanente chez les étudiants, l'acquisition d'une expertise en technologie éducative, la mise sur pied de programmes axés sur les besoins et la réduction des coûts unitaires. On reconnaît là l'argumentation développée devant la Commission d'étude sur les universités. Dans ce premier projet, la Télé-université fait donc le constat de la nécessité d'un réajustement juridique :

> En effet, la qualité et le statut de la Commission de la Télé-université constituée au sens de l'article 22 de la *Loi de l'Université du Québec*, présentent des ambiguïtés de type fonctionnel et juridique et ne reflètent ni ne témoignent de l'autonomie administrative, financière et académique reconnues à la Télé-université dans sa résolution constitutive et dans la pratique quotidienne. La Télé-université a, dans les faits, une certaine structure et certains pouvoirs de type corporatif sans qu'elle ait la protection du cadre corporatif des lettres patentes[66].

De quoi s'agit-il ? La Télé-université déplore être absente des organismes décisionnels de l'Université du Québec et souhaite être dotée d'un conseil d'administration, d'une Commission des études et d'un Conseil exécutif, dont les fonctions sont actuellement assumées par la Commission de la Télé-université. Elle veut être habilitée à transiger directement, et non seulement en tant que mandataire de la corporation centrale. Bref, elle veut que sa réalité institutionnelle soit régularisée et qu'elle soit

64. Télé-université, *Document de travail sur les lettres patentes de la Télé-université*, Secrétariat général, 28 août 1978.

65. Télé-université, *Projet de lettres patentes pour la Télé-université de l'Université du Québec*, 9 novembre 1978.

66. Télé-université, *Document d'accompagnement à la demande de lettres patentes pour la Télé-université*, Direction générale, 8 novembre 1978.

pleinement responsable. Elle demande donc à l'Université du Québec de manifester sa volonté politique de contribuer au développement de l'éducation continue.

Sans doute la Télé-université sent-elle que le moment est opportun, puisque l'éducation permanente constitue précisément une des préoccupations du Conseil supérieur de l'éducation, lequel propose de baliser le développement de l'éducation des adultes et souligne la nécessité de « démonopoliser l'exercice de la fonction éducative, de l'activer et de la valoriser dans d'autres milieux que celui de l'école ». Et parce que le Conseil estime que « certaines formations s'acquièrent mieux ou exclusivement à l'âge adulte », il recommande notamment au Ministre, pour mieux assurer l'égalité des chances d'accès à l'éducation, de « développer les moyens de formation à distance, surtout les technologies légères[67] », et de former un nombre suffisant d'enseignants afin qu'ils puissent utiliser adéquatement ces technologies. En écho, une seconde version du projet de lettres patentes, très similaire à la première, précise les buts de la Télé-université :

> *a)* concevoir et offrir des activités et programmes de formation socioculturelle, de formation fondamentale et de perfectionnement professionnel en vue de favoriser l'insertion consciente et efficace des adultes dans le monde du travail ;
>
> *b)* contribuer à l'élaboration de nouvelles méthodes d'apprentissage à distance ; et ses applications en éducation des adultes[68].

Une troisième version du projet de lettres patentes reprend en exergue les recommandations de la Commission d'étude sur les universités :

> Il faut donner à ces unités des assises solides […] Il faut éviter de les dépouiller de l'autorité et des compétences décisionnelles étroitement reliées aux tâches qu'elles accomplissent et par lesquelles se réalisent les missions de l'université : formation, recherche, service[69].

Mais alors que les documents précédents restaient encore assez évasifs sur les raisons amenant la Télé-université à demander sa pleine personnalité juridique, le plaidoyer se fait maintenant vibrant insistant

---

67. Conseil supérieur de l'éducation, *Éléments d'une politique d'éducation des adultes dans le contexte de l'éducation permanente*, Rapport au ministre de l'Éducation adopté à la 214e réunion, le 13 octobre 1978.
68. Télé-université, *Projet de lettres patentes pour la Télé-université de l'Université du Québec* (Document de travail), 21 mars 1979.
69. Télé-université, *Projet de lettres patentes pour la Télé-université de l'Université du Québec* (Document de travail), juin 1979.

sur le fait que la Télé-université pourrait enfin réaliser sa mission particulière, c'est-à-dire la pratique de l'enseignement à distance, puisqu'elle y a « développé un savoir-faire à peu près exclusif », avec les activités de recherche qui s'y rattachent, et notamment la mise en œuvre de programmes interdisciplinaires à l'image du certificat CHEM, en visant toujours une plus grande accessibilité par les adultes[70]. Bref, estime-t-elle, le moment est venu, pour l'Université du Québec, de lever l'hypothèque d'une institution perçue jusqu'alors comme provisoire et de dissiper l'ambiguïté à laquelle son existence a jusqu'ici donné lieu[71]. Il s'agit là d'un développement on ne peut plus normal, comme le soutient Pierre Marcotte dans son historique de la Télé-université :

> En l'occurrence, la Télé-université s'est développée de telle sorte qu'on ne peut raisonnablement plus avoir d'objections à lui octroyer un statut de constituante : nombre de diplômes, d'étudiants, de cours, ampleur des ressources humaines qu'elle met en branle, degré de pénétration dans les régions[72].

Les dés sont maintenant jetés. Et, du même coup, la question de l'évaluation de l'organisme expérimental à vocation limitée, doté d'une autonomie financière et académique, se trouve réinterprétée dans un tout autre cadre, soit celui de la création d'une institution universitaire pleinement émancipée. Sous l'impulsion du directeur général de la Télé-université, pressé d'en faire reconnaître les réalisations et de lui donner les moyens de voler de ses propres ailes, le débat sur la reconnaissance de la Télé-université vient d'être relancé, mais cette fois à son initiative.

Le choc de la réalité

En se référant aussi explicitement au rapport de la Commission d'étude sur les universités, la Télé-université entend bien profiter du vent de changement qui souffle alors sur l'Université du Québec. Car, outre la crise suscitée dans le monde universitaire par les restrictions budgétaires gouvernementales, la création de cette Commission a également trouvé sa raison d'être dans la contestation de la réforme Després de 1974 au sein de l'Université du Québec et dans l'épreuve de force qui s'annonce en 1976 avec les professeurs, dont toutes les conventions collectives

70. Télé-université, *Document d'accompagnement à la demande de lettres patentes pour la Télé-université*, Bureau d'étude, Direction générale, octobre 1979.

71. Télé-université, *Pourquoi la Télé-université a besoin d'un statut juridique ?*, document II de l'annexe III au procès-verbal de la 193e réunion de l'Assemblée des gouverneurs, 28 novembre 1979, p. 3.

72. Marcotte, P., *Un historique de la Télé-université…*, *op. cit.*, p. 64.

viennent à échéance en même temps, eux dont le syndicat réclame du nouveau ministre de l'Éducation la tête du président Després[73]. De fait, la Commission n'est pas insensible à ce contexte, mais ses recommandations provoquent une commotion au sein de l'Université du Québec, puisqu'elle recommande – ni plus ni moins – le retrait de l'UQAM du réseau et la réduction des fonctions du siège social, voire sa dissolution, afin d'éviter que ses structures fassent double emploi avec celles des administrations locales, de même qu'avec le Ministère et le Conseil des universités. Et cela sans compter le démantèlement de l'INRS et le détachement de l'IAF. Quant aux autres constituantes de l'Université du Québec, la Commission préconise qu'elles s'acheminent vers une autonomisation de leurs structures administratives par rapport à l'administration centrale de l'Université du Québec[74].

Mais il semble que la Télé-université a encore ici été un peu portée à se fier à ses désirs. Car en ce qui la concerne, la Commission, se référant explicitement aux mandats confiés à la Télé-université en 1974 et à l'opinion favorable exprimée en 1973 par le Conseil des universités, recommande sans équivoque :

> […] que soit entreprise sans tarder une évaluation systématique des activités de la TÉLUQ[75] afin d'en mieux circonscrire la mission spécifique, notamment en fonction de plusieurs « zones grises » actuelles ou virtuelles avec :
>
> – les diverses constituantes de l'Université du Québec ainsi que les autres universités ;
>
> – le réseau interne de communications de l'Université du Québec ;
>
> – les programmes et les projets de la Direction générale de l'éducation des adultes du MEQ, notamment au niveau collégial ;
>
> – le développement de Radio-Québec ;
>
> et que soient précisés son avenir, sa structure et son rattachement institutionnel[76].

73. Ferretti, L., *L'Université en réseau…*, *op. cit.*, p. 113.

74. Commission d'étude sur les universités, *Rapport, Comité d'étude sur l'organisation du système universitaire-Partie I*, Québec : Éditeur officiel du Québec, mai 1979, p. 91-92.

75. TÉLUQ : Télé-université de l'Université du Québec.

76. *Ibid.*, p. 91-92.

Cette recommandation, qui donne à l'évaluation de la Télé-université une envergure qu'elle n'avait encore jamais eue, s'explique sans doute par la perspective de coordination très large qui anime la Commission. Mais il est également possible de supposer que des préoccupations un peu plus triviales sont venues l'inspirer. En effet, la critique à l'égard des interventions de la Télé-université déborde cette fois du cadre de l'Université du Québec et trouve des échos au ministère de l'Éducation même. Elle est en outre plus fondamentale, puisque ce n'est pas tant le fait de concurrencer les universités régionales dont il est fait reproche à la Télé-université que celui de dispenser une éducation populaire qui n'a guère sa place à l'Université et de ne pas se donner la vocation universitaire qu'elle devrait avoir. La position du Ministère est sans équivoque :

> On est conscient cependant de la nécessité de la TÉLUQ et l'on croit qu'elle devrait se donner une vocation plus en accord avec les valeurs universitaires. C'est pourquoi l'on applaudit à un projet comme PERMAFRA, PERMAMA. L'on verrait bien la TÉLUQ s'orienter carrément vers le recyclage des professions, de concert avec les autres universités et avec les diverses associations professionnelles […] On estime que la TÉLUQ remplirait là un vacuum existant, qu'elle serait d'une très grande utilité au milieu québécois tout en remplissant son rôle professionnel[77].

Qu'importe. Il est maintenant temps de passer à l'action, affirme la Télé-université à l'occasion de la présentation de son plan triennal. En effet, toutes les conditions requises sont maintenant réunies, puisqu'en 1977, à la fin de la période dite d'expérimentation, la Télé-université « est présente sur l'ensemble du territoire avec un nombre important d'étudiants, un plan d'effectifs insuffisant et un financement incertain[78] ». Or, selon ce plan, la période 1976-1979 sera marquée au coin de la croissance, puisque la Télé-université entend atteindre sa taille adulte vers 1985 en étendant son champ d'action, en diversifiant ses activités et en enrichissant substantiellement sa banque de cours, tout en décuplant son rendement afin de faire face aux nouvelles contraintes économiques. Ses objectifs sont ambitieux : développer l'autodidaxie chez les adultes, mettre au point de nouvelles situations d'apprentissage, créer des habitudes d'éducation continue, contribuer à l'émergence de nouveaux humanismes et trouver de nouvelles façons de pratiquer l'accessibilité à l'université et l'insertion

77. Forest, P., *Inventaire du téléenseignement technologique universitaire*, Québec : Ministère de l'Éducation, Service général des moyens d'enseignement, février 1978, p. 51-52.

78. Télé-université, *Le plan triennal de développement 1979-1982*, Direction de la planification, de la recherche et du développement, Québec : Télé-université, juin 1979, p. 14. (Résolution A-193-2469, Assemblée des gouverneurs, 28 novembre 1979.)

dans le milieu. Pour les atteindre, elle se donne trois axes de développement : la formation socioculturelle (CHEM), les pratiques de développement de l'adulte au travail (PRADAT) et la formation autonome de type scientifique et technique (FAUST). Bref, souligne la Télé-université, il lui faut maintenant pouvoir déployer ses ailes :

> Compte tenu de sa taille actuelle, de l'ampleur de ses activités et de sa performance, il est clair que la Télé-université ne jouit pas d'un statut juridique qui soit à la mesure de ce qu'elle est devenue. Depuis quatre ans, elle est administrée par une nouvelle Commission dont les pouvoirs sont ceux d'un mandataire et d'un conseil d'administration […] Mandat qui n'a jamais été celui d'une mission universitaire complète, mais plutôt celui d'une unité à vocation spécialisée, autorisée à intervenir à distance dans des champs d'action plus ou moins précis et limités[79].

Faisant abstraction des préoccupations de la Commission d'étude sur les universités quant à son évaluation et aux « zones grises » entourant ses interventions, la Télé-université joue ainsi son va-tout. Et le plaidoyer qu'elle livre en octobre 1979 à l'appui de son projet de lettres patentes se trouve déjà tout entier contenu dans le plan triennal qu'elle dévoile en juin, aussitôt après la publication du rapport de la Commission.

Ce volontarisme suscite une réaction immédiate de la part de l'Université du Québec. Comment la Télé-université entend-elle réaliser ses interventions dans les territoires associés à des institutions à vocation générale ? Peut-elle fonder son caractère spécifique sur son mode particulier d'intervention ? Et comment compte-t-elle donc assurer la diffusion en région des programmes déjà offerts ? Entre les susceptibilités des constituantes régionales et les aspirations de la Télé-université, entre la protection des « territoires » des constituantes et le jeu de la concurrence, entre la complémentarité des contenus et celle des modes d'intervention, et entre la dissociation de la mission de la Télé-université et sa mise au service des interventions de téléenseignement des autres institutions du réseau, l'Université du Québec cherche à nouveau son équilibre.

Il faut dire que la sensibilité des constituantes à l'égard de la Télé-université est vive, pour ne pas dire exacerbée ; le nouveau président de l'Université du Québec, Gilles Boulet, le sait mieux que quiconque, en tant qu'ancien recteur de l'UQTR :

> Quand je suis arrivé à la présidence, je suis donc arrivé avec cette réaction d'un recteur qui est jaloux du territoire qu'il couvre et qui est un peu choqué de voir que la Télé-université, à ses yeux – et j'insiste beaucoup – ne semblait pas, non seulement en tenir compte, mais ne semblait même pas être intéressée à aller en

79. Télé-université, *Le plan triennal de développement 1979-1982*, *op. cit.*, p. 37-38.

> discuter par la voie d'en arrière, par la porte dérobée… je suis arrivé avec cette vision-là. Cependant, je sentais bien que le problème de la Télé-université – parce qu'il y avait un problème de la Télé-université – rongeait jusqu'à un certain point le fonctionnement de l'ensemble du réseau de l'Université du Québec depuis la création de la Télé-université […] Et toute mon action, et toute mon attitude durant mes dix ans de présidence, avait ça comme objectif ultime : « Il faut résoudre ce problème, parce que c'est un problème qui ronge le fonctionnement de l'ensemble du réseau[80]. »

Sous sa gouverne, l'Université du Québec tente alors d'élaborer une solution visant à instaurer une paix durable entre la Télé-université et les constituantes en définissant leurs territoires et clientèles respectifs. D'une part, elle propose d'assurer le respect des zones d'influence existantes, mais de garantir en même temps l'accès à des services universitaires valables dans ces régions. De l'autre, elle propose de reconnaître que la spécificité de la Télé-université réside dans son mode d'intervention, mais de veiller également à ce que cette reconnaissance ne débouche pas sur la mise en place d'une nouvelle institution à vocation générale comme celles qui existent déjà. Pour y parvenir, la Télé-université devra poursuivre deux missions, soit la réalisation de ses programmes propres et le soutien à la diffusion d'autres programmes au sein du réseau selon des programmes de travail déterminés par une Commission de diffusion des enseignements, tandis que l'Assemblée des gouverneurs déterminera la portion de son budget à y consacrer. En conséquence, l'Université du Québec propose une modification substantielle de l'article 1 du projet de lettres patentes pour qu'il consacre ces deux missions, et prévoit même de geler provisoirement 20 % du budget de la Télé-université en vue de répondre aux besoins de ces projets de téléenseignement[81]. La mise au point définitive de cette solution, le « principe de liaison », ne se fera cependant pas sans certaines difficultés, car elle donne lieu – on pouvait s'y attendre – à une nouvelle remise en question de la Télé-université, et il faudra toute la détermination du président de l'Université du Québec pour parvenir à un compromis.

> […] je me souviens d'avoir dit : « Messieurs, je mets la question de la Télé-université sur la table, j'arrêterai d'en parler quand on l'aura réglée. Si à la fin de nos discussions, vous dites "On n'en veut plus et il n'y en aura plus", bien, il n'y en aura plus. Si, entre-temps, on trouve une façon de continuer, on va trouver

80. Notes d'une entrevue réalisée avec Gilles Boulet, le 8 août 1994.

81. Université du Québec, *La Télé-université, le téléenseignement, et les missions régionales des institutions à vocation générale*, Vice-présidence à la planification, 16 août 1979.

> une façon de continuer.» […] Alors on a au départ fait des hypothèses, puis ces hypothèses fonctionnaient, puis ne fonctionnaient pas, puis il y en a qui ne voulaient pas. Alors on a fini par aboutir à celle-là qui a emporté l'adhésion, mais même, là, je me souviens des derniers votes à l'Assemblée des gouverneurs : alors qu'ils l'avaient accepté en Commission de planification, il y avait des recteurs qui rechignaient encore. Finalement, c'est parce que j'ai dit : « Écoutez, vous avez voté Oui en Commission de planification, arrêtez de reculer ! » Ça n'a pas été facile, mais c'est un compromis qui était acceptable par tout le monde[82].

Le principe de liaison, c'est-à-dire l'affirmation du respect des missions respectives des établissements, sera donc la condition de l'approbation du projet de lettres patentes par l'Assemblée des gouverneurs. La Télé-université se voit reconnaître le droit de développer par entente des programmes de premier cycle de formation professionnelle ou de promotion individuelle ; en contrepartie, l'Assemblée des gouverneurs prend soin de préciser que la Télé-université doit offrir aux autres institutions du réseau de l'Université du Québec son expérience en formation à distance, ainsi que la technologie dont elle dispose[83]. Cependant, ce compromis difficilement atteint ne parvient pas à rétablir la confiance, et lorsque la Télé-université présente à l'Assemblée des gouverneurs le modèle d'organisation devant permettre la réalisation du plan triennal, les craintes se font à nouveau jour, quant à l'ampleur de cette structure, et la réorganisation administrative proposée est rejetée[84].

Pour sa part, la Télé-université accueille le principe de liaison avec scepticisme et choisit d'attendre que les constituantes se manifestent[85]. Au moins aura-t-elle gagné un peu plus d'autonomie dans la composition de sa structure de gestion, la Commission de la Télé-université (Tableau 2.1).

---

82. Notes de l'entrevue réalisée avec Gilles Boulet…, *op. cit*.

83. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-193-2467 (28 novembre 1979).

84. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, procès-verbal de la 194e réunion (19 décembre 1979), point 4.1.

85. Marquis, C., *Le principe de liaison – Commentaires relatifs à la note de Monsieur Gilles Boulet*, Bureau d'étude, Télé-université (Document non daté) ; *Note sur le principe de liaison*, Bureau d'étude, Télé-université, 30 janvier 1980.

Tableau 2.1
Évolution de la composition
de la Commission de la Télé-université (1972-1979)

	1972	1974	1976	1979
Président UQ	√	–	–	–
Représentant du groupe recherche et développement	√	–	–	–
Cadres du siège social UQ	V.P. Ens. V.P. Comm.	– V.P. Comm	– –	– –
Membres du réseau UQ	Vice-recteurs à l'enseignement et à la recherche (4)	Membres du personnel de l'Université du Québec (4)	Membres du personnel de l'Université du Québec (3)	Membres nommés par l'Assemblée des gouverneurs (2)
Directeur général Télé-université	√	devient le président de la Commission	n'est plus le président de la Commission	peut être le président du conseil d'administration
Autres personnes	√ (5)	extérieures à l'Université du Québec (3)	extérieures à l'Université du Québec (3)	Représentants des milieux socioéconomiques (3)
Personnel de la Télé-université	–	–	–	Personnel enseignant et professionnel pédagogique (3)
Étudiants	–	–	–	√ (2)

Source : D'après Marcotte, P., *Un historique de la Télé-université – Première partie*, Québec : Université du Québec, 7 mai 1980, p. 66.

Cependant, peu à peu la situation se détériore. Près d'un an après l'approbation de la demande de lettres patentes, le Conseil des universités annonce son intention d'entreprendre une évaluation de la Télé-université avant de se prononcer sur cette demande. Chose plus surprenante encore, le ministère de l'Éducation semble peu enclin à accorder les lettres patentes demandées : en effet, indique le vice-président de l'Université du Québec, l'intégration de la Télé-université au sein du réseau n'est pas souhaitée en raison de la dissension qui règne depuis quelques mois chez les cadres de la Télé-université ; de plus, le Ministère ne pourra se prononcer avant

le dépôt du rapport de la Commission Jean sur l'éducation des adultes qu'il vient de mettre sur pied, et à laquelle participe Francine McKenzie[86]. Mais les raisons de ce délai sont plus profondes, comme l'explique Lucia Ferretti :

> En fait, le Ministère est assez sceptique. D'abord, la vocation populaire de la Télé-université ne lui plaît pas. Son coût non plus : on s'attendait à une formule économique, voilà que le budget de la Télé-université dépasse les neuf millions en 1979-1980, à peine moins que celui de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) sans le poids des laboratoires, des études avancées, de la recherche ! Et puis ces querelles internes qui s'éternisent ; il faut dire que le Ministère ne fait rien pour les apaiser, lui qui accepte que la formation culturelle et sociale contribue au cursus de l'enseignant. Si bien que même sans les programmes professionnels, la Télé-université compte encore 50 % de maîtres parmi ses étudiants, précisément ce qu'on cherchait à éviter en 1976. Pas étonnant que toutes les constituantes à vocation générale, moins peut-être l'UQAM et l'UQTR, continuent de l'accuser d'entrave à leur développement[87].

Du coup, la question de la personnalité juridique qui constituait la raison première invoquée par la Télé-université pour présenter sa demande de lettres patentes prend une tout autre tournure. Comme l'explique le président Boulet, la Commission de la Télé-université a reçu les mandats et pouvoirs d'une personnalité juridique que l'article 22 de la Loi de l'Université du Québec ne lui permettait pas d'avoir, et sa situation est tout à fait illégale. Il est donc impossible, étant donné ce « vide juridique », de continuer dans la voie actuelle[88]. Mais la solution qu'envisage le président Boulet s'avère plutôt inattendue pour la Télé-université :

> La solution, elle est double : après avoir consulté à mon tour, il faut qu'elle dépende d'un cadre supérieur de l'Université du Québec, que ce soit quelque chose du siège social : à ce moment là, c'était légal. Un. Deux : on va faire ça pendant un bout de temps, mais on va aller chercher des lettres patentes, pour qu'elle devienne une constituante. La première chose était plus facile que la deuxième, l'histoire l'a démontré. Mais dès cette époque, j'ai

86. Télé-université, Commission de la Télé-université, procès-verbal de la réunion du 14 novembre 1980, point 3.1.

87. Ferretti, L., *L'Université en réseau…*, *op. cit.*, p. 156.

88. Télé-université, Commission de la Télé-université, procès-verbal de la réunion spéciale du 21 novembre 1980.

> fait les deux gestes. J'ai dit à la Télé-université : « Désormais, vous dépendez d'un cadre supérieur. » On comblait le vide juridique, on fait la bataille pour les lettres patentes[89].

On se doute bien que Fernand Grenier n'est guère satisfait de l'issue de cette bataille qu'il a déclenchée, et il s'en ouvre sans détour au président. Non seulement le problème n'est-il pas résolu, mais la décision du président de l'Université du Québec a également pour effet une perte d'autonomie de la Commission de la Télé-université, le renversement des décisions antérieures de l'Assemblée des gouverneurs, et une perte de crédibilité publique pour la Télé-université au moment où s'amorce son évaluation par le Conseil des universités. Tout cela plaide bien sûr pour un moratoire immédiat. En ce qui le concerne, pour l'instant, Fernand Grenier n'a aucune intention de se désister[90]. Pour sa part, la Commission de la Télé-université demande au président de surseoir à son projet[91]. Mais rien ne peut ébranler la détermination du président à crever l'abcès. Pierre De Celles, vice-président à la planification et aux communications, devient alors responsable de la gestion de la Télé-université[92]. Relevé de ses fonctions, Fernand Grenier occupera d'autres fonctions dans l'Université du Québec[93]. C'est le début de la « tutelle ».

Un renversement de perspectives

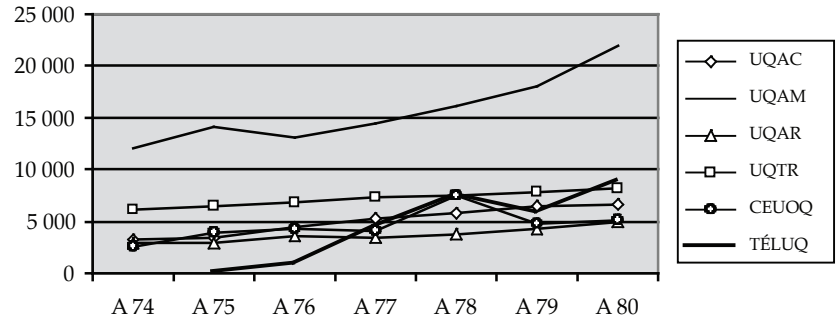
Il est particulièrement frappant que cette période, qui commence au moment où la Télé-université gagne une marge de manœuvre à la mesure de ses aspirations, s'achève par sa mise sous surveillance contre le gré de ses représentants. Cet épisode, qui pique au vif la jeune institution au moment précis où elle demande à être reconnue, estimant avoir brillamment atteint ses objectifs, restera sans doute l'un des plus douloureux de son histoire. Et elle y verra la preuve de l'hostilité dont elle s'estime l'objet au sein de l'Université du Québec et de la volonté du réseau de la mettre au pas, afin de protéger des constituantes régionales foncièrement conservatrices.

---

89. Notes de l'entrevue réalisée avec Gilles Boulet…, *op. cit*.
90. Grenier, F., Lettre adressée le 22 novembre 1980 à Gilles Boulet.
91. Télé-université, Commission de la Télé-université, résolution 80-CTU-019s-513, 25 novembre 1980.
92. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-211-2720, 26 novembre 1980.
93. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-212-2742, 17 décembre 1980.

Chose certaine, l'expansion importante de la clientèle de la Télé-université durant cette période constitue un fait marquant puisqu'elle se retrouve à la deuxième place du réseau de l'Université du Québec à l'automne 1980, alors qu'elle n'enregistrait aucune clientèle à la session d'automne 1974. Et à en juger par son essor entre 1976 et 1980 – près de 900 % alors que les constituantes régionales connaissent un accroissement de 30 %, celui de l'UQAM se situant à 70 % –, il est permis de penser qu'il s'agit là d'une tendance forte et que la Télé-université est maintenant bien installée à son poste (figure 2.1).

Figure 2.1
Clientèles de la TÉLUQ et des constituantes régionales de 1974 à 1980 (session d'automne)



Source : Université du Québec, *Rapports annuels 1975-1976 à 1980-1981*.

La concurrence qu'exerce la Télé-université est donc bien réelle, et même si les constituantes régionales continuent à se développer, il leur est facile d'estimer que la Télé-université, qui rejoint une proportion importante de maîtres dans son programme de formation socioculturelle, leur ravit cette clientèle qui leur revient de droit. Cette perception est d'ailleurs confirmée par Fernand Grenier lui-même :

> Il a fallu constamment user d'astuce, et je dirais à la limite presque tricher pour entreprendre certaines actions, mettre un peu, je dirais, presque l'Université devant un fait accompli à un moment donné […] On avait semé de l'espoir dans les régions, surtout à Rimouski et à Chicoutimi… Ça dérangeait la sérénité qu'il y avait, semble-t-il, l'apparente sérénité qui s'installerait si on pouvait paisiblement recruter ses étudiants dans ses programmes, puis être subventionnés pour les étudiants qu'on

> a et les comptabiliser, puis faire durer les programmes, embrigader les enseignants pour qu'ils s'inscrivent à trois, quatre programmes, que ce ne soit jamais terminé[94].

L'issue est prévisible : la Télé-université cesse d'être considérée comme un projet relativement marginal et prometteur, malgré ses ambiguïtés, pour se poser plutôt comme une concurrente aux dents longues. S'il lui était facile, à ses débuts, de plaider l'innocence auprès des constituantes soupçonneuses, elle doit maintenant répondre de ses actes. Et si elle pouvait compter en 1974 sur la sympathie du président Després issu de l'entreprise privée et particulièrement sensible au potentiel qu'elle représentait pour la formation professionnelle, elle s'adresse maintenant à un président bien identifié à la culture universitaire et fondateur d'une université régionale qui a, dès son arrivée, de sérieuses réserves sur ses stratégies d'implantation. Bref, la Télé-université ne peut tenir pour acquises la bienveillance du président et sa protection contre les convoitises ou l'hostilité des constituantes régionales.

Certes, le président Boulet doit trouver des solutions permettant de rétablir l'équilibre dans le réseau en faisant primer la complémentarité sur les intérêts divergents. Mais la montée en puissance d'une Télé-université imaginée afin de favoriser la synergie dans le réseau et qui devient au contraire un objet de discorde par son penchant à faire abstraction des constituantes et à empiéter sans vergogne sur ce qu'elles considèrent être leur territoire pose le problème de la cohabitation de façon nettement plus délicate qu'en 1974. À l'immaturité de la Télé-université, qui affiche ses ambitions sans tenter de répondre à l'inquiétude que suscitent ses succès, estimant que la loi du marché joue pour elle, et qui considère les demandes de collaboration du réseau avec une certaine hauteur, répond maintenant un raidissement du siège social nettement moins porté à la traiter avec mansuétude, et certainement pas à lui accorder le bon Dieu sans confession.

Dans ce contexte de tension accrue, la recherche d'un nouvel équilibre donne lieu à des stratégies quelque peu différentes, mais symétriques, de la part de la Télé-université et du siège social. Pour la Télé-université, qui se retrouve une fois de plus isolée mais ne peut compter comme en 1974 sur la protection du président et qui n'est pas en mesure d'orienter en sa faveur les interactions qui se déroulent dans le réseau auquel elle appartient, l'issue consiste à modifier en sa faveur les règles du jeu. D'une part, elle souligne sa capacité réelle à rendre l'enseignement universitaire accessible aux adultes, ainsi que l'ampleur des demandes qui lui sont adressées, jouant ainsi la carte de la légitimité au nom des valeurs pour lesquelles l'Université du Québec a été créée ; de l'autre, elle tente de faire

94. Notes de l'entrevue réalisée avec Fernand Grenier…, *op. cit*.

apparaître comme une chose acquise et naturelle son état de développement actuel, qu'il importe de régulariser par un cadre juridique approprié. Par cette stratégie, elle confirme qu'une organisation qui se trouve dans une position de faiblesse dans le réseau auquel elle appartient n'a d'autre recours que de tenter d'agir sur les perceptions des autres acteurs[95]. Du même souffle, la Télé-université tente, malgré la recommandation très spécifique de la Commission d'étude sur les universités, de faire oublier son caractère expérimental, lequel l'expose à une évaluation externe, suggérant au contraire que la période d'expérimentation est maintenant achevée et qu'il faut passer à des choses plus importantes, c'est-à-dire l'approbation de la demande de lettres patentes.

Bien volontiers, la Télé-université reconnaît ses limites : ainsi, elle admet qu'elle n'a pas réduit de façon vraiment significative les obstacles à la fréquentation universitaire et que si elle réussit assez bien à vaincre l'éloignement géographique, il lui est beaucoup plus difficile de contrer les barrières psychosociologiques. De plus, elle reconnaît que beaucoup de professeurs fréquentent ses cours de formation socioculturelle et que l'objectif d'autoformation est encore loin d'être atteint[96]. Mais la reconnaissance de ses faiblesses est une autre occasion pour elle de justifier l'urgence des actions à entreprendre et de plaider pour l'institutionnalisation recherchée. Ce faisant, elle tente à la fois de faire oublier l'exigence d'évaluation propre à tout projet expérimental et d'attirer l'attention sur un terrain plus favorable, c'est-à-dire celui des valeurs justifiant son existence. Comme l'expose la théorie de la prise de décision publique, la Télé-université tente ainsi d'orienter en sa faveur la prise de décision en attirant l'attention sur les facteurs les plus propices à la décision recherchée[97]. En l'occurrence, elle tente de contrebalancer l'exigence première, celle d'une évaluation systématique des actions entreprises, par le souci de rendre l'enseignement universitaire le plus largement accessible et l'urgence de favoriser l'accessibilité et de répondre aux besoins. Elle souhaite ainsi se présenter non pas comme un organisme expérimental, mais plutôt comme une institution en quête de reconnaissance légitime.

Pour le siège social qui – fort de la mobilisation des constituantes régionales –, contrôle l'ordre du jour des instances décisionnelles du réseau et a accès au ministère de l'Éducation, le renversement de perspectives s'effectue de façon plus subtile, mais redoutablement efficace. Il consiste

95. Elg, U. et Johansson, U., « Decision-Making in Interfirm Networks as a Political Process », *Organization Studies*, 1997, vol. 18, nº 3, p. 361-384.

96. Télé-université, *Le plan triennal de développement 1979-1982*, *op. cit.*, p. 17-20.

97. Jones, B.D., *Reconceiving Decision-Making in Democratic Politics – Attention, Choice and Public Policy*, Chicago : The University of Chicago Press, 1994, p. 5.

à prendre tout simplement la Télé-université au mot et à constater avec elle la faiblesse de son statut juridique. Mais alors que cette dernière y voyait la preuve d'un nécessaire renforcement de son statut, le siège social poursuit le raisonnement de façon radicale en constatant le caractère illicite des décisions qu'elle a prises depuis sa création. De ce fait, l'urgence d'agir prend une tournure inattendue, c'est-à-dire la décision de mise en tutelle, qui semble la seule solution envisageable puisque le siège social ne peut créer un autre poste de vice-président sans l'accord du Ministre. D'ailleurs, signale le siège social, malgré son caractère désagréable, cette décision n'est pas dirigée contre la Télé-université puisqu'il a déjà fallu agir de la sorte dans le cas du CEUOQ[98]. Il n'empêche que la Télé-université se trouve ici singulièrement prise à contre-pied puisque c'est elle-même qui a évoqué ces arguments, et il lui est maintenant difficile de dénoncer la précipitation du siège social et de demander un moratoire. En fait, elle s'est piégée dès le début en soulignant l'importance de lui accorder un statut juridique lui permettant de faire ce qu'elle faisait déjà en pratique, et ne peut maintenant se plaindre d'avoir été prise au sérieux.

En l'occurrence, le siège social n'a nul besoin de légitimer ses actions, puisqu'il se situe dans le cadre défini par la Télé-université, qu'il assume sa responsabilité de saine gestion et qu'il peut faire état d'un précédent. Il n'en reste pas moins que le légalisme dont il fait preuve témoigne de la tension qu'a suscitée la demande de lettres patentes au sein du réseau, ainsi que de l'impatience qui se manifeste maintenant à l'endroit de la Télé-université et de son directeur général dont les aspirations sont sans doute légitimes mais qui semble un peu trop empressé de prendre la tête d'une nouvelle université[99]. D'autant plus que les pratiques administratives avaient commencé par ailleurs à susciter une certaine inquiétude au siège social, comme le rappelle Pierre De Celles :

> […] le style de gestion de la Télé-université, et particulièrement le style de Fernand Grenier, combiné avec le fait que la Télé-université n'offrant pas de sécurité institutionnelle étant nouvelle pédagogiquement avait attiré, je dirais, ce que certains appelaient des aventuriers universitaires […] Donc c'est de ça qu'on parlait un peu, de délinquance […] et puis il y avait des inquiétudes : il faut comprendre que 1980, c'est un peu après qu'il y ait eu un gros problème à l'ENAP, un déficit profond qui s'est manifesté à la dernière minute, donc il y avait de l'inquiétude : ça avait fait

98. Télé-université, Commission de la Télé-université, procès-verbal de la 18e réunion spéciale, *op. cit*.

99. Rappelons que Fernand Grenier avait été candidat au rectorat de l'Université Laval avant son arrivée à la direction de la Télé-université.

> découvrir aux gens que le siège social risquait d'hériter d'une situation qu'il n'avait pas contrôlée, qu'il n'avait pas surveillée… On voulait éviter de se retrouver avec le même problème[100].

Fernand Grenier sera plus tard le premier à convenir de tous ces facteurs, en insistant cependant sur le fait qu'il n'a jamais présenté sa démission :

> J'embêtais tout le monde par mes revendications constantes pour la Télé-université et la dénonciation du manque de sérieux de l'Université dans ses constituantes lorsqu'il s'agissait d'entreprendre une action commune, de dire « Oui » à quelque chose qu'on allait vraiment faire ensemble, sans arrière-pensée. Et j'ai martelé ça sans cesse, sans cesse, sans cesse, au point sans doute de fatiguer tout le monde, et peut-être le président Boulet[101].

La période autonome entamée par une victoire de la Télé-université s'achève donc sur un échec. Cette autonomie, gagnée de haute lutte en 1974 et conservée en 1976 malgré une attaque frontale des constituantes, voilà qu'elle la perd pour une question technique et, d'une certaine façon, par sa faute. Mais cette défaite qu'elle subit témoigne, en creux, de la force qui est maintenant la sienne. La Télé-université a décuplé sa clientèle en cinq ans en couvrant l'ensemble du territoire québécois, devenant ainsi la deuxième institution en importance de l'Université du Québec, et ce, alors qu'elle ne dispose que d'un petit noyau de professeurs, ces derniers ayant réussi à développer 14 cours nouveaux de 1975 à 1979. Et surtout, sans imprimerie, sans studio d'enregistrement ni studio de radio-télévision et presque sans bibliothèque, mais avec un personnel de 150 employés réguliers et 800 animateurs qui ont la charge d'encadrer les étudiants, notamment par le biais d'ateliers qui accompagnent chacun des cours[102], elle a réussi à développer des modes d'organisation originaux et des modes d'administration efficaces qui lui ont permis de fonctionner en 1977-1978 à un coût unitaire inférieur à celui du réseau. Après un peu plus d'une demi-douzaine d'années, elle a développé un mode d'enseignement original et connaît maintenant son métier. Qui plus est, depuis 1977, elle jouit d'une formule de financement propre lui permettant de recevoir 3 420 $ par étudiant[103]. Et malgré l'échec qu'elle vient d'essuyer,

---

100. Notes d'une entrevue avec Pierre De Celles réalisée le 8 août 1994.

101. Notes de l'entrevue réalisée avec Fernand Grenier…, *op. cit*.

102. Il s'agit donc d'une forme d'enseignement à distance qui combine le travail à domicile et l'interaction en présence.

103. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-145-1878, 27 juillet 1977.

elle a tout de même réussi à faire accepter par l'Université du Québec son projet de lettres patentes, certes sensiblement amendé, mais sans qu'elle fasse elle-même l'objet d'une évaluation préalable.

Répondant à l'espoir de ses fondateurs, la Télé-université avait donc trouvé en 1980 sa personnalité dans l'action. Cependant, la nature de son insertion dans le réseau de l'Université du Québec demeurait son talon d'Achille. Et avec elle se posait la question de sa légitimité. En effet, alors que la Télé-université avait été conçue comme un instrument commun au service des constituantes, sa définition avait peu à peu évolué pour donner lieu en 1976 à celle d'une constituante à vocation limitée offrant un programme de formation socioculturelle. Or, la description qui en était donnée la même année par le schéma général de développement ajoutait à cette définition la collaboration avec d'autres constituantes afin d'offrir de la formation à distance. La Télé-université avait donc deux modes d'existence quelque peu contradictoires, le premier marqué au sceau de l'autonomie, le second du signe de la collaboration au sein du réseau. Cela permet de comprendre que le projet de lettres patentes de la Télé-université caractérisé par une ambition d'autonomie totale et qui n'envisageait que des liaisons avec les « ressources du milieu » ait heurté de plein fouet le réseau, lequel y ajouta un « principe de liaison » afin de réaffirmer une mission de service qui s'était estompée dans la résolution de l'Assemblée des gouverneurs de 1974, puis avait disparu en 1976 (tableau 2.2). Bref, il ne suffisait pas à la Télé-université de rendre l'enseignement universitaire accessible à des clientèles nouvelles, de répondre à des besoins de formation d'un type nouveau et de mettre en œuvre des modes d'enseignement originaux : il lui fallait aussi s'ajuster aux interventions des universités en région et, à tout le moins, éviter de les concurrencer de façon sauvage.

Pour ce qui est de la Télé-université, ses visées autonomistes ne la rendaient pas pour autant insensible aux réactions qu'elle suscitait dans le réseau, bien au contraire. Et si la méfiance et l'hostilité s'y étaient progressivement développées, aboutissant à une nette résistance à l'égard du principe de liaison, elle n'en était pas moins consciente de la nécessité d'assainir ce climat, comme l'énonce clairement le rapport annuel de l'Université du Québec pour l'année 1979-1980 :

Tableau 2.2
Évolution des éléments de définition de la Télé-université (1972-1979)

Texte de référence	Mission	Clientèle	Innovation	Programmation	Recherche	Réseau
Groupe de travail 17/05/1972	Développement, expérimentation de la FAD.		Nouveaux projets et activités de la FAD. Médias appropriés, pédagogie contemporaine.			Renouvellement activités hors campus UQ, échanges INTERUQ.
A-40-683 24/05/1972	Développement de l'Université du Québec (ressources des constituantes).	Nouvelles clientèles	Expérimentation Nouvelle méthode pédagogique Nouveaux matériels pédagogiques	Élargissement de la banque de cours des petites constituantes.		Soutien des constituantes dans la FAD: interrelations échanges, mise en commun.
A-43-796 18/10/1972	Programme de développement et d'expérimentation de 5 ans (FAD).	Ceux que les services universitaires existants ne rejoignent pas, rejoignent difficilement ou ne satisfont pas. Clientèles éloignées physiquement et psychologiquement. Publics larges.	Média technologiques et sociopéda-gogiques connus et disponibles. Thèmes nouveaux.	Formation générale et professionnelle: projets conçus en fonction des situations de vie et de travail. Cours communs à un grand nombre de programmes.	Recherches sur l'efficacité des stratégies éducatives utilisées.	Recours aux ressources de l'Université du Québec dans la mesure du possible.

Tableau 2.2 (*suite*)

Texte de référence	Mission	Clientèle	Innovation	Programmation	Recherche	Réseau
A-61-1213 26-27/06/1974	Organisme expérimental: responsabilité de constituante, vocation limitée. Développer un ensemble intégré de moyens qui facilitent l'apprentissage personnel ou de groupe.	Ceux que l'université ne rejoint pas. Adultes en situation de travail.	Interventions médiatisées ou non. Secteurs nouveaux: réalités contemporaines.	Perfectionnement professionnel. Culture générale.		
A-126-1648 28/05/1976	Développer un ensemble intégré de moyens favorisant l'apprentissage personnel ou de groupe.	Ceux qui ne fréquentent pas, ne fréquentent plus ou ne sont pas susceptibles de fréquenter l'université.		Programme de formation socioculturelle propre.		Transfert de PERMAMA et PERMAFRA aux constituantes.

Texte de référence	Mission	Clientèle	Innovation	Programmation	Recherche	Réseau
Schéma général de développement 1976-1980	Constituante à vocation limitée, de type expérimental.	Clientèles diverses.		Nombre limité de programmes de premier cycle, interventions hors programme. Axe : le milieu québécois.	Recherche appliquée sur les clientèles de la FAD et les problèmes de la FAD.	Collaboration avec d'autres constituantes pour offrir de la FAD.
Projet de lettres patentes 06/1979	École supérieure. Enseignement supérieur aux adultes.				Recherche en enseignement aux adultes.	Liaison avec les ressources du milieu.
Demande de lettres patentes 28/11/1979	École supérieure. Enseignement supérieur aux adultes.				Recherche en enseignement aux adultes.	Liaison avec les ressources du milieu. Liaison avec les constituantes en milieu régional en respectant leurs obligations à l'égard de leur milieu.

> C'est sous le signe d'une croissance continue que s'est déroulée l'année 1979-1980 à la Télé-université. On voit mieux maintenant dans quel sens pourra s'orienter son développement et quelles pourront être ses zones d'intervention privilégiées. Il reste à imaginer les moyens qui permettront une plus grande harmonisation de son action avec celles de ses partenaires du réseau de l'Université du Québec ainsi qu'avec les autres institutions vouées à l'éducation des adultes. C'est principalement à cette tâche que nous entendons consacrer l'essentiel de nos efforts au cours de la prochaine année[104].

Malheureusement pour Fernand Grenier, il était déjà trop tard pour donner suite aux intentions manifestées dans ce rapport. Il avait cependant vu juste : le rééquilibrage des relations de la Télé-université avec le réseau de l'Université du Québec allait maintenant marquer son développement. Une autre page de l'histoire institutionnelle venait d'être tournée.

Développement et contraintes

Ces années sont donc marquées par le contraste. D'une part, un développement très vigoureux, qui trouve sa source dans la vocation que s'est donnée la Télé-université dans un domaine où la demande est forte, et dans l'enthousiasme que suscite ce choix en son sein, auquel s'ajoute la reconnaissance du Conseil des universités. De l'autre, les tensions externes qu'engendre son association à des programmes conjoints, lesquelles occasionnent la mise en veilleuse de l'évaluation du projet, ainsi que la tension qui se manifeste à l'interne entre le projet d'université nationale et le projet d'université alternative orientée vers les adultes, des tensions auxquelles s'ajoute la préoccupation du Conseil des universités et de la Commission d'étude sur les universités quant à l'évaluation de la Télé-université. Cette fois, le sort est moins favorable à la Télé-université. Malgré la demande qu'elle présente, l'irritation des constituantes, combinée aux inquiétudes du siège social, contribue à l'imposition du principe de liaison et à sa mise en quasi-tutelle.

104. Université du Québec, *Rapport annuel 1979-1980*, Québec : Service d'information de l'Université du Québec, p. 39.

3 L'ouverture au réseau (1981-1985)

Moins de dix années après sa création, et malgré des succès éclatants, la Télé-université voit donc ses aspirations à l'émancipation brutalement freinées. Durant les quatre années qui vont suivre, marquées par l'affirmation de sa vocation universitaire et le développement rapide d'un corps professoral, elle va connaître une profonde mutation, à la fois dans ses relations avec l'Université du Québec et dans l'orientation de sa programmation.

Enjointe d'offrir ses services aux constituantes de l'Université du Québec, elle tente ainsi de s'assurer de relations harmonieuses qui faciliteront le développement de ses programmes propres. Une baisse de fréquentation étudiante l'oblige pourtant à mettre sur pied en toute hâte de nouvelles activités d'enseignement, ce qui ranime les tensions avec les universités constituantes. Elle renonce alors à leur offrir ses services, choisissant plutôt d'orienter le développement de sa programmation selon un modèle universitaire plus orthodoxe et d'intensifier le recrutement de son corps professoral, tandis qu'elle explore la possibilité d'un modèle d'enseignement basé sur le principe de l'alternance campus-distance. Ce double virage dans un laps de temps assez bref illustre bien la dimension critique de l'insertion de la Télé-université au sein du réseau de l'Université du Québec, ainsi que sa vulnérabilité économique, en tant qu'institution de petite taille.

Quoi qu'il en soit, la formation à distance se voit durant cette période pleinement reconnue, avec les travaux de la Commission d'étude sur la formation des adultes, qui accorde un rôle de premier plan à la Télé-université, ainsi qu'avec le projet de politique qui lui donne suite, mais avec une réorientation très sensible.

L'établissement-réseau

La table est mise, à l'arrivée de Pierre De Celles, pour un profond réalignement de la Télé-université. Dans cette période de tutelle qui ne veut pas dire son nom, mais qui est vivement ressentie comme telle, après la vaine intervention de la Commission de la Télé-université afin de surseoir au projet et face à l'impassibilité du président de l'Université du Québec devant les arguments de Fernand Grenier, Pierre De Celles s'emploie à la mener dans une tout autre direction. Il n'y consacre pourtant qu'une présence assez discrète, puisqu'il continue à assumer ses responsabilités de vice-président à la planification et aux communications. Mais ses initiatives ne tardent pas.

La première prise de position intervient dès le début de 1981. La Télé-université, affirme-t-il, partage avec le réseau l'objectif d'accessibilité à l'enseignement universitaire. Or, cette accessibilité aux études universitaires ne réside pas plus dans le téléenseignement que dans l'enseignement en région, mais plutôt dans la combinaison de ces deux formes d'enseignement. Tout comme les constituantes régionales, la Télé-université doit donc apprendre à tirer parti de la synergie du réseau dans un contexte de décroissance des ressources financières. C'est pourquoi, dans la situation difficile où elle se trouve, la voie de la Télé-université n'est pas dans une restriction de son mandat ou de ses interventions, mais plutôt dans un élargissement de sa mission. Il lui faut non seulement poursuivre ses objectifs propres, mais aussi s'ouvrir aux universités régionales et accroître ses responsabilités didactiques envers le réseau. Bref, la Télé-université est un établissement-réseau[1].

La réalité, on s'en serait douté, est un peu moins glorieuse. En toile de fond s'inscrit le constat, par l'Université du Québec, d'une croissance difficile marquée par des crises déchirantes, des désillusions ressenties à l'égard d'idéaux non réalisés et des traumatismes institutionnels issus de la vie en réseau, après la mise en place de nouvelles institutions. En effet, en raison à la fois de la croissance très rapide et de la tendance des constituantes à s'institutionnaliser en accentuant leurs différences, la concertation au sein du réseau devient de plus en plus difficile, d'autant plus que les dissensions ont été renforcées par les propositions de la Commission d'étude sur les universités. C'est pourquoi, afin de contrer ces forces centrifuges, l'Université du Québec éprouve le besoin, dans un contexte de restriction des ressources, de resserrer les liens afin d'at-

1. De Celles, P., *La Télé-université : un établissement-réseau – Hypothèses quant aux modes d'organisation de la Télé-université et quant aux relations à établir entre elle et les organismes statutaires de l'Université du Québec*, Université du Québec, Vice-présidence à la planification et aux communications, 14 janvier 1981.

teindre ses objectifs, et notamment cet objectif fondamental qu'est pour elle l'accessibilité aux services universitaires. Comme l'indique son plan de développement :

> Il devient alors nécessaire de tirer tout le parti de la synergie du réseau en misant sur la force d'entraide que peut engendrer l'exploitation de communautés d'intérêts bien identifiées, de même que sur une saine économie du système des développements institutionnels[2].

Cette profession de foi renouvelée dans le réseau rappelle, de façon euphémique, le constat que faisait en des termes un peu plus crus le président Després peu de temps auparavant :

> Admettons aussi, après presque dix ans de fonctionnement, que jamais ne s'affirma au sein de l'Université du Québec une volonté nette, ferme, de fonctionner en réseau, volonté que les pionniers de l'Université avaient pourtant érigé en principe. À vrai dire, il sembla, dès le démarrage de l'Université, en 1969, et tout au fil de ces années que, à quelques exceptions près, la loi de l'Université du Québec, ou du moins l'application que l'on en faisait, constituait une contrainte à la réalisation des missions propres à chaque unité constituante[3].

Tout comme à ses débuts, la Télé-université est donc à nouveau appelée à jouer un rôle d'agent de cohésion dans le réseau. Énoncée dans le projet de lettres patentes sous la forme du « principe de liaison », cette raison d'être va trouver son expression dans ce qui s'appellera « l'édition médiatique[4] ». Cet étrange vocable, qui fait référence à une activité d'édition pédagogique basée sur l'utilisation des médias d'enseignement, trouve sa source dans le cadre organisationnel que propose Pierre De Celles, c'est-à-dire une structure composée d'une « maison de formation à distance » chargée des programmes propres de la Télé-université et d'une « maison d'édition médiatique » chargée de soutenir les autres établissements dans leurs actions de téléenseignement. Utilisant un secteur de production commun, ces deux pans de l'activité de la Télé-université sont reliés par une structure de liaison ayant pour répondants des cadres supérieurs des divers établissements de l'Université du Québec. L'Assemblée des gouverneurs en est le conseil d'administration. Au programme, le développement de sous-centres gérés conjointement par les universités

2. Université du Québec, *Schéma général de développement*, Vice-présidence à la planification, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1980.
3. Després, R., *L'Université du Québec – La réalisation originale d'un idéal collectif*, Québec : Université du Québec, 1978, p. 34-36.
4. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-224-2974, 28 octobre 1981.

régionales et la Télé-université, le développement commun des systèmes de communication destinés à l'enseignement et la mise en œuvre d'un programme intégré de médiatique[5].

Aussi vertueux que puisse paraître ce coup de barre, il semble relativement irréaliste, étant donné le contexte de crise dont il est issu et la déjà longue histoire de tensions institutionnelles qui a marqué jusqu'alors les relations entre la Télé-université et les constituantes à vocation générale. Mais pour Pierre De Celles, qui vient d'effectuer une tournée du réseau à la demande du président Boulet, il n'y a guère d'autre solution, étant donné les résistances qui se manifestent envers la Télé-université :

> Il y avait l'opposition féroce – je dirais ulcérée par le temps – de Pascal Parent, et là c'était une question de survie : la taille de Rimouski, la grandeur du territoire, et je dis ulcérée parce qu'il y avait eu quelques expériences malheureuses de concurrence avec PERMAMA, des choses comme ça. Il y avait […] une vieille opposition entre géographes de Louis-Edmond Hamelin et de Fernand Grenier du temps qu'ils étaient à l'Université Laval […] Et il y avait l'opposition de Claude Pichette à l'Université du Québec à Montréal… que j'appellerais une opposition plus structurelle sur toute entreprise réseau […] Dans le fond, l'Université du Québec à Montréal ne visait pas plus la Télé-université qu'elle aurait visé l'ENAP ou l'INRS, mais c'était une opposition à tout ce qui pouvait être un peu horizontal, national et tout ça[6].

Quant à la difficulté de l'entreprise, Pierre De Celles ne s'illusionne pas sur la volonté de coopération pouvant exister de part et d'autre. Il y voit cependant l'occasion d'un pari audacieux, à l'instar du Pacte du charbon et de l'acier sur lequel avait misé Jean Monnet afin de réconcilier la France et l'Allemagne :

> Et donc, moi, j'étais parti de cette logique-là en disant : « tant qu'on est sur une logique d'accessibilité territoriale et de développement régional, ça sera éternellement la guerre. La meilleure façon, c'est de les obliger à faire des choses ensemble. Et ce sera du difficile, mais à partir du moment où ils seront obligés de faire des choses ensemble, eh bien, ils apprendront à se parler et ils vont découvrir à ce moment-là[7]… ».

Dispenser de la formation universitaire, poursuivre des travaux de recherche et de développement, offrir des services de téléenseignement et d'édition médiatique au milieu éducatif, voilà comment Pierre De Celles envisage désormais la mission de la Télé-université. Elle doit devenir

5. De Celles, P., *La Télé-université : un établissement-réseau…*, *op. cit.*, p. 6-10.

6. Notes de l'entrevue réalisée avec Pierre De Celles, le 8 août 1994.

7. *Ibid*.

rapidement le principal centre de ressources et d'expertise pour les matières de sa compétence – la techno-didactique – en misant sur son corps de professeurs et professionnels pédagogiques, et s'insérer de façon systémique au sein de l'Université du Québec[8]. Une telle définition, qui propose à la Télé-université le paradigme de la cellule universitaire de pointe plutôt que celui de l'entreprise de formation des adultes, n'a rien d'étonnant, venant du didacticien féru de nouvelles technologies qu'est Pierre De Celles[9]. Mais outre de fournir une niche distinctive à la Télé-université, elle répond à une préoccupation très vive, soit celle de donner une crédibilité accrue à la Télé-université, dont certains cours pouvaient sembler de niveau collégial, tandis que d'autres – notamment ceux de PERMAMA – portaient sur des matières enseignées au secondaire :

> Donc, il y avait l'obligation de rehausser la perception […] une personne qui était une alliée des lettres patentes de la Télé-université – on est passés à quelques cheveux de les faire approuver – qui était Paule Leduc (elle était à cette époque-là présidente du Conseil des universités) […] disait que l'obstacle qu'elle rencontrerait quand le Conseil aurait à donner son avis sur les lettres patentes de la Télé-université n'était pas tellement dans les querelles intestines qui pouvaient exister à l'Université du Québec mais l'était beaucoup dans le fait que les autres institutions invoqueraient des doutes, ou présenteraient des doutes sur le niveau des interventions de la Télé-université[10].

Cependant, malgré l'optimisme qui caractérise cette vision de la nouvelle Télé-université, le portrait qu'en trace Pierre De Celles en privé est plutôt sombre : elle ne vit pas vraiment le réseau de l'Université du Québec – notamment au sein de la direction où l'on trouve des velléités d'indépendance – et son action est plutôt guidée par la volonté de « faire elle-même son nid ». De plus, elle n'est pas administrée comme une université mais comme une entreprise de production de biens qui fonctionne selon un modèle très hiérarchisé, sans collaboration entre les unités administratives. Mais surtout, elle n'a pas de force de frappe intellectuelle, pas de tradition « académique », pas de philosophie éducative clairement établie. Il faut donc renforcer son appartenance au réseau, décentraliser le

8. De Celles, P., *La Télé-université (un guide pour l'action en 81-82)*, Télé-université, 14 avril 1981.

9. Didacticien des mathématiques, Pierre De Celles a notamment été le promoteur du système d'apprentissage assisté par ordinateur PLATON, que l'Université du Québec implante alors dans l'ensemble du réseau, dans lequel il voit la promesse de l'émergence d'une « didactique du troisième type », centrée sur la mise à contribution de ressources numérisées et permettant l'auto-organisation des connaissances par l'étudiant.

10. Notes de l'entrevue réalisée avec Pierre De Celles…, *op. cit*.

pouvoir et miser sur le développement d'une vie intellectuelle[11]. Et pour y parvenir, il faut bien sûr un corps professoral, qui lui seul semble capable d'apporter une certaine stabilité dans le projet qu'est la Télé-université :

> Et je dirais, là où il y avait des inquiétudes profondes, tant qu'à moi, et beaucoup chez Gilles Boulet aussi, c'est qu'à cet égard, le modèle de la Télé-université était par trop audacieux […] Oui, il y avait l'institution qui se développait, on sentait les spécialistes des moyens d'enseignement, il y avait les pigistes, et on voyait tout ça avec une structure de contrôle de gestion relativement fragile, contestée de l'extérieur, et on disait : « il n'y a pas de quille dans ce bateau-là » ; la quille, dans un navire, des fois, ça l'empêche de tourner un peu brusquement, mais ça l'empêche aussi de chavirer[12].

Pour rétablir l'équilibre, Pierre De Celles commence par établir un cadre de normalisation : outre le développement de la fonction d'édition médiatique et la recherche portant sur l'éducation des adultes et la technologie didactique, il prône la non-concurrence et propose que la Télé-université remanie ses clientèles, afin de ne plus s'adresser aux étudiants adultes qui ont déjà accès à des services universitaires dans leur région. La Commission de la Télé-université devra pour sa part s'adjoindre une sous-commission des études et une sous-commission de la coopération institutionnelle afin de réaliser ces objectifs, et des protocoles d'association devront être conclus entre la Télé-université et les établissements à vocation générale. Un nouveau directeur général devra être nommé afin de donner suite à ces orientations, lequel sera sous l'autorité d'un officier nommé par l'Assemblée des gouverneurs jusqu'à l'obtention des lettres patentes[13]. Mandaté pour préparer un amendement en ce sens au projet de lettres patentes[14], Pierre De Celles fait adopter une modification qui y inscrit le principe de liaison et le service d'édition médiatique, et il y ajoute la fonction de recherche pertinente à ses activités[15]. Le virage est certes radical, mais il y avait péril en la demeure :

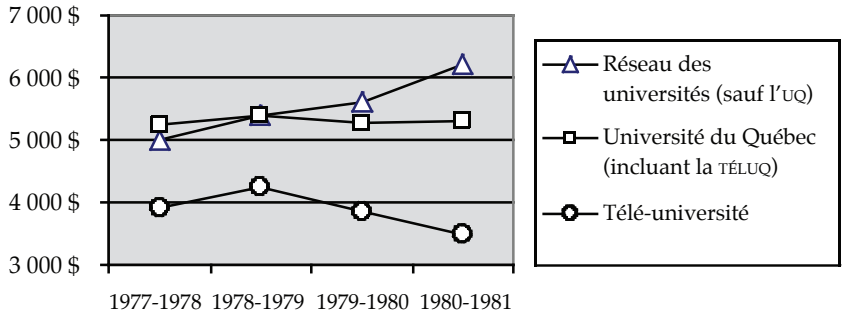
---

11. De Celles, P., *Pour une réorganisation de la Télé-université*, document confidentiel non identifié (émanant probablement de l'Université du Québec), août 1981.
12. Notes de l'entrevue réalisée avec Pierre De Celles…, *op. cit.*
13. De Celles, P., *Recommandations sur les orientations générales de la Télé-université*, document non identifié (émanant probablement de l'Université du Québec), septembre 1981.
14. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-222-2939, 23 septembre 1981.
15. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-224-2794, 28 octobre 1981.

> De telle sorte que la stratégie a été de dire : « Il faut sauver la Télé-université. On verra dans l'avenir, même s'il y a un prix à court terme à payer. Et pour qu'elle survive dans le temps, il faut lui donner des éléments de stabilité – administratifs et professoraux – pour le faire. » C'était ça, en gros, la logique[16].

Remanier les clientèles, lancer l'édition médiatique, développer la recherche, consolider le corps professoral en misant sur l'interdisciplinarité et la mobilité : le défi est de taille ! Il n'en reste pas moins que la Télé-université a les reins solides. Bénéficiant d'une hausse de 37,4 % de ses clientèles entre 1979-1980 et 1980-1981, son niveau de coût moyen par EETC se situe à environ 60 % de celui du réseau des universités, excluant l'Université du Québec, et 66 % de celui de l'Université du Québec (figure 3.1).

Figure 3.1
Évolution du coût par EETC de 1977-1978 à 1980-1981,
Télé-université, Université du Québec, Universités du Québec
(sur la base des dépenses considérées)



Note : Le *per capita* de la Télé-université pour 1980-1981 est basé sur une clientèle estimée à 2 587 EETC. La clientèle réelle s'est élevée à 2 768 EETC.

Source : *Plan triennal de développement 1982-1985* (1re partie), Télé-université, janvier 1982.

Elle compte alors plus de 1 000 étudiants diplômés, qui proviennent essentiellement du programme CHEM, une hausse très rapide durant les trois dernières années. Près des deux tiers des étudiants inscrits

16. Notes de l'entrevue réalisée avec Pierre De Celles…, *op. cit.*

à l'automne 1981 ont entre 30 et 45 ans, et les femmes comptent pour deux tiers des inscriptions. Signalons que près de la moitié de la population étudiante a un niveau de scolarité universitaire[17].

Toutefois, cette démonstration de force témoigne d'une certaine faiblesse de la Télé-université. Car à la différence de la situation décrite dans le bilan tracé à l'occasion du plan triennal 1976-1979, il devient pour elle plus difficile de soutenir qu'elle dessert une clientèle « qui ne fréquente pas, ne fréquente plus ou n'est pas susceptible de fréquenter l'université » dès lors que la moitié de sa clientèle, concentrée dans le CHEM, est de niveau universitaire. Et si elle a effectivement réussi à mieux rejoindre la population féminine comme le lui suggérait l'étude effectuée conjointement avec l'INRS en 1977, l'écart s'est par contre creusé au regard du statut socioéconomique de ses étudiants, puisque sa clientèle se compose à 61,3% de professionnels (dont 47,8% de professionnels de l'enseignement). Il lui faut donc se développer sur des bases plus saines.

Elle envisage cependant l'avenir avec optimisme. Malgré la nécessité d'accroissement de la banque de cours, malgré le remaniement des clientèles et la stabilisation envisagée de son accroissement et malgré l'ajout de nouvelles missions de recherche et d'édition médiatique, elle estime, dans son nouveau plan triennal, être en mesure de maintenir un niveau de coût inférieur à celui du réseau de l'Université du Québec. Elle compte personnaliser les services offerts à ses étudiants et mettre de l'avant des formules pédagogiques innovantes misant sur le recours aux nouvelles technologies. Elle veut développer la recherche en formation à distance, en didactique universitaire, en formation universitaire des adultes, en édition pédagogique ainsi que dans les champs de savoir et les problématiques en lien avec ses interventions. En outre, grâce à l'édition médiatique, elle compte renouveler ses pratiques de téléenseignement et contribuer à l'émergence de « communautés didactiques interinstitutionnelles ». C'est pourquoi elle se donne pour axe de développement la techno-didactique de la formation à distance, expression de son expertise unique, qu'elle offre à l'ensemble du réseau[18].

La Télé-université a donc trouvé une nouvelle vocation. Elle fait maintenant solidement partie de l'Université du Québec, avec une mission qui affirme son statut universitaire, ainsi que son « devoir à la différence ». Mais elle n'avait guère le choix, ainsi que l'explique Lucia Ferretti, car

17. Télé-université, *Plan triennal de développement 1982-1985 (Première partie)*, janvier 1982, Annexe VII.

18. *Ibid*., p. 17-34.

> […] comme le constate [Pierre] De Celles, la différence de la Télé-université, son parti pris en faveur de l'éducation permanente et ses modèles pédagogiques alternatifs ne lui valent qu'incompréhension et condescendance : les artisans de la Télé-université vont devoir se faire à l'idée que dans Télé-université, il y a le mot université. Le vice-président n'y va pas de main morte : il ferme les bureaux régionaux, réforme les structures, les missions et pose les fondements d'une modification du statut. Structures : sans l'adopter tout à fait, la Télé- université se rapproche du modèle module / département ; mission : l'enseignement à distance, comme avant, bien qu'on se prépare à hausser le niveau des cours, mais en plus le support à la médiatisation et à la recherche pertinente[19].

Il ne reste plus que la question du statut de la Télé-université. Un concours est ouvert à l'automne 1981 pour lui trouver un nouveau directeur général. À la suite de la nomination d'un nouveau recteur à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), le vice-rectorat aux communications y est aboli, et son titulaire, Jean-Guy Béliveau, devient disponible. Or, Jean-Guy Béliveau a été la première personne à travailler avec Gilles Boulet au Centre d'études universitaires de Trois-Rivières en 1961. Ce dernier va donc utiliser tout son poids pour nommer Jean-Guy Béliveau à la tête de la Télé-université :

> Je pense que je peux le dire ainsi : « Je suis allé chercher Jean-Guy Béliveau à Trois-Rivières pour le nommer directeur de la Télé-université. » Si vous fouillez dans les archives de Trois-Rivières, vous apprendrez que Jean-Guy Béliveau était mon meilleur ami, mon homme de confiance […] Ça vous indique à quel point je voulais que ça fonctionne. C'était un défi intéressant, qui a été plus difficile que je ne le pensais, évidemment. Je n'aurais pas envoyé Béliveau dans une charrette dont je savais que les deux roues lui tombaient, ou dont je désirais que les deux roues lui tombent six mois plus tard[20].

Pierre De Celles a senti dès le début cette inclination de Gilles Boulet. Bien sûr, l'idée de quitter la direction de la Télé-université, une petite institution audacieuse qu'il commençait tout juste à redresser, le chagrine un peu. Mais d'autres perspectives de carrière s'offrent à lui, notamment à l'Université Laval où on lui laisse entendre qu'on pourrait lui faire des offres à l'occasion du nouveau mandat du recteur. Il choisit donc sagement de ne pas faire concurrence à Jean-Guy Béliveau, lequel

---

19. Ferretti, L., *L'Université en réseau : les 25 ans de l'Université du Québec*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1994, p. 156-157.

20. Transcription de l'entrevue accordée par Gilles Boulet à Nicole Marchand, *Pour l'amour d'une idée*, *op. cit*.

entre en fonction en décembre 1981. Ainsi s'achève la période de tutelle de la Télé-université. Comme le rappelle Lucia Ferretti, « à l'automne de 1981, la tutelle est levée et Jean-Guy Béliveau, l'homme de confiance du président Boulet, prend la direction générale. La Télé-université a échappé à la mort[21]. »

La place de la formation à distance dans la politique de formation des adultes

On se souvient que l'étude du premier projet de lettres patentes avait été différée par le Ministre en raison de la mise sur pied de la Commission d'étude sur la formation des adultes. Voici précisément, vers la fin de l'année 1981, que le dépôt du rapport de cette Commission approche.

Comme on pouvait s'y attendre, la Télé-université a su profiter de la circonstance pour faire valoir son point de vue. Juste après l'arrivée de Pierre De Celles, elle transmet un mémoire à la Commission Jean où siège Francine McKenzie, l'un de ses trois membres fondateurs. Le ton de son rapport est nettement plus marqué par l'ancien directeur général que par le nouveau : il présente en effet la Télé-université comme une institution originale qui s'est développée en fonction d'une « conjoncture historique où certaines volontés de la réduire ne sont pas étrangères », et affirme sa foi dans le développement du téléenseignement :

> C'est effectivement, nous le croyons quant à nous, le moyen à long terme le plus économique et le plus rentable à tous les points de vue, de maintenir les progrès enregistrés au Québec quant au seuil de scolarisation sans doute, mais surtout quant à la diminution de l'écart en termes éducatifs entre les diverses régions et les grandes villes, entre les diverses origines sociales, entre les différents blocs d'âge[22].

Investie de cette mission, la Télé-université évoque évidemment le handicap de son statut juridique qui l'empêche d'avoir les coudées franches, et notamment la restriction que représente pour elle son appartenance à l'Université du Québec, dont les contraintes universitaires classiques, sans oublier les difficultés de coexistence avec les universités régionales, l'empêchent de répondre pleinement aux besoins d'éducation des adultes. Ces besoins, « l'entreprise Télé-université » peut pourtant y répondre d'autant mieux du fait de sa structure très légère, essentiellement basée sur l'emploi de personnel contractuel appuyé par un petit

21. Ferretti, L., *L'Université en réseau…*, *op. cit.*, p. 157.

22. Télé-université, *Mémoire de la Télé-université à la Commission d'étude sur la formation des adultes*, janvier 1981.

nombre de professeurs multidisciplinaires ainsi que par des spécialistes de la pédagogie et des médias. Ses clientèles favorites sont les étudiants en milieu carcéral, les foyers monoparentaux, les minorités culturelles, les personnes handicapées, les femmes retenues à la maison et les adultes ayant des problèmes de temps ou de déplacement, bref, tous les adultes que les autres établissements ne rejoignent pas. Se définissant comme une entreprise éducative en pleine croissance depuis ses débuts, la Télé-université met de l'avant une conception écologique de l'éducation axée sur la réponse aux besoins du milieu, en faisant appel à sa participation. Souscrivant au cadre de réflexion proposé par la Commission, dont elle épouse les hypothèses de solution – mise sur pied d'un congé-éducation rémunéré et d'un fonds d'éducation permanente avec contribution des employeurs, établissement d'un régime d'épargne-éducation, bourses pour les étudiants à temps partiel –, elle insiste sur l'importance d'une intervention claire de l'État, afin de donner à l'éducation des adultes la place qu'elle devrait occuper au Québec, notamment en créant une institution spécialisée en formation à distance chargée de répondre aux besoins d'éducation formelle et non formelle sur l'ensemble du territoire québécois.

Ce discours autonomiste par lequel la Télé-université prend ouvertement ses distances de l'Université du Québec dans l'espoir de se voir reconnaître un rôle national tranche évidemment avec la situation juridique qu'elle connaît à cette époque et permet de comprendre la reprise en main dont elle est alors l'objet de la part de l'Université du Québec. Mais malgré cet appui enthousiaste, la Commission s'aperçoit vite que sa tâche s'annonce singulièrement ardue. La crise économique qui frappe alors le Québec et le Canada commence à se manifester de façon douloureuse. D'une part, le Québec vient de procéder à des compressions budgétaires substantielles, qui obligent notamment les adultes à assumer des frais plus élevés pour leur formation et qui remettent en cause les programmes de rattrapage en milieux défavorisés, refoulant du fait même les jeunes vers l'enseignement professionnel. De l'autre, le gouvernement canadien, qui finance 90% de l'éducation des adultes non universitaire et 50% de l'enseignement postsecondaire, semble s'orienter vers une privatisation de la formation de la main-d'œuvre, une baisse graduelle de la formation du personnel peu spécialisé, ainsi qu'une réduction de la contribution aux programmes provinciaux de bien-être et d'éducation. La Commission constate donc avec amertume que les deux niveaux de gouvernement ont choisi un mode de gestion très conservateur de la crise, là où d'autres pays – la France, par exemple – ont plutôt choisi des moyens à long terme tels que la lutte contre le chômage, la création d'emplois et la formation permanente[23].

23. Bélanger, P., «Une très pénible conjoncture», *Le Devoir*, 28 août 1981, p. 17.

Mais c'est précisément en raison de ces années difficiles en perspective qu'il faut, estime-t-elle, investir dans l'éducation des adultes. Afin de faire face aux changements à venir, il faut en effet rendre les adultes capables d'anticiper et de créer, et non plus seulement d'intégrer les connaissances. Or, tout cela n'est possible qu'en repoussant les frontières de l'accessibilité et de la participation des adultes à la construction du savoir, dans une population comptant près de 600 000 analphabètes, où 35% des adultes ont moins de dix ans de scolarité. C'est pourquoi il faut d'urgence augmenter le budget de l'éducation des adultes, qui compte pour moins de 1% des dépenses publiques et décloisonner la politique de main-d'œuvre dans une perspective de développement des ressources humaines[24]. La Commission compte donc bien ne pas « entonner elle aussi, avec Ottawa, Québec et le Conseil supérieur de l'éducation, le refrain facile de la pénurie et de la gestion de la décroissance ». Son choix est clair : elle devra mobiliser l'opinion publique et harceler les autorités pour imposer cette vision qui est la sienne.

Il est assez étonnant de voir ainsi la Commission, avant même le dépôt de son rapport, s'opposer aux politiques gouvernementales, comme si elle avouait par avance son peu de confiance dans sa capacité à les influencer dans le sens de ses valeurs. Mais c'est que ses réflexions sont loin d'avoir été aussi sereines qu'elle l'aurait souhaité, puisque les hypothèses de solution qu'elle a élaborées ont fait l'objet de vives contestations lors du colloque tenu à la fin mai 1981. Sur le principe d'une loi-cadre pour « légitimer le droit des adultes à l'éducation », rien à redire ; sur la nécessité de mettre un peu d'ordre dans le foisonnement de services, on s'accorde également. Mais la proposition concernant la mise sur pied d'une organisation centrale qui gérerait les fonds alloués à la formation des adultes et serait le grand coordinateur des nouveaux centres régionaux d'éducation des adultes est âprement discutée. Nombreux sont ceux en effet qui craignent une centralisation et une bureaucratisation excessives, et certains doutent déjà de la capacité de cet organisme à réconcilier les intérêts des milieux populaires, du monde de l'enseignement et du milieu des affaires. Le patronat s'oppose aux projets de la CEFA et plusieurs entreprises sont réticentes à l'idée de voir siéger leurs employés à des comités paritaires. Les commissions scolaires manifestent des craintes à l'égard de la réforme des structures, qui leur semble réduire leur droit d'innovation et d'initiative en ce domaine, d'autant plus que la Commission laisse entendre qu'elles ont échoué dans leur mission. Et même les organismes bénévoles

24. Jean, M., « Il est impérieux d'investir en éducation des adultes », *Le Devoir*, 28 août 1981, p. 17.

et communautaires, dont la raison d'être est de répondre aux besoins du milieu, appréhendent la création des centres régionaux. Bref, l'unanimité est loin d'être chose acquise[25].

Il n'y aura pourtant pas de surprise lors de la sortie du rapport de la Commission, qui reprend essentiellement les hypothèses de solution proposées lors du colloque de mai. Souhaitant que le Québec puisse « assumer totalement sa pleine responsabilité en éducation des adultes » et harmoniser ses politiques sociales, économiques et culturelles, la Commission affiche d'emblée sa préoccupation centrale :

> Il est aisé, à ceux qui sont détenteurs du savoir, de convier les autres à une société sans diplômes […] Il faut plutôt réévaluer les actions qui ont été entreprises pour faire de ces idéaux des réalités quotidiennes et inventer des modes de pensée et des façons de faire qui déboucheront sur des pratiques nouvelles et stimulantes, susceptibles de rejoindre aussi les nombreuses clientèles cibles que nous avons identifiées : femmes au foyer, immigrants, analphabètes, détenus, sous-scolarisés, travailleurs et travailleuses peu qualifiés, jeunes chômeurs.
>
> Ces dites minorités constituent, à l'addition, la majorité de la population. C'est donc une infime minorité qui jouit du pouvoir du savoir. En ce sens, les généreuses intentions d'égalité des chances n'ont pas donné les fruits attendus, et force nous est de constater, comme bien d'autres pays d'ailleurs, qu'il nous faudra passer par une certaine forme d'inégalité pour arriver à plus d'égalité, c'est-à-dire favoriser ceux qui, tout en ayant eux aussi contribué à financer le système éducatif, en ont moins profité[26].

Démocratiser, développer le potentiel humain québécois : voilà les maîtres mots de ce rapport. D'abord, offrir une formation permettant l'acquisition d'attitudes cognitives de base et entreprendre à cette fin une vigoureuse campagne d'alphabétisation destinée à ce tiers de la population adulte québécoise qui a moins de neuf ans de scolarité. Réduire ensuite les inégalités d'accès à l'éducation des adultes de tous ces publics cibles qui constituent la majorité de sa clientèle et transformer les pratiques dans une perspective de déscolarisation. Assurer également la participation des adultes à la formation en milieu de travail et mettre sur pied à cette fin des comités paritaires de formation dans les entreprises de 20 employés et plus, grâce à un fonds de formation s'élevant à 1,5 % de la masse salariale

25. DesRivières, P., « Des propositions qui ne font pas l'unanimité », *Le Devoir*, 28 août 1981, p. 19.

26. Jean, M., « Présentation du rapport », *Apprendre : une action volontaire et responsable – Énoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente (abrégé)*, Québec : Commission d'étude sur la formation des adultes, mars 1982, p. 8-9.

(plutôt que 2,5 % comme le proposait la Commission). Miser sur la vie associative et culturelle pour rejoindre les adultes dans leurs loisirs. Mais, surtout, rapatrier les fonds fédéraux consacrés à la formation et organiser l'éducation des adultes en remettant sa gestion à un maître d'œuvre unique qui ne doit être ni le ministère de l'Éducation, ni le ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, mais une structure permanente rattachée à un ministère d'État au Développement des ressources humaines et chapeautant les centres régionaux d'éducation des adultes, ainsi qu'un Centre de formation à distance.

La formation à distance joue en effet un rôle majeur dans la vision qu'a la Commission de l'éducation des adultes. Moyen par excellence de rejoindre les clientèles minoritaires qui sont au cœur de ses préoccupations, elle leur permet précisément de se former à domicile aussi bien qu'en alternance avec des institutions traditionnelles, en déterminant leur projet de formation et en développant leur autonomie. La Commission recommande donc :

> Que l'on reconnaisse cette forme d'intervention comme une réponse effective et valable à toute une gamme de besoins de formation ; comme un moyen de faciliter l'accès à des ressources éducatives dont plusieurs seraient autrement privés, et de stimuler le développement de l'autodidaxie ; comme une solution, pour un nombre croissant de personnes, aux problèmes et aux coûts liés aux déplacements[27].

Le Centre de formation à distance est l'un des principaux rouages de la structure qu'elle envisage. Sous l'égide de l'Office de formation des adultes, responsable de l'analyse des besoins, ce centre aurait la responsabilité de la formation à distance dans le secteur public de niveaux secondaire et postsecondaire (excluant les études du deuxième et du troisième cycle), afin de permettre aux adultes un cheminement trans-niveaux, grâce à des formations spécialisées et des activités circonscrites répondant aux besoins prioritaires et choisies en étroite collaboration avec les milieux intéressés. Créé à partir des ressources existantes, notamment la Télé-université et la Direction des cours par correspondance, son rôle ne se réduirait pas à celui d'un service de production, mais porterait bien au contraire sur l'ensemble du processus d'apprentissage à distance.

Voilà donc la consécration recherchée par la Télé-université qui se voit explicitement reconnaître le rôle qu'elle souhaitait obtenir dans son mémoire, c'est-à-dire celui d'un organisme national éloigné des contraintes

27. Commission d'étude sur la formation des adultes, *Apprendre : une action volontaire et responsable – Énoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente*, Quatrième partie, Québec : Commission d'étude sur la formation des adultes, 1982, p. 461.

de l'environnement universitaire et orienté vers la réponse aux besoins de formation prioritaires de la société québécoise. Peu importe sans doute que son offre de cours soit insuffisamment adaptée aux besoins des régions[28], puisque ses pratiques d'association avec le milieu (notamment le milieu coopératif, le milieu des affaires sociales et les coopératives d'habitation) aussi bien que ses succès de clientèle éclatants démontrent bien la capacité de la formation à distance à répondre à des besoins diversifiés et à accroître de façon substantielle l'accès à l'éducation.

Pourtant la Télé-université, malgré la satisfaction qu'elle exprime, d'être ainsi reconnue et donnée en exemple, prend ses distances par rapport aux recommandations de la Commission. Pourquoi exclure *a priori* les études de deuxième cycle universitaire et confiner les programmes à la formation générale ? Pourquoi mettre seulement l'accent sur les besoins des étudiants ayant moins de ressources, et ignorer les besoins de perfectionnement des professionnels, confinant ainsi le Centre de formation à distance dans une vocation qui le rendra inapte à répondre aux besoins bien réels de ces derniers ? Pourquoi envisager les médias dans une perspective de contrôle et non dans une perspective de domestication éducative ? Pourquoi avoir ignoré la fonction de recherche ? Pourquoi accorder si peu d'autonomie au Centre de formation à distance, dans sa relation avec l'organisme central, et pourquoi d'ailleurs faut-il deux organismes centraux ? Comment s'effectuera l'intégration des trois niveaux d'enseignement et comment le Centre de formation à distance établira-t-il sa crédibilité ? À ces questions, la Télé-université indique qu'elle a su trouver encore une fois des réponses originales, puisqu'elle a développé depuis plus d'un an des collaborations avec d'autres établissements afin de résoudre des problèmes tels que l'enseignement à des grands groupes, les nombreuses répétitions de certains cours ou l'éparpillement de certaines clientèles. Sans pour autant avoir renoncé à sa vocation première, celle d'une institution de formation à distance universitaire s'adressant à des adultes[29].

Autant la vision de la formation à distance contenue dans le rapport de la Commission se rapproche de celle qu'en avait la Télé-université des premières années, autant la réaction de la Télé-université au rapport de la Commission témoigne d'une perspective radicalement différente. Ce débat entre l'ancienne Télé-université et la nouvelle – par Commission interposée – illustre bien le caractère périlleux du virage qu'elle est en train de prendre. Avec la proposition de la Commission, elle gagne

28. *Ibid*., Troisième partie, p. 299.

29. Télé-université, *Réaction de la Télé-université au rapport de la Commission d'étude sur la formation des adultes*, Document de travail préparé à l'intention de la Direction générale de la Télé-université (document non daté).

la stabilité d'un organisme en situation de monopole, tandis qu'avec sa nouvelle orientation, elle risque l'insécurité chronique, doublée d'une situation minoritaire. L'ancienne Télé-université, présente dans le rapport de la Commission, était celle de l'éducation « populaire ». La nouvelle, qui prend ses distances de ce rapport, vise plutôt la formation des élites professionnelles. L'ancienne Télé-université avait pour but de répondre aux besoins de l'ensemble de la société québécoise, la nouvelle se donne pour objectif l'ouverture aux besoins du réseau de l'Université du Québec. Ces deux potentialités du développement de la formation à distance – un service national de téléenseignement ou un centre universitaire d'édition médiatique – rappellent bien sûr les ambiguïtés du projet de télé-université de 1972, entre la réponse aux besoins de formation des adultes, l'innovation techno-pédagogique et le soutien à l'enseignement au sein du réseau de l'Université du Québec. Mais il y a plus : ce débat sur les finalités de la Télé-université permet de constater que si la Télé-Université a, depuis dix ans, trouvé une piste de développement prometteuse, son assise est encore fragile, parce qu'elle n'a pas réussi à résoudre la difficile équation de son insertion concurrentielle dans l'Université du Québec.

La Commission ayant ainsi fait son lit, la question est maintenant de savoir comment le gouvernement va réagir à cette proposition de politique. Le colloque sur la formation à distance organisé la même année par le ministère de l'Éducation ne permet guère de le prédire : oui, indique le sous-ministre, il reconnaît le caractère tragique du problème de l'analphabétisme ; oui, il tient aussi à faire de la formation à distance l'instrument le plus actif de la mise en œuvre d'une politique d'éducation permanente ; oui, il comprend que le rapport de la Commission Jean propose un modèle d'organisation de la formation à distance. Mais le sous-ministre souligne également que l'heure est à la décroissance budgétaire et qu'il faut rentabiliser les ressources existantes. Bien sûr, la formation à distance peut être un instrument privilégié d'éducation permanente, mais il faut d'abord faire l'inventaire de ce qui existe déjà. Le gouvernement est donc en réflexion et le sous-ministre annonce qu'il se donne un an pour prendre position[30].

Cette prudence et le temps que se donne le gouvernement pour réagir laissent sans doute perplexes les auteurs du rapport de la Commission Jean, pour qui cette temporisation n'augure sans doute rien de bon, même s'ils ont bien deviné que le terrain sur lequel ils s'aventuraient était

30. Beaudoin, A., sous-ministre adjoint, Ministère de l'Éducation du Québec, « Discours de clôture », *Formation à distance – Perspectives et prospectives* – Actes du colloque sur la formation à distance, Direction de la technologie éducative, Code 54-9631, octobre 1982, p. 277-281.

miné. Cette réaction si attendue arrive au début de 1984 et les appréhensions se confirment. Annoncée d'emblée, la position gouvernementale est sans équivoque :

> Afin de lever toute ambiguïté, il est important de noter que l'objet de cette politique de l'éducation des adultes n'est pas d'imposer ou même de proposer des orientations à tous les organismes qui œuvrent en ce domaine au Québec ; encore moins de s'approprier la gestion de la totalité des activités qui s'y déroulent. […] La pluralité des lieux de formation et des idéologies doit être respectée, surtout là où la responsabilité du gouvernement n'est pas directement engagée. […] Comme l'a déjà dit le Comité scientifique du projet Éducation du plan Europe 2000, « l'éducation permanente n'est pas une structure nouvelle d'éducation qui viendrait s'ajouter aux structures existantes », « Elle est une restructuration complète des structures de l'éducation. C'est davantage un principe, une orientation, presque une idéologie, qu'une activité ou une forme d'apprentissage[31]. »

Oui, le gouvernement indique qu'il est favorable à la facilitation de l'accès aux ressources éducatives existantes, à la spécificité de l'éducation des adultes et au nettoyage du fouillis administratif des lieux de formation ; il dit oui, bien sûr, au rapatriement des fonds fédéraux consacrés à la formation professionnelle ainsi qu'au parti pris en faveur des femmes. Mais il n'est pas question de chambouler les structures ministérielles, dont il s'agit simplement d'intensifier la collaboration. Quant au diagnostic posé par la Commission, celui du gouvernement est sensiblement différent. Certes, les besoins vitaux de la personne sont une dimension fondamentale d'une politique d'éducation des adultes, mais le gouvernement signale qu'il faut aussi tenir compte de la nécessité de prendre avec succès le virage technologique et de parier sur la qualification des personnes.

Donner la priorité aux formations qualifiantes, mettre l'accent sur la formation sur mesure, favoriser la pluralité des lieux de formation : telles sont les priorités retenues par le gouvernement. C'est pourquoi le gouvernement entend maintenir les institutions de formation des adultes rattachées aux ministères tout en favorisant une meilleure articulation entre les services ; les réseaux scolaires seront ouverts au public dans le cadre de priorités préétablies ; on favorisera divers aménagements afin de répondre aux besoins spécifiques des adultes ; on apportera un soutien à la persévérance scolaire et au choix de carrière ; la mission communautaire

---

31. Laurin, C., ministre de l'Éducation, Leblanc-Bantey, D., ministre déléguée à la Condition féminine, Marois, P., ministre de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, « Présentation », *Un projet d'éducation permanente – Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes*, Québec : Ministère de l'Éducation du Québec, février 1984, p. V-IX.

des universités sera renforcée de même que le soutien budgétaire aux associations. Enfin, le ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu tiendra le rôle principal en matière de formation professionnelle.

La formation à distance n'est pas oubliée dans cet énoncé de politique, loin de là. En effet, le succès récent du cours « Octo-Puce[32] » incite le gouvernement à lui reconnaître un rôle privilégié :

> Il importe manifestement que se consolide et se développe un système mieux intégré de formation à distance. Non pas à la manière d'un concurrent des services ordinairement dispensés dans les établissements ; mais soit pour des motifs de suppléance, lorsque le manque de ressources empêche les établissements de répondre à des besoins par les services habituels, soit pour des motifs de complémentarité, quand il s'agit de services jugés prioritaires qui ne sont pas ordinairement dispensés ou quand il s'agit d'atteindre des populations hétérogènes, dispersées, peu disponibles ou pas très bien disposées à l'égard des institutions d'enseignement. La formation à distance apparaît, par ailleurs, comme un instrument de régulation, qui permet d'ajuster, avec le maximum de flexibilité, de rapidité, d'économie et d'accessibilité, la formation des citoyens à des besoins sociétaux ou à des priorités éducatives[33].

Soucieux de prouver son engagement, le gouvernement annonce la création d'une Société de formation à distance qui coordonnera les actions des collèges et des commissions scolaires et prendra en charge les besoins de formation de base, de recyclage et de perfectionnement professionnel. La Télé-université, dont l'expérience « dépasse le cadre propre de l'enseignement universitaire et rejoint de plus en plus les préoccupations d'un large public », est invitée à s'y associer afin d'étudier les nouveaux services de formation à distance à offrir à la population.

La réponse du gouvernement aux propositions de la Commission Jean est, on le voit, très claire : il n'y aura pas de nouvelle structure centrale, mais une concertation gouvernementale renforcée, notamment en région ; le principe de l'ouverture du système scolaire est certes accepté, mais l'effort d'éducation populaire est passablement plus modeste que celui souhaité ; et surtout, le gouvernement insiste fortement sur la formation professionnelle, alors que la Commission préconisait un investissement dans la formation fondamentale. Cette divergence avec la vision que proposait la Commission était sans doute prévisible étant donné l'attitude

32. Ce cours télévisé d'initiation à la micro-informatique, mis sur pied par la Direction des cours par correspondance, a été suivi par plus de 18 000 personnes.

33. Laurin, C., Leblanc-Bantey, D. et Marois, P., *Un projet d'éducation permanente…*, *op. cit.*, p. 40.

de contestation que cette dernière avait choisi d'adopter, mais elle n'en frappe pas moins par son ampleur. Il semble bien en effet que la Commission se soit méprise sur la capacité d'agir du gouvernement, tout social-démocrate qu'il soit. En premier lieu, la marge de manœuvre budgétaire du gouvernement n'est pas si grande, et il doit protéger à court terme une économie québécoise toujours plus sensible aux variations conjoncturelles que celle de l'Ontario. De plus, la situation du Québec n'est pas celle de la France, et la voie que choisit alors le gouvernement socialiste français – imposer un impôt sur les salaires pour implanter une politique de perfectionnement – est beaucoup plus difficile à envisager dans le contexte nord-américain où la tradition s'oppose plutôt à ce genre d'intervention de l'État. Enfin, on peut comprendre que les propositions structurelles de la Commission visant à court-circuiter les interventions du ministère de l'Éducation et du ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu ont contribué à faire naître de vives résistances en leur sein.

Mais il y a plus encore. En effet, étant donné les divergences qui ont marqué la discussion des propositions de la Commission, et notamment l'opposition manifestée par le patronat, il est particulièrement périlleux pour le Parti québécois, en quête d'une victoire référendaire, de s'aventurer sur un terrain aussi miné en mettant sur pied une nouvelle structure gouvernementale dont l'utilité est dès le départ vivement contestée. C'est pourquoi le gouvernement choisit – comme on pouvait s'y attendre – une approche à la fois moins bureaucratique et plus soucieuse des exigences économiques, un terrain sur lequel portent précisément bon nombre des attaques dont son option est l'objet. L'erreur de la Commission aura donc été de ne pas avoir compris que la crise économique a mis un terme au modèle de l'État providence, et que le « bon gouvernement » que veut être le Parti québécois doit composer avec une philosophie économique accordant un rôle prépondérant aux initiatives des entreprises. Son radicalisme ainsi que la lourdeur des solutions qu'elle a proposées auront été ses principaux ennemis.

Pour sa part, la formation à distance s'en tire bien sûr avec les honneurs et apparaît à nouveau comme un moyen privilégié de réaliser les politiques gouvernementales. Toutefois, il faut remarquer que la définition que le gouvernement en donne diffère sensiblement de celle qui animait la Commission, puisqu'elle n'apparaît plus tant comme un moyen de rendre l'enseignement accessible aux clientèles cibles démunies que comme un instrument de régulation économique permettant de « répondre rapidement aux besoins d'un grand nombre de personnes, avec un minimum d'infrastructures ». Pour ce qui est de la Télé-université, le glissement est plus subtil. Car si cette dernière est toujours à l'honneur, elle n'est plus partie prenante de la Société de formation à distance que veut créer le gouvernement – alors que la Commission en faisait un des

membres fondateurs du Centre de formation à distance –, mais plutôt une associée de cette Société. Le gouvernement met donc l'accent sur la formation à distance auprès des collèges et des commissions scolaires, même s'il reconnaît que « l'expérience de la TÉLUQ dépasse le cadre propre de l'enseignement universitaire et rejoint de plus en plus les préoccupations d'un plus large public[34] ».

Chose certaine, la cause des lettres patentes de la Télé-université n'a guère progressé durant cette aventure. Bien entendu, autant dans le rapport de la Commission que dans l'énoncé de politique du gouvernement, la Télé-université est décrite en termes flatteurs et associée à un potentiel de réalisations éducatives toujours désirable. Mais on n'en sait guère plus sur sa mission sociale ainsi que sur la nature de son insertion institutionnelle, au sein de l'Université du Québec ou en dehors. Et si elle est consacrée comme institution prometteuse, elle semble toujours porteuse d'un statut ambigu – à la fois insérée dans un cadre universitaire et dépassant ce cadre – et d'une existence encore marginale. Certes, la Télé-université a réussi à se distinguer publiquement, et de façon fort honorable. Mais d'autres préoccupations sont entre-temps venues accaparer son attention.

La crise des clientèles

La rumeur commence à se répandre dans les premiers jours de janvier 1983 : une nouvelle règle d'évaluation de la scolarité des enseignants aurait été adoptée par le ministère de l'Éducation, laquelle n'augurerait rien de bon pour la Télé-université, dont une bonne part de la clientèle étudiante est précisément représentée par des enseignants. Copie obtenue d'une commission scolaire, c'est la stupéfaction : la nouvelle règle, datée du 1er janvier, prévoit que les enseignants ne pourront totaliser plus de 14 années de scolarité en suivant un programme de formation générale consécutif au diplôme de formation collégiale ; cette règle s'applique en particulier aux deux certificats de la Télé-université CHEM et CHES. Commence alors un épisode mouvementé de la vie de la Télé-université, qui sera connu par un simple numéro : c'est la saga de la « règle G 1419[35] ».

L'alarme est donnée. Le 12 janvier, le Comité du président est avisé de la situation et, six jours plus tard, le président s'adresse à la sous-ministre adjointe Michèle Fortin. Il s'inquiète des effets de cette règle sur

34. Laurin, C., Leblanc-Bantey, D. et Marois, P., *Un projet d'éducation permanente…*, *op. cit.*, p. 41.

35. La chronologie de ces événements est basée sur les notes de Jean-Guy Béliveau relatives à ce dossier.

l'Université du Québec, qui offre un nombre important de programmes de ce type à quelque 22 000 étudiants, dont de nombreux maîtres, et qui n'a pas eu l'occasion de se faire entendre. Le président signale le danger qu'elle fait courir à la Télé-université, au moment où elle tente de remanier ses clientèles et d'équilibrer le nombre de maîtres et de non-maîtres. En effet : « Cette règle, ajoutée à la non-reconnaissance en 1981 des étudiants libres à la Télé-université, met en cause la survie même de cet établissement[36]. »

Le président propose donc trois solutions : soit rappeler la règle, soit en suspendre l'application pour un certain temps, soit respecter les droits acquis par les étudiants déjà admis dans les programmes CHEM et CHES.

Pour sa part, le directeur général de la Télé-université rencontre le sous-ministre André Rousseau le 26 janvier, puis les sous-ministres Jacques Girard et Michèle Fortin le 28 janvier, en présence de Gilles Boulet et du secrétaire général de l'Université du Québec, Jean-Pierre Fortin. Lors de cette rencontre, la sous-ministre adjointe Michèle Fortin, promet son appui à la Télé-université. Effectivement, le 31 janvier suivant, elle propose une solution, jugée cependant toute bureaucratique par Jean-Guy Béliveau. Cette solution se précise le 2 février lors d'un autre contact téléphonique : la règle ne s'appliquerait qu'aux nouveaux étudiants admis après le 5 janvier, mais l'accord des autorités du Ministère chargées de la négociation avec les enseignants pour le renouvellement de leur convention collective reste à obtenir.

Du coup, l'inquiétude se propage et des étudiants de Montréal transmettent au directeur général une pétition qu'ils comptent envoyer au journal *Le Devoir* par personne interposée. Jean-Guy Béliveau essaie de les convaincre d'attendre encore un peu. Pour sa part, le syndicat des employés de la Télé-université informe le directeur général que la CEQ n'a même pas eu le temps de réagir, puisque la règle a été annoncée le 6 décembre, juste avant la fermeture des bureaux pour le congé de Noël[37]. Mais il n'y a déjà plus grand-chose à faire : le 11 février, un nouvel appel de Michèle Fortin à Jean-Guy Béliveau confirme que la seule concession possible est d'exempter de l'application de la règle les étudiants inscrits à la session d'hiver. Or, 6 000 enseignants ont encore un dossier actif : peut-on au moins leur laisser le temps de terminer leur programme dans un certain délai ? La réponse définitive viendra le 6 avril : la règle G 1419

36. Boulet, G., Lettre adressée à Michèle Fortin, 18 janvier 1983.

37. Bilodeau, G., Lettre adressée à Jean-Guy Béliveau, 9 février 1983.

s'appliquera comme il a été prévu, et seuls seront exemptés de son application les étudiants inscrits à la session d'hiver 1983 ; il n'est pas question d'un délai de grâce pour les autres[38].

La déception de Jean-Guy Béliveau est évidemment grande, d'autant plus que la position finale se situe en-deçà des assurances verbales qui lui avaient été données[39]. Mais la décision est maintenant prise. Le coup est très rude pour la Télé-université, dont la clientèle accuse cette année-là une baisse de 633 EETC, soit 23,2 % de moins qu'en 1981-1982.

Pourtant, les signes avant-coureurs de cette décision se manifestaient depuis déjà quelques années[40]. Les motifs de suspicion du Ministère étaient multiples : d'une part, les programmes CHEM et CHES étaient deux recoupements d'une même banque de cours, de l'autre, des doutes étaient entretenus quant à la valeur universitaire des cours de la Télé-université, notamment par les critiques des autres universités envers l'Université du Québec et cette Télé-université qui n'avait même pas de corps professoral. Or, ces critiques étaient vives, rappelle le président Gilles Boulet :

> Tous les hauts fonctionnaires, les sous-ministres et le ministre plusieurs fois nous ont dit : « Qu'est-ce que c'est, cette Télé-université qui donne des cours de langue ? On peut aller suivre ça au collège Garnier… » C'étaient des jugements qui étaient en large partie faux, mais la Télé-université n'avait pas vis-à-vis de ces gens de crédibilité, puis, évidemment, ceci était entretenu par les autres universités, qui n'avaient pas attaqué que l'INRS… On faisait allusion surtout à sa programmation, puis à la qualité – il n'y avait même pas de corps professoral, il y avait juste des chargés de cours qu'on engage pour qu'ils enregistrent quelque chose – vous voyez tout ce qu'on peut dire, pour quelqu'un qui ne veut pas comprendre[41].

Il n'empêche que malgré les signes avant-coureurs, la surprise a été totale et la Télé-université doit, d'urgence, trouver les moyens de juguler cette hémorragie. Entreprise en 1981 afin de normaliser les opérations de conception et de production des cours, ainsi que les productions écrites et audiovisuelles[42], la rationalisation des activités est soudainement accélérée et l'on procède maintenant à l'analyse de l'ensemble de la situation institutionnelle. La clientèle ? De 1976 à 1982, les enseignants sont devenus la clientèle principale de la Télé-université et ils sont maintenant

---

38. Fortin, M., Lettre adressée à Gilles Boulet, 6 avril 1983.
39. Béliveau, J.-G., Lettre adressée à Gilles Boulet, 2 mai 1983.
40. Béliveau, J.-G., *Document d'orientation*, Télé-université, janvier 1984, p. 3.
41. Notes de l'entrevue réalisée avec Gilles Boulet…, *op. cit.*
42. Télé-université, *Politique de normalisation des produits de la Télé-université*, Direction des communications, février 1981.

beaucoup moins intéressés à y suivre des cours. Une autre cible fragile est représentée par les travailleurs du secteur de la santé, principale clientèle des cours de gérontologie, qui dépendent eux aussi des politiques ministérielles. Il faut donc que la Télé-université réapprenne très rapidement à identifier ses clientèles cibles et à analyser leurs besoins, car elle a depuis quelques années « perdu son flair sur les mouvements de la société québécoise », et améliore ses communications internes afin de mieux répondre aux besoins des organismes externes. Le fonctionnement administratif ? Le personnel augmente mais la productivité diminue, et la production d'un cours prend maintenant au moins un an et demi, ce qui coûte beaucoup trop cher. La conception des cours ? La planification du développement des cours est souvent irréaliste, ce qui entraîne de nombreux problèmes lors de la réalisation et une mauvaise gestion des ressources. Bref, un certain relâchement s'est produit au cours des dernières années, et il faut maintenant que la Télé-université retrouve la voie de l'efficacité[43].

Voilà pour le redressement de la barque. Mais il faut aussi changer le cap. C'est ce à quoi va s'employer le directeur général.

L'affirmation universitaire

Redéfinir la Télé-université dans ses options de base avec le minimum d'ambiguïté : cet objectif anime la démarche qu'entreprend Jean-Guy Béliveau à partir de l'automne 1983. Le premier changement prend l'aspect d'une simple retouche au plan triennal dans lequel Jean-Guy Béliveau fait inscrire un nouvel axe de développement, l'information et la communication. Du coup, la techno-didactique, qui constituait l'axe du plan élaboré durant le mandat de Pierre De Celles, est reléguée à l'arrière-plan, et avec elle la perspective de développement d'un corps professoral interdisciplinaire[44]. Ainsi s'estompe la vision d'une Télé-université se développant en tant qu'unité de pointe dans le domaine de l'utilisation pédagogique des médias.

Le second mouvement est nettement plus spectaculaire. Les propositions d'orientation que soumet Jean-Guy Béliveau à la collectivité au début de 1984 prennent en effet pour assise un examen en profondeur de la situation de la Télé-université. Il met tout d'abord en évidence la politique de l'éducation des adultes que se propose d'adopter le gouvernement, laquelle semble surtout s'orienter vers la formation professionnelle et n'annoncer aucun changement majeur pour la Télé-université.

43. Télé-université, *Rapport du groupe de travail sur la rationalisation à la Télé-université*, 20 avril 1983.

44. Télé-université, *Plan triennal de développement 1982-1985*, septembre 1983.

C'est là une lecture assez juste de la politique que le gouvernement dévoilera en février 1984. Ensuite, il rappelle les interrogations du Conseil des universités quant à la pertinence et à la qualité des certificats et des programmes courts sur lesquels repose la programmation de la Télé-université – lesquelles font craindre une baisse du financement des étudiants inscrits aux certificats –, tandis que la qualité des cours de langue – qui représentent un fort pourcentage des inscriptions – est régulièrement remise en question par le Conseil des universités et par les fonctionnaires du ministère de l'Éducation. Enfin – et surtout –, il annonce que de nouvelles difficultés viennent d'apparaître dans les relations avec les constituantes régionales dont certaines se sont opposées en vertu du principe de liaison à l'offre sur leur territoire des nouveaux programmes de la Télé-université, puisqu'elles prévoient offrir des programmes similaires. Dans ce contexte, qui augure assez mal pour sa demande de lettres patentes, la Télé-université doit prendre l'initiative[45].

Crédibilité et financement : tels sont les maîtres mots du diagnostic que pose Jean-Guy Béliveau. La crédibilité, c'est-à-dire la reconnaissance par les institutions avec lesquelles doit composer la Télé-université ; le financement, c'est-à-dire les règles déterminées par l'État québécois et qui conditionnent son développement. Ces deux exigences se ramènent en fait à une seule : celle d'en faire une vraie université répondant aux besoins de la société québécoise.

Il reste en effet à la Télé-université passablement de chemin à parcourir pour parvenir à ce statut, estime-t-il. En effet, les programmes existants sont relativement marginaux dans le milieu universitaire « quant à leur appellation, aux noms baroques, aux noms sophistiqués, qui visaient peut-être à camoufler ce qu'on voulait y mettre dedans », tandis que la qualité de leurs contenus est contestée. Il y a aussi la faiblesse de la recherche, qui se résume à des « recherches occasionnelles, circonstancielles, menées par nos professionnels, sur des questions d'encadrement, des questions de livraison de cours, de logistique de l'enseignement à distance, des questions d'utilisation de médias ». Et il y a bien sûr la question de l'évaluation, toujours sujette à critique quand elle n'est pas faite en salle. Sans oublier l'absence d'un corps professoral, qui est une évidence indéniable pour le directeur général :

45. Béliveau, J.-G., *Document d'orientation*, *op. cit*.

> On me demandait : « Vous présentez un programme : quelles sont vos ressources ? Eh bien, les ressources, elles ne sont pas là, elles sont ailleurs » […] Il n'y avait pas de masse critique pour pouvoir défendre un contenu […[faire accepter nos programmes, faire accepter nos budgets de recherche[46].

Tout cela contribue à son avis à marginaliser la Télé-université :

> Donc c'étaient plus les constituantes réseau établies en région […] Ces constituantes-là avaient déjà des problèmes de rétention de leur clientèle autochtone et elles voyaient arriver un adversaire TÉLUQ qui s'apprêtait à gruger dans ces clientèles-là. […] donc la Télé-université était frère mineur dans un ensemble qui était déjà frère mineur, convers, mineur dans le grand dossier UQ […] Je rajoute le ministère de l'Éducation, qui avait des doutes sur la valeur des cours de la Télé-université. La meilleure concrétisation des doutes qu'il y a eu, c'est la règle 1419 : ils trouvaient que nos cours n'apportaient pas une accréditation professionnelle suffisante aux maîtres pour que ce soit reconnu dans leurs années de services[47].

L'occasion d'effectuer ce changement, le directeur général la voit dans les nouvelles technologies de communication, porteuses d'un changement de fond pour la société québécoise. Université et technologies de communication : voilà la combinaison gagnante qu'il propose, garante de l'augmentation de la crédibilité de la Télé-université, d'une plus grande stabilité de son financement et d'une meilleure insertion dans le réseau de l'Université du Québec. Il rejette l'hypothèse d'un organisme de services de production qui assurerait certes la paix institutionnelle, mais enlèverait à la Télé-université sa vocation d'institution d'enseignement, ainsi que celle de la transformer en université élaborant principalement des cours informatisés, une solution qui lui semble trop précoce. La Télé-université qu'il propose est une université générale à part entière exerçant pleinement les fonctions d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité. Elle offrira des programmes longs – un baccalauréat général puis un baccalauréat spécialisé – ainsi que quelques activités de deuxième cycle, mais sur un territoire restreint[48] et ses activités de recherche seront orientées en majeure partie vers la techno-didactique. Elle offrira en outre des activités de formation continue ainsi que des cours et programmes en

46. Notes de l'entrevue réalisée avec Jean-Guy Béliveau…, directeur général de la Télé-université (1981-1992), le 8 août 1994.

47. *Ibid*.

48. La proposition prévoit que la programmation de la Télé-université sera offerte sur un territoire se limitant à Montréal, à Québec et sur la rive-sud entre Montréal et Québec.

réponse aux demandes des constituantes à vocation générale[49], médiatisera des cours à forte clientèle et s'ouvrira aux activités internationales. Et elle diversifiera ses modèles pédagogiques de façon à aller du plus léger au plus lourd, de la présence à l'université à domicile avec support télématique.

Cette nouvelle définition de la Télé-université reçoit un accueil favorable lors de la vaste consultation interne organisée durant les mois de février et mars 1984. Il n'y a guère que la perspective d'un enseignement en présence qui semble aller contre la nature de l'institution[50]. Mais pour ce qui est de la restriction du territoire[51], c'est la levée de boucliers, malgré le respect dû au directeur général, car elle va à l'encontre de la raison d'être même de la Télé-université.

> Alors je dis : « On va offrir une programmation de baccalauréats, etc., de programmes longs, mais dans un corridor plus étroit, puis on va être sûrs de ne pas avoir de problèmes. Le restant est un peu plus marginal, etc. » Et la réponse que j'ai eue, c'est un « Non » catégorique, ferme, absolu, et j'ai réalisé comme directeur général à l'époque que le territoire, la totalité du territoire, était pour l'institution et ses acteurs un « must » qu'il ne fallait négocier d'aucune façon. Ça, ça a été très clair[52].

Jean-Guy Béliveau peut se réjouir : il a réussi à rallier la Télé-université à sa vision. Sensible à l'importance de l'excellence de l'institution et à sa reconnaissance interne et externe, notamment dans la perspective des lettres patentes, la communauté télé-universitaire reconnaît ses faiblesses : la lourdeur et l'inadéquation des structures, l'instabilité du développement et peut-être aussi une culture passablement populiste. Et si son humeur est un peu morose, elle désire ardemment relever de nouveaux défis afin de reprendre l'initiative. Se ralliant au panache blanc de son

---

49. Le territoire envisagé est cette fois celui où la Télé-université n'offre pas ses cours et programmes.

50. Bédard, R., Brulotte, R., Guillemet, P. et Madden, P., *Synthèse des réactions au document d'orientation proposé par le directeur général*, Télé-université, mars 1984, p. 5-12.

51. La description que donne Jean-Guy Béliveau de ce territoire est savoureuse : « C'était une espèce de corridor qui partait de Montréal… nous avions […] 40-45 % de nos clientèles qui passait par la Rive-Sud où il n'y avait pas de… on appelait ça des ZEC, nous autres, des zones d'éducation contrôlée – quelqu'un qui avait sorti ça à l'interne – […] On passait par le sud et on revenait à Québec : ça faisait comme une espèce d'appareil téléphonique. » (*La mission*, *op. cit.*, 1992.)

52. *Ibid*.

directeur général, elle le presse de donner suite à ses intentions et d'être plus ferme avec les constituantes. Avec lui, elle relève la tête et reprend confiance en son avenir[53].

Cette consultation aura donc dynamisé la Télé-université. Le message a été bien entendu : la Télé-université interviendra sur l'ensemble du territoire québécois et offrira seulement des baccalauréats généraux élaborés de concert avec les constituantes en misant sur le principe de l'alternance campus-distance, un concept innovateur cher au directeur général et qui recueille l'assentiment enthousiaste du président de l'Université du Québec[54]. Elle ne développera pas à court terme de programmes de deuxième cycle, se bornant à médiatiser des contenus offerts par d'autres universités, et elle privilégiera des activités de recherche dans les champs de la formation à distance et de l'éducation des adultes, ainsi que dans les champs reliés à ses contenus. Elle offrira enfin des activités de formation continue et élargira ses modes d'intervention, développera une banque de cours informatisés et mènera sur une base modeste des activités de coopération internationale. Enfin, bien sûr, elle coopérera avec la Société de formation à distance. Mais elle ne fera plus de médiatisation pour les autres constituantes[55].

Une université à l'appui des priorités nationales : voilà l'ambition que nourrit maintenant ouvertement la Télé-université. Elle réclame donc qu'on lui applique les mêmes règles de financement qu'aux autres universités[56]. Mais avant tout, la Télé-université veut dorénavant être reconnue comme université à part entière. Elle a analysé son environnement afin de définir les services qu'elle peut apporter en matière d'enseignement universitaire et de recherche – à la rencontre des intérêts généraux de la collectivité et de ses intérêts propres – et affirme l'importance de la formation à distance avec conviction :

> La formation à distance peut répondre aux attentes de la société en tenant compte de ces transformations importantes chez la population. En effet, la formation à distance peut rejoindre dans une même période de temps et dans des lieux différents

53. Bédard, R., Brulotte, R., Guillemet, P. et Madden, P., *Synthèse des réactions…*, *op. cit.*, p. 52-66.

54. Cette formule prévoit qu'un étudiant puisse suivre une partie de son programme à distance et l'autre sur le campus.

55. Télé-université, *Document d'orientation – Proposition du Directeur général déposée à la Sous-commission des études*, Direction générale, 17 avril 1984.

56. Télé-université, *Mémoire de la Télé-université à la Commission de l'éducation et de la main-d'œuvre de l'Assemblée nationale sur les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois pour l'année 1984-1985 et pour les années à venir*, 22 octobre 1984.

> des étudiants constituant indifféremment des groupes hétérogènes ou homogènes sans diminuer pour autant la qualité des apprentissages.
>
> La formation à distance s'adapte aux nouvelles clientèles sans exiger des investissements supplémentaires ni des transformations pédagogiques en profondeur. Elle permet même à ces clientèles diversifiées vivant des situations particulières de poursuivre des études de formation de base, de perfectionnement ou de recyclage sans modifier fondamentalement leurs modes de vie.
>
> Enfin, la formation à distance répond au désir de la population, qui exige une utilisation rationnelle et efficace des fonds publics pour l'éducation. Cette forme d'enseignement peut rejoindre un très grand nombre d'individus sur un vaste territoire et ce, avec souplesse et flexibilité, c'est-à-dire sans investissement immobilier, et sans engagement permanent de ressources humaines comparables avec d'autres formes d'enseignement[57].

Voilà pour le potentiel. Pour le reste, le bilan de la Télé-université témoigne éloquemment de sa capacité à œuvrer sur l'ensemble du territoire québécois, à offrir une grande variété de cours et de programmes et à rejoindre une vaste clientèle. Ainsi, fait-elle remarquer, malgré les circonstances fâcheuses auxquelles elle a dû faire face dans les deux dernières années, elle n'en a pas moins réussi à préserver une moyenne de 2 407 EETC au cours des cinq dernières années (tableau 3.1), et même si sa clientèle est essentiellement composée d'étudiants à temps partiel, elle a réussi à en diplômer une proportion importante. De plus, elle a développé sa fonction de recherche et offre de nombreux services à la collectivité, notamment grâce à son service d'édition médiatique. Et alors qu'elle n'avait que 4 professeurs réguliers en 1980-1981, elle en compte maintenant 20. Elle est ainsi devenue une vraie université[58].

Un réaménagement structurel vient parachever cette entreprise de redressement. Il est marqué par l'abolition de la direction de l'édition médiatique, une direction de premier niveau créée en 1982 sous l'impulsion de Pierre De Celles afin d'incarner le nouveau volet de la mission de la Télé-université dont témoigne la modification aux lettres patentes de 1981[59].

---

57. Télé-université, *Document d'accompagnement de la demande de lettres patentes pour la Télé-université* (Titre précédent : Bilan et perspectives de la Télé-université), janvier 1985, p. 8.

58. Télé-université, *Document d'accompagnement …, op. cit.*, p. 25-39.

59. Télé-université, *Réaménagement structurel – Modifications au document « Définition des niveaux et des types des unités administratives constituant l'organisation de la Télé-université »*, 26 février 1985.

Tableau 3.1
Évolution du nombre d'EETC, Télé-université
(1979-1980 à 1983-1984)

Année	Nombre d'EETC
1979-1980	2 015
1980-1981	2 768
1981-1982	2 833
1982-1983	2 228
1983-1984	2 190

Source : *Document d'accompagnement de la demande de lettres patentes pour la Télé-université*, Télé-université, janvier 1985, p. 31.

L'édition médiatique ? Elle n'avait guère fait parler d'elle jusque-là, elle dont la création même rappelait la commotion qu'avait provoqué la tutelle et dont l'existence symbolisait la coopération forcée avec les constituantes, à même les fonds de la Télé-université. L'expérience a-t-elle été si éprouvante ? Pas vraiment. En deux années, une vingtaine de projets de médiatisation ont été mis de l'avant au sein de l'Université du Québec – dont près de la moitié avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM) – et la moitié de ces projets a été effectivement réalisée à la satisfaction des constituantes. De plus, quelques projets ont été menés en dehors du secteur universitaire et la banque de cours de la Télé-université s'est ainsi enrichie de plusieurs cours[60].

Un bilan fort honorable, donc, dans un temps aussi court. Mais plusieurs facteurs ont joué contre cette « maison d'édition médiatique ». Il y a bien sûr la situation de dépendance dans laquelle se trouvait la Télé-université par rapport à ses partenaires. Et puis, la marginalité de ce service, à peine une dizaine de personnes au sein de l'organisation de la Télé-université dont le personnel régulier approche alors les 200 employés[61], et qui est bien à l'écart des activités courantes. Il y a aussi tous ces soupçons qui pèsent sur elle au sein même de la Télé-université : elle ne produit pas beaucoup, elle coûte cher, en a-t-on vraiment besoin ? En outre, bien que la direction du service s'évertue à en vanter les réalisations innovatrices et à souligner que son budget ne représente guère que 2 % du budget de la

60. Télé-université, *L'édition médiatique à la Télé-université*, octobre 1981-mai 1984, Bilan en forme de dialogue, juin 1984.

61. Université du Québec, *Rapport annuel 1983-1984*, Québec : Service d'information de l'Université du Québec, p. 15.

Télé-université, elle doit reconnaître son échec : après deux ans d'activité, le service d'édition médiatique est méconnu et il n'est toujours pas intégré au fonctionnement de l'institution[62].

Le réaménagement structurel s'achèvera au début de l'automne 1985 avec l'ajout de modules que les professeurs réussissent à faire inscrire dans l'organisation de la Télé-université. La réorientation institutionnelle est maintenant faite. Et avec elle prend fin la collaboration obligée avec le réseau. L'université réseau est ainsi devenue chose du passé.

Un enterrement, une renaissance

Entamée avec une tutelle durant laquelle la Télé-université se voit obligée de consacrer une partie de ses ressources à la coopération avec le réseau de l'Université du Québec, cette courte période s'achève donc alors que la Télé-université, libérée de la tutelle, se libère à son tour de cette obligation et décide de s'affirmer en tant qu'université à part entière. Pourtant, le projet de lettres patentes est demeuré le même, et la Télé-université est toujours tenue d'offrir des services de support à la médiatisation en plus de ses activités propres. Comment s'explique cette rébellion feutrée ?

Il y a bien sûr l'épisode de l'implantation difficile du certificat en informatique grâce auquel la Télé-université compte éponger la perte importante de clientèle qu'elle a subie après l'entrée en vigueur de la règle G 1419. Elle se retrouve alors aussitôt sur le même terrain que les constituantes régionales qui essaient elles aussi de profiter des subventions accordées aux hausses de clientèle dans les programmes s'inscrivant dans le cadre du « virage technologique », alors qu'elles sont sous-financées dans les autres secteurs. D'ailleurs, certaines d'entre elles n'hésitent pas alors à se prévaloir de leur juridiction exclusive et à mettre des bâtons dans les roues de la Télé-université, même si elles ne sont pas en mesure de répondre à la demande dans leur territoire[63]. Cette interprétation étroite du principe de liaison au moment où la Télé-université traverse une phase difficile lui laisse évidemment un goût amer, qui transparaît dans son rapport annuel :

> Afin de pouvoir dispenser le certificat en informatique sur l'ensemble du territoire québécois auprès des adultes pour qui l'accessibilité aux campus est difficile ou impossible, la Télé-université a dû négocier des ententes particulières avec chaque

62. Télé-université, *L'édition médiatique…*, *op. cit.*, p. 15.

63. Rigault-Ricciardi, C., directrice de la formation, Télé-université, Lettre à Jean-Marie Archambault, vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, Université du Québec à Trois-Rivières, 19 mars 1984.

> constituante à vocation générale. Allant du refus complet jusqu'aux acrobaties administratives compliquées, les ententes ont vivement fait ressentir à la Télé-université les conséquences d'une absence de personnalité juridique propre. L'écart disproportionné entre le discours et les actes de plusieurs universités a ébranlé l'espoir qu'entretenait la Télé-université de se voir membre à part entière du réseau. Cette situation difficile a encouragé l'énoncé des orientations institutionnelles dans le but de permettre à la Télé-université de jouer pleinement son rôle d'université au sein de l'Université du Québec[64].

D'autant plus que l'édition médiatique, un service imposé par Pierre De Celles, est passablement difficile à accepter par la Télé-université, ce dont témoigne Jean-Guy Béliveau :

> Sauf qu'il y avait deux problèmes avec l'édition médiatique. Un majeur : la Télé-université investissait […] 250 000 $ par année pour une série de projets qui profitaient plus aux constituantes qu'à la TÉLUQ […] Deuxième problème : l'édition médiatique, telle que formulée là, ce concept accentuait l'idée de boîte de service et de support et n'était pas vraiment porteur d'avenir, dans la mesure où on attendait le développement venu d'ailleurs […] on était à la merci des constituantes qui avaient un projet et qui ont fréquemment «*dumpé*» leurs projets de développement chez nous […] Cette chose-là, de boîte de service, nous mettait en position de servitude à une époque où les gens non seulement ne connaissaient pas la formation à distance mais certains la méprisaient[65].

Le directeur général aurait donc proposé de faire une croix sur le service d'édition médiatique considérant que l'investissement consenti par la Télé-université à ce titre depuis 1982 ne lui avait pas attiré la reconnaissance des constituantes. Sa conclusion apparaît pourtant un peu hâtive. En effet, si toutes les constituantes ont soumis des projets, avec une nette prédominance de l'UQAM, en pratique, la collaboration avec les constituantes les plus antagonistes de la Télé-université n'a jamais dépassé le stade des pourparlers exploratoires. De plus – c'est là une faiblesse majeure de la politique d'édition médiatique –, aucun critère n'a encadré la sélection des projets en fonction de leur utilité collective (par exemple le nombre d'étudiants, le nombre de répétitions des cours, le degré d'éloignement ou de dispersion des clientèles visées), de telle sorte que ce programme est très vite apparu comme une façon d'obtenir facilement des subventions plutôt que comme un programme réellement orienté vers la formation à distance pour le bénéfice du réseau. Attirant

64. Université du Québec, *Rapport annuel 1983-1984*, *op. cit.*, p. 54.

65. Notes de l'entrevue réalisée avec Jean-Guy Béliveau…, *op. cit.*

des projets disparates, le programme n'a pas vraiment percé auprès des constituantes – à l'exception de l'UQAM –, et surtout pas auprès de celles qu'il aurait été avantageux d'amadouer. Et évidemment, on n'a guère laissé le temps à l'édition médiatique pour ce faire.

Marginal dans le réseau, le programme d'édition médiatique l'aura été tout autant à l'intérieur de la Télé-université. Corps étranger à la Télé-université, dont une partie des effectifs était à l'origine à l'emploi du siège social de l'Université du Québec, sous la direction de Pierre De Celles, son envergure institutionnelle était très modeste en regard de son statut de direction de premier niveau. D'autant plus que les penchants pour l'expérimentation médiatique du directeur de ce service, un cadre peu à l'aise avec la culture universitaire, s'accordaient plutôt mal avec les traditions et les exigences de qualité de la Télé-université. Très vite isolé et en mauvaise posture pour défendre sa direction, ce dernier trouvera d'ailleurs un terrain beaucoup plus favorable dans le domaine de la coopération internationale et convaincra sans peine le directeur général du prestige beaucoup plus grand que la Télé-université pourra en retirer.

C'est donc l'enterrement d'un projet auquel la Télé-université n'a pas vraiment cru, et qu'on aura laissé aller à la dérive après le départ de son initiateur. Si l'on peut comprendre pourquoi la Télé-université a abandonné ce programme auquel elle avait été contrainte, on peut cependant se demander pourquoi elle a ainsi pris le risque de contredire ce qui demeurait encore inscrit dans son projet de lettres patentes[66]. Il faut croire que ce risque était bien calculé puisque les constituantes sont demeurées indifférentes à cette réorientation. Peut-être que certaines, notamment l'UQAM, estimaient que la Télé-université avait payé sa dette envers le réseau ; peut-être que d'autres, par exemple l'UQTR, ne voulaient pas prendre le risque de nouveaux accrochages, étant donné la part qu'elles avaient eue dans les difficultés d'implantation du certificat en informatique. On peut aussi tout simplement supposer que, le programme d'édition médiatique n'ayant pas vraiment levé au sein du réseau, sa disparition est passée relativement inaperçue. L'édition médiatique aura donc disparu, pour avoir été trop visible à l'intérieur de la Télé-université et pour ne l'avoir pas été assez au sein du réseau de l'Université du Québec.

Mais le fait marquant de cette période, c'est bien sûr la renaissance d'un projet institutionnel marqué par la quête des lettres patentes, symbole de la fierté institutionnelle retrouvée. Car ce qui est inscrit en creux dans l'aventure de l'édition médiatique, c'est le refus d'une définition institutionnelle imposée de l'extérieur et, en contrepartie, la lutte pour une définition dont la Télé-université choisirait elle-même les termes.

66. Guillemet, P., Lettre au président de la Commission de la Télé-université, 18 septembre 1985.

Il est ainsi frappant de constater la ressemblance entre le discours de la Télé-université dans son document d'accompagnement de la demande de lettres patentes du début de 1985, qui porte la marque de Jean-Guy Béliveau, et celui qu'elle tenait en 1981 dans son mémoire à la Commission Jean, tout inspiré par la vision de Fernand Grenier. Dans les deux cas, elle se présente comme une université capable de répondre rapidement et de façon économique sur un vaste territoire à des besoins sociaux en changement rapide, qui propose au gouvernement de devenir un instrument privilégié pour le développement de la société québécoise : les accents sont les mêmes, ainsi que l'insistance sur l'envergure nationale de la Télé-université et l'urgence de la reconnaître officiellement. Mais tandis que la Télé-université insistait devant la Commission Jean sur la réduction des inégalités d'accès à l'éducation qui était la préoccupation majeure de la Commission, elle met cette fois l'accent sur la contribution de la formation à distance au développement économique et au recyclage des professionnels, ainsi que sur l'utilisation des nouvelles technologies, autant de préoccupations chères au gouvernement qui l'avaient amenée à se démarquer du rapport proposé par cette Commission. Et surtout, alors que la Télé-université de 1981 se flattait d'être une entreprise éducative efficace, fonctionnant avec très peu de professeurs, celle de 1985 proclame (précisément en raison du nombre limité de professeurs) sa fierté d'être une université dont la crédibilité repose sur son corps professoral.

Un corps professoral ? Voilà un développement bien étonnant pour ce projet de télé-université que l'on envisageait en 1972 comme un moyen de favoriser l'accessibilité en région aux ressources professorales de l'Université du Québec, et l'on peut imaginer la réaction d'un fondateur tel que Réginald Grégoire, lui qui estimait déjà, en remettant sa démission en 1976, que la télé-université de l'époque s'écartait du modèle d'université « alternative » qui était sa raison d'être initiale. L'histoire de ces treize premières années a cependant montré qu'avec la perte des programmes PERMAMA et PERMAFRA, cet objectif d'utilisation des ressources du réseau s'était très vite estompé. Puisque la Télé-université développait ses propres programmes et qu'elle prêtait de plus en plus le flanc aux critiques des autres constituantes – évidemment alimentées par les succès de clientèle de la Télé-université sur leurs territoires –, sans doute fallait-il donner à cette dernière une certaine rigueur et faire en sorte qu'elle se définisse un peu moins comme une entreprise et un peu plus comme une université.

Toutefois, l'avènement d'un corps professoral tel que l'imaginait Pierre De Celles diffère fort sensiblement de celui qui se développera de façon spectaculaire avec Jean-Guy Béliveau. À l'origine, le corps professoral est conçu comme un noyau de spécialistes en techno-didactique capables de permettre à la Télé-université d'assurer un leadership dans le champ de l'exploitation pédagogique des nouvelles technologies, ce qui

donnait à la Télé-université un créneau d'excellence unique au sein de l'Université du Québec et devait lui permettre de se faire reconnaître de plein droit par les autres constituantes. Mais un virage subtil se produit après le départ de Pierre De Celles, alors que l'axe de développement en techno-didactique de la formation à distance est remplacé par un axe en information-communication. Du coup, le développement du corps professoral prend une tout autre tournure, puisque ce ne sont pas des experts en techno-didactique qui sont engagés, mais bien des professeurs rattachés à l'une ou l'autre des disciplines situées dans l'axe de développement, donc des spécialistes de contenu plutôt que du traitement pédagogique. Le virage par rapport au projet de 1972 est ici radical.

Sans doute y avait-il dans cette évolution des considérations d'ordre pratique. Recruter en peu de temps une vingtaine de professeurs spécialistes de la techno-didactique n'était évidemment pas chose facile. Or, il fallait en quelque sorte marquer le coup dans cette Télé-université, encore empreinte de la marque de Fernand Grenier et méfiante envers la culture universitaire, comme l'avait constaté Pierre De Celles à son arrivée. Le traumatisme causé par la règle G 1419 appelait un changement en profondeur et le diagnostic proposé par le directeur général était plausible. Quant à l'hypothèse de solution proposée – les programmes longs –, elle méritait certes d'être testée, et pour la mettre en œuvre des ressources professorales étaient nécessaires, qu'il fallait engager assez vite étant donné le temps que requérait le développement de tels programmes.

Mais la nécessité semble avoir été tout aussi idéologique. Alors que le problème de la crédibilité de la Télé-université en 1981 semble essentiellement cristallisé autour de la personne de Fernand Grenier et de ses pratiques administratives peu orthodoxes, c'est l'institution tout entière qui se trouve remise en cause par Jean-Guy Béliveau dans son plaidoyer pour une « vraie université » :

> La Télé-université, c'était un regroupement d'éléments tout à fait hétéroclites. J'ai déjà dit – mais le terme n'était pas péjoratif – j'avais même employé le terme de « marginaux », mais dans le bon sens du terme : les marginaux du système universitaire québécois, les marginaux de l'éducation des adultes ou de l'emploi des nouvelles technologies de l'éducation à des fins éducatives[67].

Il faut bien sûr lire dans cette évolution l'écho de la mutation que subit l'Université du Québec, qui commence, dès la fin des années 1970, à vouloir ressembler davantage à ses aînées et à entonner le credo de l'« excellence ». Comme le souligne Lucia Ferretti :

67. *La mission…., op. cit.*

> […] tandis que le Québec fait des gens d'affaires ses nouveaux oracles et du virage technologique son projet de société, l'Université du Québec est, comme les autres universités, de plus en plus happée par la logique du marché et comme elles, en ces temps de concurrence et de disette, elle se met à concevoir plus nettement comme un produit à vendre son potentiel d'enseignement, de recherche, de service à la collectivité[68].

Mais il semble bien que ce virage ait été particulièrement radical dans le cas de la Télé-université, qui avait toujours jusqu'alors beaucoup insisté sur l'accessibilité aux études supérieures, alors que la recherche de l'excellence remplace celle de l'accessibilité en tête des objectifs que le gouvernement assigne aux milieux universitaires. Le projet d'archives institutionnelles en témoigne :

> Cette inversion des priorités menaçait sinon l'existence, du moins le développement de la Télé-université. L'excellence dont il était désormais question, c'était précisément celle à laquelle elle n'avait jamais prétendu. Incapable d'attirer des « pontes » sur une base régulière, elle avait été chercher le savoir là où il était disponible à bon compte : chez des universitaires confirmés, mais aussi chez des étudiants gradués. Pour un véritable « savant », son équipe de professeurs comptait au moins cinq petits débrouillards, plus spécialistes de la forme que du fond, plus soucieux des échéances et des besoins que du niveau universitaire des cours. L'histoire, les aléas de la mission, les valeurs et le fonctionnement de la Télé-université expliquaient largement cet état de choses[69].

On ne saurait dire les choses plus clairement. Rompant avec son passé, le considérant même avec une certaine condescendance, la Télé-université s'aligne alors sur le modèle universitaire dans ce qu'il a de plus classique. Ce virage vers l'orthodoxie universitaire s'inscrit cependant à contre-courant de l'évolution de l'Université du Québec à cette époque, puisqu'il amène la Télé-université à refuser sa définition antérieure, axée sur un mode de fonctionnement entrepreneurial en réponse aux besoins sociaux, alors même que les autres constituantes s'ouvrent vers les réalités du marché de la formation et aux modes de fonctionnement des entreprises.

Une Télé-université à l'image des autres universités, voilà la conviction profonde qui anime Jean-Guy Béliveau dans sa recherche d'un nouvel équilibre. Sa vision s'inscrit évidemment aux antipodes de celle de Réginald Grégoire, pour qui une télé-université devait être une institution

---

68. Ferretti, L., *L'Université en réseau…*, *op. cit.*, p. 146.

69. Marchand, N., *Projet d'archives audiovisuelles – Document VI – 1984-1987 : l'affirmation de la vocation universitaire*, Projet d'archives audiovisuelles, Télé-université, 31 mai 1988, p. 1-2.

profondément novatrice par rapport aux universités traditionnelles, voire de la nouvelle université proposée par Fernand Grenier dans son Livre blanc. On peut bien sûr reprocher à Jean-Guy Béliveau[70] sa vision un peu passéiste de l'Université et son aveuglement à saisir l'évolution récente de l'Université du Québec. Mais sa recherche d'un nouvel équilibre n'en a pas moins le mérite de la *realpolitik* quand il constate que la Télé-université, à vouloir être différente, n'attire au mieux que de l'incompréhension et au pire une opposition farouche. Et il est bien difficile de le contredire quand il évoque le pouvoir persuasif – ou plutôt dissuasif – de la présence d'un corps professoral :

> Parce qu'au premier moment où une personne disait « Vos cours, là… », je disais : « Veux-tu communiquer avec le docteur Untel qui est professeur à la Télé-université… » […] Et entre collègues profs, le gars disait : « Écoute, moi, j'ai fait mon doctorat, j'ai fait de l'administration de telle façon, puis on a mis telle chose dans notre cours : on a des dossiers de présentation d'un pouce d'épais, on analyse les clientèles, bon, va te faire voir[71] ! »

Jean-Guy Béliveau aura ainsi poussé jusqu'au bout la logique de la création d'un corps professoral en écartant au passage la vision particulière de Pierre De Celles, estimant que la techno-didactique est encore trop marginale, quitte à gommer ce qui pour ce dernier devait précisément constituer la légitimité du professeur télé-universitaire, c'est-à-dire non pas tant le statut de professeur lui-même que son expertise dans cette pratique d'enseignement si différente que constitue la formation à distance.

Mais au-delà de ces deux façons de concevoir la définition universitaire de la Télé-université, ce sont aussi deux visions de son intégration au réseau de l'Université du Québec qui se seront fait jour. Dans celle de Pierre De Celles, les constituantes générales et la Télé-université sont envisagées comme des institutions dont la concurrence est structurelle en raison de leur mission d'accessibilité à l'enseignement supérieur, et dont l'affrontement est inévitable. Aussi faut-il chercher pour l'avenir à circonscrire les activités de la Télé-université en lui assignant une mission qui empiète le moins possible sur celle des constituantes et, parallèlement, favoriser des actions de coopération susceptibles d'installer des relations de complémentarité et de contrebalancer les relations de concurrence. Dans celle de Jean-Guy Béliveau, la solution au problème de la concur-

---

70. Avant son arrivée à la direction générale de la Télé-université, Jean-Guy Béliveau occupait le poste de vice-recteur aux communications à l'Université du Québec à Trois-Rivières, lequel venait d'être aboli par le nouveau recteur Louis-Edmond Hamelin.

71. Notes de l'entrevue réalisée avec Jean-Guy Béliveau…, *op. cit*.

rence réside d'abord, plus simplement, dans une délimitation du territoire de la Télé-université à des zones peu contestées. Mais comme la Télé-université s'y oppose, la solution qu'il propose est avant tout idéologique : si elle partage la culture et les attributs de l'université traditionnelle, la Télé-université sera reconnue et acceptée par ses partenaires même si elle leur fait concurrence. L'intégration au réseau repose donc ici sur le partage de valeurs et de modes de fonctionnement communs, ainsi que sur la mise entre parenthèses des particularités de la Télé-université.

Le réseau de l'Université du Québec était-il alors une réalité politique ou idéologique ? Pour le cadre supérieur de l'Université du Québec qu'était Pierre De Celles, issu d'un siège social dont la préoccupation était de raffermir les relations entre les constituantes, et du fait même de prouver la légitimité de la corporation centrale, il était inconcevable que le moyen recherché par la Télé-université pour assurer son avenir soit autre que politique. Il fallait trouver une solution réseau à un problème réseau. Mais pour Jean-Guy Béliveau, issu d'une constituante régionale, la solution devait plutôt être locale et la réalité du réseau était beaucoup moins porteuse d'interdépendances. Il suffisait dès lors, pour régler le problème de l'intégration au réseau, de trouver une voie honorable dans la recherche de l'autonomie, et cela revenait à faire ce que Fernand Grenier n'avait pas fait et qui avait justement provoqué sa chute, c'est-à-dire donner à la Télé-université une vocation universitaire.

La vision de Jean-Guy Béliveau faisait évidemment abstraction des considérations économiques qui inspiraient en bonne partie les procès faits à la Télé-université. Il reste que son intuition quant au respect que gagnerait la Télé-université à s'afficher comme les autres était assez juste. Car si une Télé-université misant sur son caractère universitaire ne cessait pas d'être une concurrente, il serait beaucoup moins facile de l'attaquer, d'autant plus que l'histoire des relations internes au sein de l'Université du Québec, tout comme au sein de la communauté universitaire québécoise, était jalonnée de batailles – par exemple celles de l'ENAP, de l'ETS ou de l'INRS[72] – qui en quelque sorte étaient dans l'ordre des choses. Cette

72. La création de l'École nationale d'administration publique (ENAP) donna lieu à un affrontement majeur dans le réseau de l'Université du Québec, les constituantes qui avaient des programmes d'administration y étant opposées. Dans le cas de l'École de technologie supérieure (ETS), l'affrontement se fit avec l'Université du Québec à Montréal, qui voulait la conserver comme école de génie, à l'opposition de laquelle s'ajoutait celle de l'École polytechnique de l'Université de Montréal. Quant à la création de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), elle fut l'occasion d'une bataille rangée entre l'Université du Québec et les autres universités québécoises, qui s'opposaient à la création d'un institut national qui présiderait au développement de la recherche au Québec.

vision d'un réseau uni dans une culture commune mais marqué par la défense des autonomies locales évoque irrésistiblement le diagnostic que posait Robert Després en 1978 : celui d'un réseau beaucoup plus symbolique que réel et dont le potentiel restait encore largement à réaliser.

Toujours est-il que le poids de l'appartenance de la Télé-université à l'Université du Québec s'est largement fait sentir durant cette période. Envisagé tour à tour en tant que marché relativement restreint, en tant que lieu de relations de pouvoir ou d'échange de ressources, ou encore en tant que communauté intellectuelle unie par une culture commune, le réseau a été l'une de ses préoccupations majeures dans ses efforts de reconnaissance institutionnelle. Première constatation, la plus évidente : en l'absence d'une personnalité juridique propre, la Télé-université est essentiellement dépendante du siège social de l'Université du Québec. N'est-elle pas la TÉLUQ, la « Télé-université de l'Université du Québec » ? L'influence du réseau sur la Télé-université se trouve très concrètement incarnée par son organisme central qui, tirant prétexte de la situation de vide juridique invoquée par Fernand Grenier, décide de faire place nette dans cette Télé-université devenue cause de discorde en nommant à sa tête le vice-président à la planification et aux communications et en y envoyant quelques ressources afin de lancer le service d'édition médiatique et de renforcer son intégration au sein de l'Université du Québec. On reconnaît dans cette initiative visant à renforcer la structure existante une intervention typique de la part d'un organisme en position de force dans un réseau institutionnel (Pfeffer et Salancik, 1978) mais aussi, plus profondément, l'influence des justifications idéologiques qui accompagnent généralement des initiatives de ce genre. Ainsi, l'envoi du vice-président à la tête de la Télé-université, puis la modification de sa mission et de son projet de lettres patentes sont-ils justifiés au nom de ces objectifs supérieurs que sont la légalité des actions de la Télé-université et la synergie dans le réseau. On voit là en œuvre un processus de légitimation visant à faire reconnaître le bien-fondé de l'intervention du siège social dans les affaires de la Télé-université, lequel illustre bien de quelle façon les relations interinstitutionnelles sont influencées par des processus d'intériorisation (*deep structure politics*) visant à faire accepter des interventions basées sur des rapports de force (Frost et Egri, 1991).

Deuxième constatation, mais qui montre cette fois une intériorisation plus avancée : la création d'un corps professoral donne l'exemple d'un processus de socialisation par lequel la Télé-université, pour se faire accepter, adopte le mode de fonctionnement prévalant dans le réseau universitaire, renonçant ainsi à son modèle initial de l'université sans professeurs. Ce mouvement s'amorce avec le plaidoyer de Pierre De Celles en faveur de la création d'un corps professoral expert en technodidactique. Toutefois, c'est véritablement avec Jean-Guy Béliveau que le

virage se prend, avec la consultation sur les orientations et le développement rapide du corps professoral. Il est remarquable, dans cette perspective, de voir le changement qui mène la Télé-université d'un corps professoral spécialisé dans la formation à distance – un aspect caractéristique de la personnalité de la Télé-université – à un corps professoral défini par sa simple appartenance disciplinaire, et il est remarquable de la voir se définir comme une « vraie université » alors qu'elle avait pris soin de se démarquer jusqu'alors du modèle universitaire traditionnel. Cette évolution rapide souligne bien sûr l'importance que revêtent les pratiques, les coutumes et les rôles observables, ces « routines » qui caractérisent le fonctionnement d'organisations similaires, pour une organisation qui cherche à se voir reconnue et agréée (Zucker, 1988). C'est ainsi que la Télé-université, dans sa quête de légitimité, prend comme « allant de soi » un modèle de fonctionnement qui avait pourtant été explicitement écarté lors de sa création[73].

Troisième constatation : l'influence du réseau n'est pas seulement sensible dans ces mécanismes d'adaptation, mais aussi dans les deux stratégies qu'adopte la Télé-université pour poursuivre la lutte. De façon très claire, dans la vision de Pierre De Celles, la Télé-université continuera à concurrencer les constituantes régionales, et c'est pourquoi il met en œuvre un mécanisme de collaboration destiné à la rendre plus tolérable. Cette coexistence du conflit et de la coopération en vue de l'atteinte d'un meilleur équilibre démontre que la poursuite des intérêts particuliers au sein d'un réseau passe souvent par un équilibre subtil entre le changement et la stabilité – surtout de la part des partenaires dont l'influence est moins grande – et qu'il y a une limite à la poursuite de ces intérêts particuliers, c'est-à-dire l'appartenance même au réseau (Elg et Johansson, 1997). La réalité du conflit interinstitutionnel est également très présente dans les propositions d'orientation de Jean-Guy Béliveau, puisqu'il propose à la Télé-université de se retirer sur des territoires sûrs. Mais l'opposition que suscite cette perspective l'oblige à choisir une voie plus subtile. D'une part, il opte pour l'arrêt des actions de coopération qui se sont révélées

73. On pourra s'étonner de l'absence de réaction des constituantes devant ce changement de cap de la Télé-université, qui avait été définie comme une université faisant appel aux ressources professorales du réseau et dont le corps professoral était très restreint. L'influence du président Gilles Boulet, soucieux de ramener la paix après l'épisode de la mise en tutelle, a sans doute joué un certain rôle. Mais on peut aussi comprendre que les constituantes ne pouvaient guère tenir grief d'un tel virage à la Télé-université après avoir mis en cause en quelques occasions la qualité universitaire de ses cours. Il est probable cependant que la nouvelle vocation de la Télé-université aura suscité certaines questions de leur part, puisque son directeur général va s'employer à partir de 1985 à les convaincre de son bien-fondé, au cours d'une série de visites.

si peu efficaces pour ramener la paix. De l'autre, il met de l'avant pour les nouveaux programmes envisagés le concept de l'alternance campus-distance, lequel est une modification majeure du modèle de formation à distance de la Télé-université jusqu'alors basé sur un apprentissage à domicile, mais qui peut paraître singulièrement attrayant aux constituantes régionales soucieuses de conserver leurs clientèles locales et d'avoir un droit de regard sur le développement de la Télé-université. À sa façon, donc, ce modèle de l'alternance campus-distance constitue lui aussi une tentative d'aménager un nouvel équilibre entre les intérêts de la Télé-université et ceux des constituantes, en proposant un mode de complémentarité jusqu'alors inexploré. Par cette initiative, la Télé-université tente de redéfinir les règles du jeu et de prendre le contrôle de l'interaction avec les constituantes régionales, grâce à ce qu'elle considère comme une offre honorable et avantageuse pour les deux parties. Cette ouverture innovatrice témoigne certes d'une préoccupation de la Télé-université en vue de supprimer le conflit, mais tout autant de sa volonté de poursuivre son développement en réponse aux multiples besoins de la société québécoise sans se trouver entravée dans la niche trop étroite de la techno-didactique. Le potentiel de conflit se trouve donc ici, de façon paradoxale, à la fois neutralisé et amplifié.

Avec ce changement radical portant l'empreinte du réseau, la Télé-université entreprend une nouvelle phase de développement qu'elle souhaite voir enfin déboucher sur la reconnaissance institutionnelle réclamée depuis 1979. Mais il est pour le moins troublant de constater le peu de préoccupation que semble avoir manifesté le gouvernement à son endroit durant cette période, lui qui pourtant avait différé sa décision sur cette demande de lettres patentes en raison du début des travaux de la Commission Jean. La Télé-université, annonce l'énoncé de politique, collaborera avec la Société de formation à distance, soit. Mais elle est déjà envisagée comme une entité différente de cette Société, dans laquelle le gouvernement place ses espoirs de réponse rapide aux besoins de formation et de perfectionnement. On n'en sait guère plus sur les intentions du gouvernement à l'égard de la Télé-université, lui qui considère qu'elle « dépasse le cadre propre de l'enseignement universitaire et rejoint de plus en plus les préoccupations d'un large public », mais ne saisit pas l'occasion qui lui est offerte de lui donner le statut de plus grande envergure qu'elle réclame, celui-là même qu'il accorde pourtant à la Société de formation à distance. À la fois remarquée pour ses réalisations et oubliée dans ses demandes, la Télé-université apparaît ici en situation plutôt incertaine, ce qui n'est évidemment pas très encourageant.

La politique d'éducation des adultes était certes une chose et l'étude de la demande de lettres patentes, une autre. Cependant, il demeure surprenant de voir que la Télé-université a occupé une place assez marginale

dans l'énoncé de politique gouvernemental alors que son influence s'était fait nettement sentir dans le rapport de la Commission Jean et que son plaidoyer en faveur de la formation à distance était précisément celui que devait reprendre le gouvernement en créant la Société de formation à distance. Que cette réserve ait été la marque d'une indécision à l'égard de cette institution hybride, à la fois universitaire et plus qu'universitaire, ou encore de réticences trouvant leur source dans les pratiques des années antérieures, les critiques des autres universités ou les interrogations de certains fonctionnaires, il n'en reste pas moins qu'elle témoignait de l'ampleur du chemin restant à parcourir à la Télé-université pour atteindre l'objectif visé. C'était à cette tâche qu'allait dès lors s'atteler Jean-Guy Béliveau.

Le choc des stratégies

Contrainte d'assainir ses relations avec les universités en région, la Télé-université tente donc deux approches durant cette période, la première marquée par l'instauration d'une mission de soutien à des projets médiatisés conjoints, la seconde par l'affirmation de son caractère universitaire et le projet d'un formule d'enseignement hybride basée sur l'alternance entre l'enseignement campus et la formation à distance. La combinaison de ces deux stratégies semble lui avoir réussi puisqu'au terme de cette période les tensions semblent avoir disparu, malgré une brève résurgence, et ce, même si elle a décidé d'abandonner son soutien aux projets conjoints. L'ouverture au réseau manifestée pendant que la Télé-université est sous la houlette du siège social y est certainement pour beaucoup, de même que le développement du corps professoral. À cela s'ajoute l'enthousiasme que suscitent au sein de la Télé-université les propositions d'orientation du directeur général après la période de quasi-tutelle. Enfin, la reconnaissance de la Télé-université par la Commission d'étude sur la formation des adultes et par le projet de politique gouvernemental qui y fait suite sont des atouts manifestes. Quelques tensions ont été observées à nouveau dans les relations avec les constituantes, tandis que la baisse des inscriptions résultant de l'application de la règle G 1419 a révélé une certaine faiblesse de sa programmation, mais la Télé-université a su relever le défi avec dynamisme. Il lui reste à consolider ces succès.

4 L'institutionnalisation inachevée (1985-1988)

Forte de son orientation résolument universitaire et de la réorientation de sa programmation, la Télé-université va concentrer ses efforts à partir de 1985 afin d'obtenir une pleine reconnaissance de la part du gouvernement. Elle se propose alors de devenir un établissement de pointe dans les domaines de l'utilisation et du développement des moyens d'enseignement et de communication et presse le Conseil des universités chargé d'examiner sa demande de lettres patentes de la considérer comme les autres universités.

Pourtant, malgré l'appui que lui témoigne le Conseil des universités, la demande de lettres patentes présentée par la Télé-université est refusée par le gouvernement en 1988. Il est vrai que le Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec l'a invitée, un an auparavant, à revenir à son mandat initial. À ce sujet, le gouvernement exprime clairement son attente de voir fonctionner la Télé-université à des coûts moindres que l'enseignement traditionnel, et soumet la demande de lettres patentes à un moratoire de cinq ans.

Cette période, marquée par l'institutionnalisation inachevée de la Télé-université, révèle la tension que suscite sa recherche de reconnaissance officielle, entre son désir d'épouser le modèle universitaire traditionnel et les attentes manifestées à son endroit par le gouvernement, notamment en ce qui concerne la réponse aux besoins de formation universitaire.

Une opération de séduction

Il était facile pour Jean-Guy Béliveau de proposer à la Télé-université de la dégager de l'hypothèque de la collaboration avec le réseau pour se lancer dans la mise sur pied de programmes de premier cycle de caractère fondamental, la médiatisation d'activités de deuxième cycle et l'ouverture vers des activités de coopération internationale. Forcée d'accepter l'édition médiatique, l'institution ne se l'était jamais appropriée, et il avait suffi au directeur général de souffler à nouveau le vent d'un développement autonome, libre de la détestable emprise des constituantes, et d'évoquer le coût de ce service pour que la Télé-université, sans hésitation, accepte de chasser ce corps étranger. En fait, par instinct ou de propos délibéré, Jean-Guy Béliveau, dès lors qu'il constate le refus de l'institution à son hypothèse d'un découpage territorial, enfourche ce nouveau cheval de bataille qu'il sait correspondre à la dynamique profonde de la Télé-université, celle de l'affranchissement du réseau. Il n'y a d'ailleurs rien d'étonnant à le voir prendre ainsi une position autonomiste après avoir proposé une vision empreinte de la marque du réseau, alors que, de façon symétrique, Gilles Boulet, dont les positions en tant que recteur d'une université régionale étaient plutôt hostiles à la Télé-université, se fera le champion de son intégration dès son arrivée à la présidence de l'Université du Québec. La logique des institutions y pousse, centrifuge dans le cas des constituantes, centripète dans celui du siège social. Jean-Guy Béliveau est cependant bien conscient qu'à défaut d'assurer une coexistence dans le cadre de frontières bien délimitées, il lui faut offrir autre chose aux constituantes qui soit assez substantiel pour pouvoir faire pencher la balance de son côté et éviter qu'elles ne prennent ombrage des nouvelles aspirations de la Télé-université, ce qui le placerait d'emblée dans une situation très difficile. L'alternance campus-distance devient alors pour le président de l'Université du Québec un moyen de réussir, d'une autre façon, la combinaison « gagnant-gagnant » que l'édition médiatique n'avait pas permis de faire émerger :

> Jean-Guy [Béliveau] est venu me dire à un moment donné : « Gilles, j'ai un projet, j'ai une formule pédagogique, l'alternance campus-distance : on va donner des baccalauréats un tiers Télé-université deux-tiers campus, ou deux-tiers Télé-université un tiers campus, et puis je vais la vendre ! » J'ai trouvé l'idée extrêmement intéressante et j'ai surtout trouvé extrêmement intéressante la démarche de Béliveau. Il fallait que les gens aient confiance dans la Télé-université, puis dans son directeur. Qu'est-ce que vous voulez, on ne passe pas à côté de ça[1] !

1. Notes d'une entrevue réalisée avec Gilles Boulet, le 8 août 1994.

L'enthousiasme de Gilles Boulet est d'autant plus manifeste qu'il semble bien avoir été en bonne part l'inspirateur de cette nouvelle formule d'enseignement :

> J'ai suggéré que la Télé-université se transforme et agisse comme l'Open University de Londres, c'est-à-dire un certain nombre de crédits alloués par correspondance à distance mais, obligatoirement, un ou deux semestres sur place. J'ai proposé ça – avec insistance – à Béliveau […] Et je disais à Jean-Guy : « Jean-Guy, avec ça, là, tu asseois la Télé-université de façon extrêmement solide ; tu l'asseois parce que tu lui donnes des étudiants qui vont avoir droit aux mêmes coûts que les autres étudiants, tu vas avoir des locaux, tu vas avoir des bibliothèques. Tout est calculé pour des étudiants qui sont assis dans des salles de cours, puis chaque fois que tu arrives avec tes problèmes, tu mêles tout le monde. On continuera à se battre pour la partie des cours qui sont donnés à distance… et petit à petit tu ouvriras, puis tu auras des étudiants. » La Open University exige un an d'études au campus. Et Jean-Guy […] m'a dit que ce n'était pas accepté à la Télé-université[2].

Si cette obligation de présence imposée aux étudiants à distance semble au directeur général trop loin de la culture de la Télé-université, l'alternance de cours sur campus et cours à distance n'en constitue dès lors pas moins la clé de voûte de sa nouvelle stratégie de coexistence de la Télé-université dans le réseau. Jean-Guy Béliveau entreprend alors une tournée des recteurs et directeurs d'établissement pour présenter les orientations de la Télé-université et les convaincre du bien-fondé de cette nouvelle formule. À tel point que le président de la Commission de la Télé-université s'offusque de le voir entreprendre cette démarche en solitaire, ce qui équivaut à ses yeux à un manque de solidarité de la part du siège social de l'Université du Québec, et le souligne ouvertement[3]. Même si le président de l'Université du Québec n'accompagne pas le directeur général et si l'on comprend bien que sa présence pourrait nuire au contraire à l'entreprise, il n'en reste pas moins que son ombre suit Jean-Guy Béliveau. N'est-il pas l'homme de confiance qu'il a nommé à la tête de la Télé-université, lequel plaide pour l'affirmation universitaire de son institution et propose avec l'alternance campus-distance une nouvelle forme d'association, sans doute moins radicale que celle envisagée par Gilles Boulet, mais tout de même radicalement nouvelle en comparaison de la situation de compétition qui prévalait antérieurement ? Il s'agit là

2. *Ibid*.

3. Transcription de l'entrevue accordée par François Renauld à Nicole Marchand, Télé-université, *La mission*, document vidéo, 1972.

d'un rapport d'égal à égal qui assure à la Télé-université sa crédibilité eu égard aux autres constituantes et qui a le mérite d'offrir une autre voie de coexistence légitime que cette édition médiatique encore mal rodée.

Le dossier de la Télé-université est débattu le 13 février 1985 à l'Assemblée des gouverneurs. Toutefois un certain flottement est encore perceptible, et malgré les invitations pressantes du président et du directeur général de la Télé-université qui rappellent que ces orientations visent un meilleur fonctionnement systémique de la Télé-université au sein du réseau de l'Université du Québec, dans une perspective de concertation et de complémentarité, des craintes sont encore exprimées quant au chevauchement de ses activités avec celles des constituantes en région et plusieurs membres de l'Assemblée manifestent leur désir de ne pas en disposer tout de suite.

Devant ces hésitations, et même s'il constate l'existence d'une nette majorité en faveur des nouvelles orientations proposées, le président suggère de reporter la décision à la réunion suivante[4], afin de s'assurer d'un large consensus :

> Gilles Boulet avait dit : « Écoutez, bon, M. Béliveau, on a parlé de vos choses, d'un projet éminemment intéressant, vous avez vu tout l'intérêt que ça suscite, etc. Il y a encore quelques petites questions, des réticences : pourriez-vous permettre aux recteurs – Jacques Parent, entre autres, puis Rémy Trudel dans le temps –, de rencontrer leurs communautés, en reparler, en rediscuter avec vous, puis qu'on en reparle ensemble à une prochaine réunion, on pourra les accepter. Je pense que si on voulait forcer le vote aujourd'hui, je pense que ça passerait, c'est bien sûr, vous avez fait votre tout, les gens comprennent. Mais j'aimerais que ce soit un consensus vraiment général, on va reporter ça[5]. »

Cette fois, cependant, Jean-Guy Béliveau pose un ultimatum :

> J'avais dit : « Je n'ai pas d'objection, M. Boulet, mais moi, là, chez nous, il y a 200 personnes qui attendent après ça. On a travaillé là-dessus pendant quelques mois, on a tout consulté, on a tout regardé. C'est un projet qui est raisonnable, un projet auquel on croit, et c'est un projet pour lequel je suis dans le bât [dont il a la charge] depuis très longtemps. Si j'arrive chez nous et que je dis

4. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, procès-verbal de la 275e réunion, point 6.1.

5. Notes de l'entrevue réalisée avec Jean-Guy Béliveau, directeur général de la Télé-université (1981-1992), le 8 août 1994.

> que je n'ai pas de réponse, ou que la réponse est non, eh bien, vous allez vous arranger vous-même avec un nouveau directeur général, parce que moi, je ne suis plus capable de travailler là[6]. »

Tout à fait clair, le message est entendu. Les réserves de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) tombent, tandis que l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) se range pour sa part aux collaborations obtenues par le passé de la part de la Télé-université. Le principe de liaison étant maintenu, les orientations institutionnelles de la Télé-université sont adoptées à la quasi-unanimité des voix, en fait avec une seule abstention[7]. La démarche de Jean-Guy Béliveau a été efficace et elle permet à la Télé-université d'entrer par la grande porte aux côtés des autres constituantes. Certes, la séduction s'est accompagnée de quelques pressions, mais la tache de la tutelle est maintenant bien lavée. Et pour Gilles Boulet, bien sûr, la question de la Télé-université est maintenant réglée, ou presque. Du coup, il relance auprès du ministre la demande de lettres patentes de la Télé-université et, cette fois, obtient une suite favorable, c'est-à-dire une demande d'avis auprès du Conseil des universités[8]. Jamais encore la demande de lettres patentes ne s'est rendue aussi loin. Le résultat tant espéré semble maintenant à portée de la main.

Une situation financière délicate

Cependant, d'autres préoccupations viennent aussitôt prendre la relève. C'est d'abord une initiative du syndicat des employés qui propose, à coûts partagés, une enquête sur le fonctionnement de l'institution afin de relever le défi des nouvelles orientations. Le consultant engagé pour piloter l'opération propose un diagnostic organisationnel de la Télé-université basé sur ces réflexions collectives. Mais la structuration de son rapport est si informe, l'interprétation proposée si embryonnaire et les recommandations si surprenantes – le consultant choisit de s'adresser à la direction générale pour lui proposer de poursuivre son intervention auprès des cadres – que le rapport tombe à plat et sombre vite dans l'oubli[9]. Évidemment, du côté syndical, ce lâchage a été assez mal vu. Du côté de la direction générale, par contre, la proposition ne suscite aucun

6. *Ibid*.
7. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-277-3807, 6 mars 1985.
8. Bérubé, Y., ministre de la Science et de la Technologie, Lettre adressée à Jacques L'Écuyer, président du Conseil des universités, 12 juin 1985.
9. Maletto, N., *Diagnostic organisationnel de la Télé-université présenté au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), Local 2051*, 6 mai 1985.

écho, et le projet conjoint cesse aussitôt. Au moins cette initiative aura-t-elle permis de constater la ferveur du personnel et l'engagement du syndicat envers les intérêts institutionnels.

En fait, la direction générale a d'autres projets en vue, à en juger par l'ampleur du mandat qu'elle confie à un autre consultant. En effet, un nouveau cadre de financement du réseau universitaire a été annoncé par le ministère de l'Éducation en mai 1984, qui vise à remplacer la formule de financement « historique » qui prévalait depuis la fondation de l'Université du Québec en 1969. De plus, le Ministère a publié une étude comparative du financement des universités québécoises qui conclut à leur sur- ou sous-financement relatif à partir d'une année de base – 1981-1982 – et de différents paramètres choisis par le Ministère. Le mandat du consultant consiste à évaluer en quoi la Télé-université s'en trouve affectée et quelles sont les implications de ce nouveau cadre sur son développement.

On comprend bien la Télé-université, échaudée par l'aventure de la règle G 1419 et incertaine quant au niveau de financement des certificats qui constituent encore l'essentiel de sa programmation, de vouloir se prémunir contre de nouveaux bouleversements budgétaires. D'autant plus que le nouveau cadre proposé, aussi bien que l'analyse du financement passé, a suscité une levée de boucliers de la part des universités francophones, surtout de la part de l'Université du Québec, lors de la Commission parlementaire de l'éducation et de la main-d'œuvre en octobre 1984. Certes, au moment où le consultant dépose son rapport, la Commission a suspendu ses travaux sans avoir pris position, et certes le ministre de l'Éducation, s'appuyant sur un des avis qu'il a reçu du Conseil des universités, a décidé de prolonger momentanément le statu quo. Cependant, les règles budgétaires pour 1984-1985 – rétroactives pour 1983-1984 – sont maintenues. Or, c'est précisément en vertu de ces règles que les universités sont astreintes à des compressions budgétaires et au choix de certains domaines d'étude et de recherche associés au « virage technologique », dont découle un financement différencié des clientèles étudiantes selon les secteurs et niveaux d'enseignement où elles sont enregistrées.

Étrangement, constate le consultant, la Télé-université, qui dans le « Cadre de financement » est implicitement traitée comme les autres établissements d'enseignement supérieur, se trouve traitée, dans l'« Étude comparative » comme un cas particulier difficile à « normaliser ». Il est vrai que plusieurs autres établissements de l'Université du Québec se retrouvent dans la même situation. Toutefois, la Télé-université semble « marginale même parmi les marginaux », et ses particularités ne sont pas prises en compte par le MEQ. Le consultant relève à cet égard :

> D'une part, c'est un établissement spécialisé par sa vocation spécifique et ses méthodes d'enseignement, comme le constate le Ministère. Mais elle n'est pas considérée au même titre que l'INRS,

> l'ENAP, l'IAF et le siège social, ni par le ministère de l'Éducation, ni par l'Université du Québec incidemment. D'autre part, c'est un établissement à vocation générale par ses programmes traditionnels et ses clientèles, sans qu'on puisse cependant évoquer dans son cas les coûts et les autres problèmes qui naissent de la distance et de trop petits bassins de population. Ses clientèles sont en très grande majorité dans les régions de Montréal et de Québec. Elle n'est pas contrainte par des limites territoriales strictes[10].

De fait, l'analyse de la Télé-université que présente le Ministère est assez sommaire, puisqu'il ne lui reconnaît que deux particularités. D'une part, il considère que les matières enseignées se situent dans le domaine des sciences humaines et sociales, des sciences de l'éducation, des lettres et de l'administration, ce qui lui permet d'ajuster les coûts de fonctionnement selon la moyenne pondérée de ces secteurs. De l'autre, considérant que la Télé-université offre essentiellement des certificats, il ajuste à la moyenne pondérée des coûts un ratio de 80 % qui reflète selon lui les coûts réels d'enseignement dans les certificats, en comparaison des baccalauréats. Tout le traitement de la Télé-université réside dans ces deux caractéristiques[11].

À la fois semblable, différente et relativement inclassable : telle apparaît donc la Télé-université sur le plan du financement. Mais, chose plus préoccupante encore, si l'Université du Québec est considérée comme sur-financée globalement de 7,9 % – ce dont elle se défend vigoureusement –, la Télé-université est considérée pour sa part comme surfinancée à 29,2 %, ce qui fait d'elle un des établissements les plus surfinancés du réseau, avec l'ENAP et l'ETS. La raison réside dans la forte augmentation des inscriptions étudiantes en informatique, où les clientèles additionnelles sont financées à 100 % lesquelles sont venues prendre la relève de la clientèle traditionnelle en sciences humaines qui est financée à 75 %. Or, cette augmentation touche précisément à sa fin en 1985. La situation est donc assez inquiétante, et comme les pertes de clientèle sont définancées à 75 % quel que soit le secteur, il faut, recommande le consultant, viser un taux de croissance de 25 % dans les secteurs privilégiés, puisque chaque étudiant gagné en sciences pures et appliquées permet de compenser la perte de deux étudiants en sciences humaines ou en lettres[12].

---

10. Ramsay, L., *Analyses et observations sur la rationalisation du financement de la Télé-université – Rapport du consultant*, Télé-université, Groupe de travail sur le financement, 29/05/85 – 25/07/85, Montréal.

11. Ministère de l'Enseignement supérieur, DGERU-DRMF, *Étude comparative des bases de financement des universités du Québec*, 28 mai 1984.

12. Ramsay, L., *Analyses et observations…*, *op. cit.*, p. 35-38.

Au-delà de ces considérations stratégiques, une constatation un peu pénible s'impose : malgré ses succès en informatique, la Télé-université offre surtout une formation personnelle et culturelle, laquelle s'inscrit dans le cadre des objectifs d'accessibilité poursuivis dans le courant des années 1970 mais ne répond plus aux priorités du MEQ, alors que les formations proposées sur les campus, qui visent l'insertion ou la promotion des étudiants sur le marché professionnel, sont beaucoup plus attirantes pour les clientèles potentielles. Autrement dit, conclut le consultant, « pour le bailleur de fonds, le MEQ en l'occurrence, la formule de la Télé-université est dispendieuse, alors qu'elle répond d'abord à des besoins qui ne sont plus prioritaires pour lui[13] ».

Ces inquiétudes illustrent bien l'importance que revêt le projet de baccalauréat en communication, ainsi que le fait d'inscrire le développement de l'institution dans le créneau de l'information-communication si étroitement associé au virage technologique, plutôt que dans celui de la techno-didactique de l'enseignement à distance. Il reste que la majeure partie de la population étudiante est encore décrite dans des disciplines traditionnelles, celles, d'ailleurs, que vise le second projet de baccalauréat en sciences sociales. La voie est donc peut-être tracée, mais le virage reste encore à prendre.

En fait, la Télé-université commence à cette époque à ressentir de fortes perturbations financières, puisqu'elle présente en 1985-1986 un déficit accumulé de près d'un million de dollars, le premier de son histoire, alors qu'elle comptait sur un surplus accumulé de plus de deux millions quatre ans plus tôt. Ce déficit découle de compressions budgétaires, des dépenses exceptionnelles pour l'achat d'équipement informatique et surtout de l'augmentation de la clientèle étudiante en 1985-1986, laquelle ne sera financée que l'année suivante[14]. Elle doit ainsi composer avec une subvention basée sur 1 882 EETC, alors que sa clientèle réelle s'élève à 2 400 EETC[15]. Mais cette fois, il ne s'agit plus d'inscriptions en informatique et en bureautique, mais d'inscriptions à deux cours d'administration consacrés à la création d'entreprise et commercialisés intensivement par une firme privée. On trouve là bien sûr une confirmation des inquiétudes du consultant, puisque les inscriptions sont en perte de vitesse dans le secteur privilégié par le nouveau cadre de financement, tandis que la

13. *Ibid*., p. 59.

14. Sans doute ce déficit s'explique-t-il également par l'augmentation du nombre de professeurs, passé de 12 en 1981-1982 à 20 en 1985-1986, un accroissement survenu au cours de l'année 1982-1983 (Université du Québec, *L'Université du Québec en quelques chiffres*).

15. Télé-université, *Mémoire de la Télé-université au comité d'analyse des déficits*, Québec, 14 août 1985.

croissance s'effectue dans le secteur où la base de financement est la plus faible. Sans doute n'y a-t-il pas d'autre moyen pour la Télé-université de se tirer d'embarras à court terme, même si les méthodes de recrutement expéditives de la firme engagée pour le démarchage donnent au directeur général quelques sueurs froides. Chose plus étonnante encore, si la Télé-université invoque pour justifier ce déficit les dépenses que lui ont occasionnées ses équipements d'informatique, elle ne semble pas avoir réussi à mobiliser à son avantage les fonds publics. En effet, comme le constate le consultant, toutes ces dépenses engagées afin de servir les étudiants en informatique n'ont pu être affectées à aucune des catégories budgétaires du Ministère, de sorte que de 1982 à 1984, plus de deux millions de dollars ont été dépensés en marge du cadre budgétaire « normal[16] ».

Le déficit accumulé est donc essentiellement imputable à des dépenses « hors cadre » : il s'agit là d'une grosse épine dans le pied de l'institution, ce que le directeur général est le premier à reconnaître :

> On a financé toute notre infrastructure technologique : on s'est lancés en informatique appliquée à l'éducation, en informatique appliquée à l'organisation, on s'est lancés dans un bac en communication qui a été financé par une enveloppe spéciale du Ministère. Mais toute notre infrastructure technologique, à la Télé-université, a été financée à même notre budget d'opérations, alors que c'était des opérations de nature investissement[17].

Étrangement, les mémoires que soumet la Télé-université à la Commission de l'éducation chargée d'étudier le nouveau cadre de financement des universités québécoises n'évoquent que fort timidement ce problème. Se présentant tout d'abord comme une université à l'appui des priorités nationales (recyclage à court délai de grands nombres d'étudiants, médiatisation, recyclage des professionnels, etc.), la Télé-université conteste le traitement particulier que lui applique le Ministère, tout en demandant d'être financée – minimalement – comme les autres établissements universitaires et que l'on reconnaisse la spécificité de sa structure de coûts, radicalement différente de celle de l'enseignement traditionnel[18]. Même lorsque le déficit est constaté, la position de l'institution se borne à suggérer que la Télé-université soit intégrée dans la formule générale de financement des plans d'investissement et que des ajustements soient apportés à la formule de financement pour soutenir l'implantation de

16. Ramsay, L., *Analyses et observations…*, *op. cit.*, p. 69.

17. Notes de l'entrevue réalisée avec Jean-Guy Béliveau…, *op. cit.*

18. Télé-université, *Mémoire de la Télé-université à la Commission de l'éducation et de la main-d'œuvre de l'Assemblée nationale sur les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois pour l'année 1984-1985 et pour les années à venir*, 22 octobre 1984, p. 20-21.

ses baccalauréats[19]. Cette timidité, indique le directeur général, trouve sa justification dans le contexte où le gouvernement projetait de ne financer les certificats qu'à 75%:

> Dans la réponse qu'on a faite, on a déposé un mémoire relativement peu épais, puis relativement discret. On ne voulait pas porter la couronne là-dessus […]Alors, on a joué dans ce cas-là le jeu de la prudence: on préférait se rallier au financement général de l'Université du Québec, une formule de financement uniforme, même si on savait qu'il fallait faire des adaptations ici (on n'avait pas autant de professeurs qu'ailleurs, on avait des structures de coûts différentes). On a toujours joué ça «*low profile*» sous deux menaces: la menace d'être financés à 75%, puis la menace aussi de se faire financer sur une base d'activités comme ç'avait été le cas des programmes PERMAMA et PERMAFRA[20].

Cependant, ces craintes s'éteignent avec l'abandon du cadre de financement de 1984, devant l'intensité des critiques dont il est l'objet ainsi que les réserves du Conseil des universités, et il ne sera plus question d'un définancement de ces certificats. Pour la Télé-université, le danger est donc écarté, en partie du moins. Car il lui reste à redresser sa situation financière, en réponse aux inquiétudes sérieuses que manifeste l'Assemblée des gouverneurs, laquelle lui demande de diminuer progressivement son coût *per capita* pour le ramener au niveau du coût moyen des constituantes de l'Université du Québec[21]. Le déficit devra être résorbé au cours des deux années à venir.

La formation courte: une préoccupation publique

Il ne s'agit cependant pas seulement de considérations financières et du souci du gouvernement d'orienter l'affectation des fonds publics vers des secteurs plus porteurs de développement. Plus profondément s'entame alors une réflexion sur les transformations récentes du paysage universitaire québécois et sur les besoins de formation de la population.

Ainsi, dès l'élaboration de son plan de travail pour 1983-1984, le Conseil des universités décide d'étudier la prolifération des certificats et de l'enseignement hors campus, craignant qu'elle n'entraîne une baisse de la qualité de l'enseignement et une dispersion des ressources. Effecti-

---

19. Télé-université, *Mémoire de la Télé-université de l'Université du Québec à la Commission de l'éducation de l'Assemblée nationale*, Québec, juin 1986, p. 30.

20. Notes de l'entrevue réalisée avec Jean-Guy Béliveau…, *op. cit*.

21. Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, résolution A-287-4008, 16 octobre 1985.

vement, le phénomène impressionne, puisque de 1978-1979 à 1983-1984, les certificats ont attiré plus de la moitié des nouvelles clientèles, contre seulement 20,5% pour les baccalauréats. Il s'agit essentiellement d'étudiants à temps partiel, en majorité des femmes, qui suivent surtout des cours en administration, en informatique et dans le domaine des sciences humaines.

Un rapport révèle à cet égard que le contenu des certificats est la plupart du temps du niveau de la première année des programmes de baccalauréat, ce qui amène le comité à s'interroger sur la valeur d'un baccalauréat par cumul de certificats alors que le taux de réussite est le plus bas dans les certificats en raison d'un taux de persévérance moindre des étudiants. Enfin, ce sont essentiellement les programmes réguliers qui ont fourni les fonds pour le développement de ces programmes courts. Il faut donc encourager l'intégration de ces certificats aux programmes de grades, renforcer les services de l'extension de l'enseignement des universités, mais aussi évacuer des programmes universitaires les champs de recyclage et de perfectionnement susceptibles d'être couverts par le cégep[22].

Bien qu'il s'agisse d'un rapport de consultation qui n'engage pas le Conseil, le texte suscite, on s'en doute, de multiples réactions et pas moins d'une trentaine d'organismes divers font valoir leur point de vue, tandis que le Conseil choisit à son tour de mener une consultation approfondie auprès de certains de ces organismes, essentiellement les principales universités francophones. Cependant, et de façon assez étrange, la Télé-université ne se manifeste pas et n'est donc pas consultée, alors qu'elle constitue la troisième université en importance pour ce qui est des inscriptions aux certificats.

Il faut croire que ces voix multiples ont été entendues puisque l'Avis que rédige le Conseil des universités émet un tout autre son de cloche. En fait, constate le Conseil, la situation de l'éducation des adultes au Québec est comparable à celle qui prévaut dans les autres provinces canadiennes, même si les adultes du Québec s'inscrivent surtout à des certificats, tandis que les adultes canadiens s'inscrivent à des baccalauréats. Des tendances analogues sont d'ailleurs observées aux États-Unis. Bref, résume le Conseil en faisant écho aux commentaires émis par les universités sur le rapport du Comité pour la formation courte, les certificats, qui sont destinés à des clientèles adultes le plus souvent sur le marché du travail, répondent à des besoins différents de ceux auxquels s'adressent les programmes de baccalauréat : ils ont leur propre logique

22. Boisvert, M., Bachand, J., Guy, G. et Piette, C., *La formation courte dans l'enseignement universitaire*, rapport final du Comité sur la formation courte, Québec : Conseil des universités, août 1985.

de formation et même quelquefois leurs moyens propres. Ils constituent donc « un effort intéressant d'adaptation des enseignements universitaires à des clientèles non traditionnelles » pour répondre aux besoins des adultes, qui sont « très souvent ponctuels, limités et en relation avec leur situation de travail[23] » d'autant plus que, dans près de la moitié des cas, les étudiants à temps partiel sont des personnes déjà très scolarisées qui ne visent pas l'obtention d'un baccalauréat[24]. De plus, le Conseil nuance quelque peu le jugement sévère porté par le Comité sur la qualité des programmes courts. À ses yeux, les programmes courts constituent une mission nouvelle des universités, qu'elles doivent intégrer à leurs autres activités. C'est pourquoi il recommande au Ministère de maintenir le statu quo quant à leur mode de financement, étant donné la réflexion en cours sur le cadre de financement des universités, et ce, même s'il reconnaît que les adultes peuvent dans bien des cas assumer des droits de scolarité accrus[25].

Des constatations convergentes sont faites à la même époque par le Conseil supérieur de l'éducation qui, à l'instar de l'enquête menée au Canada la même année[26], relève lui aussi l'importance de la présence des adultes dans les programmes de certificat, lesquels lui semblent bien répondre à leurs besoins liés aux impératifs du marché du travail, ainsi qu'à l'épanouissement personnel. Ce développement de l'éducation permanente, estime le Conseil, correspond à une tendance porteuse pour l'avenir de l'Université au Québec, qui se traduira par un éventail accru de programmes et par une diversité croissante de la population universitaire. Aux yeux du Conseil, la présence massive des adultes est en voie de devenir un phénomène permanent : le véritable enjeu est donc, pour l'Université, de s'assurer de l'accès des adultes à ces programmes et de mettre en place des conditions permettant d'adapter leurs services afin de tenir compte de leurs conditions d'apprentissage particulières, ainsi que de favoriser la reconnaissance des acquis non scolaires. Mais elle doit surtout maintenir ses exigences de qualité en établissant à leur égard des standards rigoureux[27].

---

23. Conseil des universités, *La formation courte dans les universités*, Avis du Conseil des universités au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, 1986, p. 12-13.

24. Roberge, P., *Les étudiants à temps partiel des universités québécoises*, Conseil des universités du Québec, Québec : mai 1982.

25. Conseil des universités, *La formation courte dans les universités…*, *op. cit.*, p. 35.

26. Devereaux, M.S., *Une personne sur cinq – Enquête sur l'éducation des adultes au Canada*, Secrétariat d'État et Statistique Canada, Ottawa, 1984.

27. Conseil supérieur de l'éducation, *Les adultes dans les programmes réguliers de l'Université : des étudiants à part entière – Avis au ministre de l'Enseignement*

Ces études illustrent de façon éclatante l'importance et la légitimité que viennent d'acquérir les nouvelles formes d'enseignement aux adultes qui se sont développées dans les universités québécoises durant les dernières années. Voilà, bien sûr, qui apporte de l'eau au moulin de la Télé-université, elle qui depuis sa fondation est vouée à la cause de l'enseignement aux adultes, alors qu'elle entame les dernières et décisives démarches pour faire reconnaître sa personnalité juridique. Cependant, il est étonnant de constater que dans leurs rapports ni le Conseil des universités ni le Conseil supérieur de l'éducation ne font allusion au rôle que joue ou que pourrait jouer la formation à distance dans le développement de l'éducation des adultes dans les universités du Québec, alors qu'ils font référence à l'enseignement hors campus pratiqué dans les constituantes de l'Université du Québec. Ainsi, même si elle est la troisième institution en importance en ce domaine, la Télé-université y fait figure d'absente. Et il est encore plus difficile de comprendre pourquoi la Télé-université ne profite pas de l'occasion qui lui a été offerte par le Conseil des universités pour manifester sa présence et son intérêt constant envers les étudiants adultes, elle qui joue un rôle majeur au Québec à cet égard. À moins peut-être qu'il ne s'agisse encore une fois d'une volonté de ne pas s'afficher et de ne pas attirer l'attention sur elle. Dans ses réflexions sur le niveau des certificats, le Conseil estime en effet que :

> […] il faut s'interroger sur l'opportunité de continuer à offrir à l'université des enseignements de base ou d'initiation. C'est le cas par exemple en informatique ou en enseignement de langues comme l'anglais ou l'espagnol. Certaines universités continuent encore d'offrir des programmes courts d'initiation dans ces domaines, alors que les collèges sont tout à fait en mesure d'assurer de tels enseignements[28].

Or, la programmation de la Télé-université à cette époque comporte encore trois programmes d'initiation à l'informatique qui totalisent 15 % des inscriptions et ses cours d'anglais et d'espagnol attirent la majeure partie des 17 % d'étudiants inscrits en sciences humaines. La Télé-université est-elle mise ainsi sur la sellette ? Il est difficile de le dire. Mais son silence n'en surprend pas moins, alors qu'elle se prépare pour son examen de passage, précisément auprès du Conseil des universités.

---

supérieur et de la Science, Québec : novembre 1985.

28. Conseil des universités, *La formation courte dans les universités…*, *op. cit.*, p. 32.

Le plaidoyer institutionnel

Comme on l'a vu au chapitre précédent, la Télé-université s'était présentée en 1985 comme une université à l'appui des priorités nationales, mettant en évidence les multiples bénéfices que retirerait le Québec de son développement. Il fallait cependant camper ces promesses de façon un peu plus précise en vue de l'examen de la demande de lettres patentes par le Conseil des universités. C'est à cette tâche que la Télé-université va s'employer au début de 1986 en élaborant son plan triennal 1985-1988 ainsi qu'un ensemble de documents de présentation au Conseil des universités.

La préoccupation de rationalisation de la Télé-université, dans un contexte marqué par la fin de la croissance continue et rapide des ressources dans les secteurs public et parapublic, ainsi que par l'évolution technologique, est très présente dans cet exercice :

> Après treize ans d'existence, la Télé-université se devait de faire le point et de réfléchir sur son avenir […] En conséquence, elle devait miser davantage sur le développement des programmes et de la recherche, mieux délimiter le niveau universitaire de ses activités et se donner un cadre d'organisation qui mettrait l'enseignement et la recherche au centre de son devenir, se rapprochant ainsi de la pratique des universités[29].

Cinq buts sont énoncés : la consolidation de la vocation universitaire grâce à une programmation de premier cycle de type général, l'amélioration de l'efficacité des rapports avec les étudiants, le développement de la coopération dans le réseau de l'Université du Québec ainsi qu'au plan international, l'utilisation accrue des technologies numérisées, ainsi que la consolidation des activités de planification et de contrôle, afin de diminuer le coût *per capita* global.

Rien de neuf, donc, dans cet exercice de planification ? Quelques mots, pourtant, viennent jeter une coloration nouvelle sur les intentions de la Télé-université :

> Intervenant par le mode de l'enseignement à distance, la Télé-université devient un lieu privilégié pour l'utilisation des technologies à des fins d'enseignement, d'apprentissage et de recherche. De plus, cette caractéristique d'intervention propre à la Télé-université l'invite à accorder une place de choix à l'étude des technologies à l'intérieur du vaste champ de l'information et des communications […] Cette orientation[30] laisse entrevoir le devenir

29. Télé-université, *Plan triennal de développement 1985-1988*, 25 mars 1986, p. 11.

30. Cette partie de la citation fait référence à la sixième orientation, relative au développement d'une banque d'activités informatisées.

> de la Télé-université comme étant celui d'un établissement de pointe dans les domaines de l'utilisation et du développement des moyens d'enseignement et de communication[31].

Pour un établissement dont l'axe de développement est l'information et la communication et dont le premier programme de baccalauréat général, symbole du renouveau institutionnel espéré, se situe précisément dans le champ de l'information et de la communication, ces quelques mots viennent symboliser la spécificité institutionnelle, un symbole particulièrement puissant dans le contexte de l'époque, marqué par le virage technologique. Ainsi, malgré le caractère relativement banal de l'exercice que constitue l'élaboration de son plan triennal après l'adoption des orientations de 1985, la Télé-université affirme donc ici sa sensibilité aux besoins de la société québécoise, ou du moins son habileté politique.

Trois aspects principaux sont évoqués par la Télé-université dans sa présentation au Conseil des universités. En premier lieu viennent les collaborations qui constituent l'un des trois objets de sa mission. La Télé-université souligne la quarantaine de projets menés dans le cadre de l'édition médiatique, de même que les ententes conclues avec les constituantes, le réseau de télévision éducative qu'elle a contribué à mettre sur pied à partir de 1980, les services qu'elle offre aux francophones hors Québec et ses collaborations avec les organismes de formation à distance, dont bien sûr la future Société de formation à distance[32]. Le deuxième point fort concerne la croissance de la clientèle étudiante, à un taux de 30%, alors que le taux du réseau de l'Université du Québec, a été de l'ordre de 11% de 1969 à 1985. Ces étudiants, précise-t-elle, proviennent de toutes les régions du Québec, avec une concentration de 39% dans la région de Montréal (cependant inférieure à la proportion de la population québécoise, qui s'établit à 56%) et de 32% dans la région de Québec (qui représente 16% de la population), tandis que le taux de pénétration est semblable dans les autres régions. Elle estime ainsi avoir atteint les objectifs d'accessibilité qu'elle s'était fixés, puisque ses services sont utilisés en dehors des grands centres[33]. Elle indique en outre que le taux d'abandon de ses étudiants est comparable à celui des autres institutions d'enseignement à distance et que leur taux de réussite se compare à celui observé dans les programmes de certificat des autres universités francophones. Bref, la Télé-université

---

31. Télé-université, *Plan triennal de développement 1985-1988*, *op. cit.*, p. 10 et p. 18.
32. Télé-université, *Collaborations de la Télé-université avec le réseau de l'Université du Québec, d'autres universités et organismes*, juin 1986.
33. Télé-université, *L'évolution et les caractéristiques de la population étudiante*, juin 1986, p. 14.

plaide que la rapidité de son développement témoigne de la pertinence de la formation à distance au Québec, d'autant plus que cette dernière a toujours privilégié les priorités et actions gouvernementales.

Le troisième volet de l'argumentation concerne la question du financement. D'entrée de jeu, la Télé-université mentionne qu'elle n'a jamais reçu de financement particulier pour sa mission d'éducation à distance. Après une période de démarrage, elle a connu une forte croissance jusqu'en 1979-1980, puis une phase de transition durant laquelle elle a accumulé des surplus importants. Cette tendance s'est toutefois renversée à partir de l'automne 1982 et jusqu'en 1985 en raison de l'entrée en vigueur des nouvelles règles de classification du ministère de l'Éducation, des clauses de non-concurrence au sein de l'Université du Québec qui ont handicapé l'implantation de certains des programmes de la Télé-université, des coûts du Service d'édition médiatique et des modifications des règles de financement du ministère de l'Éducation. Tous ces facteurs négatifs[34] ont eu pour résultat l'apparition de déficits d'exploitation, qui ont été cependant absorbés par les surplus accumulés ; cette conjoncture a contribué à l'adoption de nouvelles orientations, la Télé-université étant consciente de n'être « qu'au seuil d'une exploitation optimale de ses capacités et potentialités ».

Engagée dans un effort de rationalisation, la Télé-université, dont la structure de coûts est radicalement différente de celle des autres universités du Québec, relève cependant qu'elle ne peut pour autant réduire ses coûts de production au-delà d'une certaine limite, si elle veut assurer la qualité de ses cours. Elle pourrait certes envisager de demander un mode de financement répondant à sa spécificité, mais elle estime néanmoins qu'elle doit être considérée comme les autres universités du Québec. Tout au plus réclame-t-elle une modification des règles de financement relatives aux ententes interuniversitaires, ainsi qu'un réajustement de sa situation en regard des budgets d'investissement, car les règles qui lui sont appliquées l'obligent à puiser dans ses budgets de fonctionnement pour assumer ses dépenses de locaux et ses achats d'équipements de communication. Toutes ces considérations lui font proposer un mode de calcul différent des subventions *per capita*. C'est pourquoi elle estime qu'aucune subvention d'émergence spéciale ne serait nécessaire, advenant l'octroi des lettres patentes.

Des collaborations fructueuses, une capacité éprouvée à répondre aux besoins sociaux et aux priorités gouvernementales, un coût comparable aux autres universités, voire légèrement inférieur : voilà donc les

34. L'analyse financière présentée ici n'évoque pas la hausse des coûts d'exploitation résultant de l'augmentation du corps professoral – près du simple au double – survenue depuis l'année 1981-1982.

cartes maîtresses que soumet la Télé-université au Conseil des universités. Dans le reste de sa présentation, elle rappelle son engagement à l'égard de la recherche[35], la compétence de son personnel pédagogique[36] et évoque les origines et le développement de la formation à distance au Canada et au Québec[37]. Enfin, elle souligne sa capacité à s'inscrire dans le cadre du « virage technologique » souhaité par le gouvernement[38].

Fière de ses réalisations, convaincue d'avoir choisi des orientations lui permettant d'assumer sa mission universitaire et résolument tournée vers la réponse aux besoins de la société québécoise par sa spécificité technologique, la Télé-université se présente ainsi au Conseil des universités avec la tranquille assurance du travail bien fait. Et le sentiment d'avoir enfin trouvé sa voie. Il n'en reste pas moins que cette Télé-université, malgré l'image de continuité qu'elle veut transmettre, diffère sensiblement de l'institution de formation à distance qui avait été initialement envisagée. On aura ainsi bien sûr remarqué que malgré l'accent qu'elle met dans cette présentation sur ses collaborations au sein de l'Université du Québec, lesquelles étaient l'essence même du projet original, la voie qu'elle a choisie dans le cadre des nouvelles orientations équivaut à leur mise en veilleuse. Mais si on comprend bien que le plaidoyer institutionnel qu'elle présente l'oblige en quelque sorte à faire état de toutes ses réalisations, même celles dont elle souhaite maintenant se dégager, d'autres éléments de l'argumentation suggèrent que la distanciation, pour avoir été discrète, n'en a pas moins été plus profonde. La comparaison de la proposition institutionnelle de 1985-1986 avec l'anticipation qu'esquissait le rapport fondateur dans son chapitre consacré aux réalisations de la télé-université de 1972 à 1984 en fournit, au-delà de la coïncidence historique, une illustration étonnante (tableau 4.1).

35. Télé-université, *La recherche à la Télé-université*, juin 1986.

36. Télé-université, *Le personnel de la Télé-université*, juin 1986

37. Télé-université, *La formation à distance : un réseau international*, juin 1986.

38. Télé-université, *Le virage technologique à la Télé-université*, juin 1986.

Tableau 4.1
Du projet à la réalité – La Télé-université de 1972 et celle de 1986

	Projet de télé-université (1972) *la télé-université en 1984*	**Projet de lettres patentes et documents de présentation de la Télé-université au Conseil des universités (1985-1986)**
Finalité	Agent de développement social.	Agent de développement de la société québécoise, service public.
Réalisations (1972 : portrait prospectif pour 1984)	30 000 adultes ont terminé leur programme (5 000 baccalauréats).	5 274 diplômés (382 baccalauréats).
	35 % des étudiants à plein temps de l'Université du Québec suivent au moins un cours de la télé-université.	*Aucune référence.*
	400 professeurs de l'Université du Québec ont fait un projet à la télé-université.	40 projets de collaboration avec l'Université du Québec de 1981 à 1985 ; coordination de services en Beauce en 1983-1984.
	Présence d'ingénieurs du savoir et d'agents coopérateurs.	Présence de technologues de l'éducation et de professeurs de technologie éducative.
	L'Université du Québec est présente dans les centres de formation populaire et les conseils régionaux multimédias.	*Aucune référence.*
	L'Université du Québec a harnaché les moyens de communication de masse (radio jour et nuit ; journal hebdomadaire, 20 heures de programmation avec Radio-Québec).	Mise sur pied d'un consortium de télévision éducative à partir de 1980.
	Utilisation de systèmes de communication (ordinateur, téléphone).	Enseignement multimédia, projet de banque de cours informatisés.
	Développement de trois nouveaux modèles d'enseignement individualisé destinés aux étudiants sans DEC.	*Aucune référence.*
	Importantes recherches avec l'INRS-Éducation.	Recherches avec l'INRS-Éducation (1974-1977), recherches liées au développement et à l'implantation des cours (1977-1981), recherche subventionnée diversifiée (après 1981).
	La télé-université a permis de rejoindre un nombre significatif d'étudiants défavorisés et a favorisé le retour aux études de décrocheurs des années 1970.	*Aucune référence.*

	Projet de télé-université (1972) *la télé-université en 1984*	**Projet de lettres patentes et documents de présentation de la Télé-université au Conseil des universités (1985-1986)**
Définition et objectifs	Baccalauréat remis à 174 télé-universitaires en 1984 (total des diplômés de 25 000).	11 baccalauréats décernés en 1984-1985 (total de 5 274 diplômés).
	Rayonnement francophone (étudiants inscrits aux cours de la télé-université).	Début de présence internationale de la Télé-université (quelques projets de coopération).
	Développer la connaissance critique et l'autonomie des clientèles que les services universitaires existants ne rejoignent pas, rejoignent difficilement ou ne satisfont pas.	Offrir par le mode d'enseignement à distance, des activités et des programmes de formation universitaire, à des étudiants adultes qui n'ont pas accès, individuellement ou collectivement, aux services universitaires déjà offerts au plan régional dans les mêmes domaines.
	Développer les activités d'enseignement et d'apprentissage hors campus de l'Université du Québec.	Offrir des services de support à la réalisation de projets de médiatisation de l'enseignement développés par les établissementsqui s'associent à elle à cette fin. (Projet de lettres patentes) *Aucune référence dans les orientations de 1985.*
	Mettre sur pied des activités d'enseignement à distance.	Programmes offerts : 1 baccalauréat et 6 certificats ; 75 cours offerts en 1985.
	Promouvoir et coordonner les échanges de documents et de services pertinents entre les constituantes de l'Université du Québec.	*Aucune référence.*
	Favoriser l'interaction des constituantes, du milieu et de ses services en s'appuyant sur les principes et techniques de la pédagogie cont*emporaine.*	Coopération avec les constituantes et des organismes internationaux quand existent des intérêts réciproques.
	Aucune référence.	Effectuer la recherche pertinente à ses activités.

Tableau 4.1 (*suite*)

	Projet de télé-université (1972) *la télé-université en 1984*	**Projet de lettres patentes et documents de présentation de la Télé-université au Conseil des universités (1985-1986)**
Caractéristiques		
Statut	Instrument commun complémentaire de l'Université du Québec.	École supérieure d'enseignement à distance. Vocation universitaire.
Clientèle	Publics éloignés géographiquement ou sociologiquement de l'université : – la région de Montréal ne doit pas être prépondérante, – adultes de 25 à 45 ans ne fréquentant pas l'université.	Étudiants adultes n'ayant pas accès aux services universitaires offerts en région : – prépondérance de la région de Montréal, – 40 % des étudiants ont déjà fréquenté l'université.
Contenus	Parties de cours, cours ou ensemble de cours, élaborés en réponse aux besoins sociaux et pouvant mener à des baccalauréats généraux.	75 cours, 5 programmes en 1985, projet de 2 baccalauréats généraux.
Territoire	Tout le Québec (soutien aux constituantes périphériques).	Tout le Québec.
Moyens et méthodes	Ensemble de moyens de communication. Études à domicile ou dans des centres d'apprentissage. Agent de changement pédagogique.	Prédominance de l'imprimé. Études à domicile. Accent sur les technologies numérisées (projet de banque de cours télématisés). Hypothèse d'une alternance campus-distance.
Ressources	Ressources de l'Université du Québec (pas de corps professoral).	Ressources propres, corps professoral.
Coûts	Perspective de réduction des coûts unitaires (en fonction du volume d'activités).	Coût unitaire inférieur à celui de la moyenne des constituantes de l'Université du Québec (à condition de tenir compte des dépenses d'immobilisation).
Enseignement	Programmation en réponse aux besoins sociaux : PERMAMA, certificat en administration, cours aux administrateurs scolaires, psychologie de l'enfant, PERMAFRA.	Axe de développement en information et communication. Projet de 2 baccalauréats généraux, 5 certificats, quelques cours de deuxième cycle, formation sur mesure.
Recherche	Recherche relative à l'innovation pédagogique ou à la technologie de l'enseignement, en collaboration avec des ressources extérieures.	Recherche relative à la formation à distance et aux technologies d'enseignement. Recherche disciplinaire reliée aux contenus d'enseignement.

	Projet de télé-université (1972) *la télé-université en 1984*	**Projet de lettres patentes et documents de présentation de la Télé-université au Conseil des universités (1985-1986)**
Service à la collectivité	Présence dans les centres de formation populaire. Collaboration avec les milieux locaux pour l'élaboration des contenus. Collaboration avec les autres universités.	Collaboration avec le réseau de l'Université du Québec, d'autres universités et organismes au Québec et hors Québec. Présence internationale. Collaboration avec la future Société de formation à distance.

Sources : *Rapport du groupe de travail sur la Télé-université*, *op. cit.*, 1972. *Plan triennal 1985-1988*, *op. cit.*, 25 mars 1986. *Documents de présentation de la Télé-université au Conseil des universités*, juin 1986.

Ces deux bilans diffèrent par l'ampleur des réalisations dont il est fait état. Par exemple, si la Télé-université, dans son parcours d'un peu plus de dix ans, a été un instrument d'accessibilité massive aux études universitaires, elle n'en a pas pour autant été aussi efficace qu'il avait initialement été escompté. Par exemple, alors qu'on escomptait en 1972 que 174 seraient décernés en 1985, dont 5 000 bacheliers, seulement 11 baccalauréats ont été décernés en 1984-1985. Par ailleurs, la pénétration de la Télé-université dans le réseau de l'Université du Québec a été nettement en deçà des espérances, puisque seulement une quarantaine de projets impliquant un nombre équivalent de professeurs y ont été réalisés en collaboration de 1981 à 1985, durant la brève aventure de l'édition médiatique, alors que l'on envisageait en 1972 qu'un total de 400 professeurs y auraient été associés en 1984.

Mais les différences entre ces deux bilans sont surtout qualitatives. De la présence de l'Université du Québec dans les centres de formation populaires et les conseils régionaux multimédias envisagée en 1972, il n'est plus question en 1985-1986. De même, il n'est plus question de rejoindre les étudiants défavorisés et les décrocheurs qui étaient visés de façon particulière par le projet de 1972, pas plus que de viser à développer des nouveaux modèles d'enseignement pour les étudiants sans DEC Par ailleurs, l'Université du Québec n'a pas « harnaché les moyens de communication de masse » comme il était prévu, grâce notamment à une station de radio diffusant jour et nuit et un journal hebdomadaire à grand tirage, puisque la Télé-université commence tout juste, en 1985-1986, à mettre sur pied un consortium de télévision éducative. Enfin, alors que le projet initial prévoyait que la télé-université s'adresserait à des étudiants éloignés géographiquement sans que la région de Montréal ne

soit prépondérante, la réalité de 1985-1986 est bien la prépondérance de la région montréalaise, même si le poids de la clientèle montréalaise est moindre que l'importance démographique réelle de cette région.

Pourquoi ces objectifs n'ont-ils pas été atteints ? C'est que l'accent a été en quelque sorte inversé. En 1972, l'objectif était double : d'une part, desservir des clientèles n'ayant pas accès aux services universitaires et pallier leurs handicaps géographiques ou sociologiques grâce à des innovations pédagogiques fondées sur une utilisation intensive des médias ; de l'autre, permettre une synergie des ressources au sein de l'Université du Québec. En 1985-1986, il s'agit avant tout d'offrir des cours et des programmes universitaires sans accorder d'importance particulière aux handicaps de la clientèle ; et le désengagement est très net quant à la collaboration avec l'Université du Québec. Au projet de centre d'expérimentation pédagogique orienté vers les adultes s'est ainsi substitué celui d'une université ayant pour particularité son mode d'enseignement et un axe de développement orienté vers l'information et les communications. Pour sa part, le projet d'un centre d'expertise sans professeurs, misant sur les ressources de l'Université du Québec, s'est estompé pour faire place à celui d'une institution universitaire classique, misant fièrement sur son corps professoral et ses professionnels pédagogiques.

Oui, la Télé-université, en 1986 comme en 1972, se définit toujours comme un agent de développement social, intervenant sur tout le territoire du Québec. Mais c'est elle-même qui définit maintenant ses domaines d'intervention, là où le projet initial n'envisageait une programmation qu'en réponse à des besoins sociaux variés et fluctuants, et elle les définit à partir de ses propres ressources professorales, plutôt que celles de l'Université du Québec, dont elle a cessé de se voir comme l'instrument. Certes, l'enseignement, la recherche et le service à la collectivité sont toujours au cœur de sa définition : cependant, sa référence n'est plus l'université de la seconde chance, en réaction contre l'université traditionnelle, mais bien une université de plus en plus disciplinaire épousant les valeurs et modèles du monde universitaire, dont l'engagement dans la recherche n'est plus exclusivement orienté vers le domaine de la formation à distance et des technologies d'enseignement. Et si la Télé-université vise toujours une réduction des coûts unitaires, c'est maintenant au prix d'une contorsion budgétaire, puisque c'est seulement en modifiant les paramètres du calcul de ces coûts qu'elle parvient à affirmer – mais sans grande conviction – que la formation à distance demeure une solution plus économique, ce qui l'amène d'ailleurs à réclamer un traitement égal aux autres universités. Bref, la Télé-université a changé plus qu'elle ne veut bien l'avouer. Sans doute est-elle fière de ses réalisations, mais elles ne correspondent pas exactement à celles qu'elle envisageait lors de sa fondation. Ici encore, l'histoire officielle, écrite sous le signe de la continuité et de la rationalité, diffère quelque peu de la réalité.

L'Avis du Conseil des universités

Quel que soit l'écart entre le projet original et la réalité institutionnelle de 1985-1986, il n'en reste pas moins qu'une proposition a été faite et qu'elle doit être évaluée pour ses mérites. Cette tâche revient au Conseil des universités, qui l'entreprend par une visite à la mi-janvier 1987. Trois questions sont au cœur de ses préoccupations : quelle place compte occuper la TÉLUQ dans le réseau de l'enseignement universitaire québécois ? Quelle est l'opinion de la Télé-université sur le projet de lettres patentes et, plus précisément, sur les limites et contraintes de fonctionnement qu'impose ce projet ? Quels sont les aspects les plus importants du plan de développement de l'institution[39] ?

Un éclairage nouveau est ainsi jeté sur la démarche du Conseil des universités, qui se demande si le projet qui lui est soumis n'est pas porteur de difficultés pour l'institution. Cette question, qui n'avait jamais été évoquée jusqu'alors, est posée plus particulièrement au siège social : pourquoi le projet soumis restreint-il les interventions de la Télé-université aux étudiants qui n'ont pas accès « aux services universitaires déjà offerts au plan régional dans les mêmes domaines » ? Et le siège social d'expliquer qu'elle doit répondre aux besoins qui ne peuvent trouver réponse dans les services déjà offerts, afin d'éviter les répétitions indues de dépenses et d'efforts[40].

Le ton est donné, et l'Avis du Conseil des universités développe l'argumentation de façon décisive. Qu'est-ce que la formation à distance ? Quelles sont les caractéristiques du contexte québécois dans lequel elle s'insère ? Que vaut le projet de lettres patentes de la TÉLUQ ? Quelles voies d'avenir sont envisageables ? Ces quatre questions lui permettent d'établir sa position.

Pour définir sa perception de la formation à distance, le Conseil s'inspire explicitement de la définition qui en est donnée par un professeur de la Télé-université[41] : la formation à distance se caractérise par l'isolement et l'éloignement de l'étudiant, auquel correspond un mode d'enseignement en équipe accordant une importance particulière à la médiatisation et à l'encadrement, lequel emprunte beaucoup au modèle industriel, marqué par la recherche de la rentabilité et des économies

39. L'Écuyer, J., président du Conseil des universités, Lettre adressée à Jean-Guy Béliveau, 19 janvier 1987.

40. Bertrand, G., officier responsable de la Télé-université, Lettre adressée à Jacques L'Écuyer, 20 janvier 1987.

41. Henri, F., « La formation à distance : définition et paradigme », dans France Henri et Anthony Kaye, *Le savoir à domicile : pédagogie et problématique*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1985.

d'échelle. Il s'agit d'un mode d'enseignement très attirant à la fois en raison de sa souplesse, laquelle lui permet de répondre aux besoins de clientèles variées qui éprouvent de la difficulté à fréquenter les établissements traditionnels, et parce qu'il peut contribuer à réduire les coûts de l'enseignement, comme le suggère l'exemple de l'Open University, dont le coût unitaire s'établit environ au tiers de celui d'une université traditionnelle. Ce modèle est donc très attirant[42].

Or, indique le Conseil, beaucoup d'accent a été mis sur l'accessibilité de l'enseignement supérieur québécois dans les vingt-cinq dernières années, notamment grâce à de nombreux sous-centres et à une initiative tel le consortium de télévision éducative CANAL[43]. Toutefois, des lacunes importantes subsistent puisqu'il n'est pas possible de donner des cours à des groupes restreints, ce qui fait en sorte que les clientèles isolées et celles qui auraient besoin d'enseignements plus spécialisés sont peu rejointes par les programmes traditionnels.

La Télé-université joue donc un rôle important, puisqu'elle est la seule institution universitaire vouée à la formation à distance. Mais parce qu'elle a été créée tardivement, par résolution interne, au sein de l'Université du Québec, elle n'a fait l'objet d'aucun débat public, ni d'aucune volonté gouvernementale. C'est ainsi, rappelle le Conseil, qu'il recommandait certes l'acceptation de ce projet sur une base expérimentale en 1973, mais incitait l'Université du Québec à la prudence dès 1976, lui demandant si elle était prête à en assumer le coût. Il faut croire qu'il avait vu juste, puisque la TÉLUQ n'a pas tardé à être perçue comme une concurrente. C'est pourquoi le libellé de la demande de lettres patentes, qui oblige la Télé-université à limiter son offre de cours pour tenir compte des services déjà offerts, lui apparaît fort ambigu. Le Conseil des universités note à cet égard :

> Interprété étroitement, l'article 1*a)* pourrait signifier à toutes fins utiles la fin des activités de la TÉLUQ dans les régions de Montréal et Québec, ce qui, on peut l'imaginer, n'était pas le but poursuivi. Interprété trop largement, par contre, il serait jugé trop menaçant par les petites universités régionales. La marge de manœuvre paraît donc mince et il y aurait tout lieu de s'attendre à ce que le futur de la TÉLUQ ne soit guère moins troublé que son passé, si elle finissait par obtenir un statut défini de pareille façon[44].

---

42. Conseil des universités, *La TÉLUQ et l'enseignement à distance au Québec – Avis du Conseil des universités au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science*, Avis 86-14, premier trimestre 1987.

43. Corporation pour l'Avancement des nouvelles applications des langages.

44. Conseil des universités, *La TÉLUQ et l'enseignement à distance au Québec…*, p. 17.

Pour sa part, le Conseil reprend à quelques mots près la description que la Télé-université donne d'elle-même dans les documents de présentation qu'elle lui a soumis. Il constate que si son intention d'affirmer sa vocation universitaire est manifeste, elle n'est par contre guère explicite quant aux clientèles qu'elle veut cibler, ni sur la façon dont elle entend développer ses collaborations avec les autres universités. Mais ces lacunes sont, à son avis, faciles à comprendre dans les circonstances car :

> En réalité, le plan de développement de la TÉLUQ est à bien des points de vue beaucoup plus le fait d'une institution soucieuse de s'affirmer et de trouver sa voie sur un terrain déjà occupé et miné, que celui d'un établissement mieux assuré et dès lors préoccupé d'assurer les meilleurs services possibles à sa clientèles potentielle. Comment autrement interpréter le fait que la TÉLUQ soit à peu près absente de secteurs comme l'administration où pourtant les besoins pour les adultes sont considérables ? Comment ne pas voir le reflet d'une certaine inquiétude quant à l'image qu'elle projette, dans ce souci très louable de raffermir sa programmation, de développer des programmes longs plus conformes aux modèles habituels mais dont la pertinence reste à prouver, et d'adopter le système modulaire de gestion en vigueur ailleurs dans le réseau de l'Université du Québec[45] ?

Le Conseil relève donc des forces et des faiblesses dans la présentation de la TÉLUQ. C'est une institution indéniablement experte en formation à distance, qui a accueilli et encadré des milliers d'étudiants, lesquels ont été très satisfaits de ses services[46], mais elle se préoccupe peu de connaître ses clientèles cibles et ne semble guère se soucier de l'évaluation de ses activités. Peu attentive à la pertinence de ses orientations pour le futur, elle semble réfléchir en vase clos. Le niveau universitaire de ses programmes n'est pas toujours assuré et la recherche y demeure modeste, tandis que l'encadrement des étudiants souffre encore d'un certain manque d'évaluation. Enfin, il est évident que la TÉLUQ a éprouvé des difficultés à établir des collaborations solides et durables au sein du réseau universitaire québécois. Au total, elle lui apparaît comme un établissement intéressant et original, offrant des enseignements de qualité, mais à qui il reste encore certains progrès à faire. Pourtant, le Conseil affirme sans équivoque son refus du projet de lettres patentes qui lui est présenté, parce qu'il ne lui apparaît pas permettre le développement de la Télé-université. En effet :

> Depuis sa création, la TÉLUQ, à tort ou à raison, a été perçue comme une concurrente menaçante par plusieurs établissements universitaires. De ce fait, on s'est appliqué à limiter son action

45. *Ibid*., p. 21.

46. Roberge, P., *Les étudiants à temps partiel des universités québécoises…*, *op. cit*., p. 97.

> et à la cantonner dans un rôle de complémentarité défini de façon très restrictive. Elle a donc dû se contenter de la portion congrue de la mission universitaire. On peut donc comprendre, dans ce contexte, les hésitations passées dans son cheminement et le manque d'ouverture de son plan de développement. On peut même y voir là la source de confusion dans le niveau de programmation de la TÉLUQ, celle-ci devant trouver sa rentabilité ailleurs que dans les programmes universitaires les plus populaires qui lui étaient le plus souvent interdits[47].

En conséquence, le projet de lettres patentes proposé par l'Université du Québec n'apparaît pas acceptable aux yeux du Conseil parce qu'il consacre le statut de complémentarité restrictive de la TÉLUQ, et ne permet pas « une utilisation rationnelle du potentiel offert par l'enseignement à distance ». Quel avenir, dès lors, pour la Télé-université ? La position du Conseil s'articule à partir d'un engagement profond : il faut développer la formation à distance au sein du réseau universitaire québécois parce qu'elle peut, par la médiatisation de cours répétés « permettre un enseignement de haute qualité et en même temps constituer un investissement très rentable pour le réseau universitaire ». La perspective d'un accès plus économique à l'enseignement universitaire est ici très claire :

> Il y a là une voie qui devrait être explorée attentivement dans la conjoncture financière difficile que doivent vivre les universités. On peut aussi penser que dans certains cas un réseau d'enseignement à distance pourrait remplacer avantageusement des sous-centres et permettre d'offrir à moindre coût une gamme plus diversifiée de programmes[48].

Cinq principes directeurs sous-tendent sa position : 1) le développement de la formation à distance doit être axé sur les besoins des étudiants ; 2) il faut miser sur les acquis, c'est-à-dire sur l'expertise unique de la Télé-université ; 3) il faut rechercher la plus grande collaboration possible entre la Télé-université et les établissements universitaires, donc encourager la TÉLUQ à recourir aux compétences des autres universités par des modalités telles que l'alternance campus-distance ; 4) il faut aussi favoriser la collaboration avec la Direction des cours par correspondance ; et 5) il faut revoir en profondeur le mode de financement des activités de formation à distance, afin qu'il n'induise pas la compétition entre les établissements mais encourage au contraire leur collaboration[49].

---

47. Conseil des universités, *La TÉLUQ et l'enseignement à distance au Québec…*, *op. cit.*, p. 26.
48. *Ibid.*, p. 29.
49. Le Conseil suggère ainsi de distinguer : 1) les coûts de production et de mise à jour des cours, qui pourraient être assumés en partie par une subvention

Le Conseil examine ainsi plusieurs hypothèses. Faut-il faire de la Télé-université un centre de services pour l'ensemble des universités québécoises ? Cette voie placerait la Télé-université à la remorque des autres établissements, l'empêchant d'exercer son leadership. Faut-il lui accorder le statut d'école supérieure que réclame pour elle l'Université du Québec, mais en réécrivant ses lettres patentes de façon moins restrictive ? Cette hypothèse consacrerait le statu quo, ce qui entraverait le développement de la Télé-université. Faut-il plutôt la maintenir au sein de l'Université du Québec en intensifiant sa collaboration avec les autres constituantes et en astreignant cette dernière à favoriser son développement ? Ce scénario paraît le plus avantageux au Conseil, par la pression qu'il met sur l'Université du Québec et la nécessité qui lui est faite de favoriser le développement de la formation à distance. Et c'est seulement si aucun progrès notable n'était enregistré dans un délai de cinq ans qu'il faudrait à son avis envisager une quatrième hypothèse, la plus radicale, soit la création d'une nouvelle université, distincte de l'Université du Québec, qui ferait sans doute l'objet de résistances de la part des autres universités.

L'analyse est limpide et la conclusion, percutante. Pourtant, c'est au prix de plusieurs raccourcis et approximations qu'elle trouve son efficacité, sans doute dans une préoccupation d'exprimer simplement une réalité quelque peu plus complexe. Ainsi, il est étonnant de constater que le Conseil endosse la définition omnibus qui caractérise souvent la formation à distance, sans se rendre compte que les multiples promesses qu'elle contient sont relativement antagonistes. Par exemple, plus les clientèles à rejoindre sont fragmentées et particularisées et plus on vise une qualité d'enseignement élevée grâce à la médiatisation, plus il devient difficile de réaliser des économies d'échelle, le risque étant qu'au contraire les coûts d'enseignement à distance excèdent ceux de l'enseignement campus. Or, si une certaine naïveté était tout à fait compréhensible au moment où le projet de télé-université a été lancé à la lumière de l'expérience de l'Open University, elle l'est beaucoup moins dans le contexte de l'expérience écoulée de la Télé-université, laquelle révèle précisément que les clientèles rejointes sont surtout celles des grands centres et que ses coûts unitaires, après avoir été effectivement moindres que ceux du réseau de l'Université du Québec, et de façon significative, lui sont maintenant supérieurs, à moins évidemment de changer leur mode de calcul.

---

et en partie par les recettes de la Télé-université ; 2) les coûts d'encadrement, financés par une subvention proportionnelle ; et 3) les frais fixes, qui feraient l'objet d'une subvention spéciale.

De même, on s'étonne que le Conseil ne propose aucune donnée à l'appui de son analyse. Par exemple, il ne fournit pas d'estimation quantitative des besoins en formation à distance dans l'enseignement supérieur et de la quantité de cours répétés pouvant être médiatisée, se bornant à indiquer que certains cours ne peuvent être offerts en région lorsque les groupes sont trop restreints, alors qu'il pouvait utiliser à cette fin les statistiques disponibles à l'Université du Québec. De la même façon, rien ne vient appuyer les promesses de réductions des coûts qui découleraient de la médiatisation des cours répétés. Par conséquent, il est difficile de voir dans quelle mesure l'élargissement du mandat de la Télé-université que propose le Conseil va assurer son développement réel. Et alors que le Conseil reproche à la Télé-université de mal connaître ses clientèles, il est assez surprenant de le voir lui-même négliger cet aspect. Mais il semble qu'il ne voyait guère l'utilité d'une telle élucidation :

> Bien, c'est toujours de la prospective, mais tout ce qu'on pouvait dire, c'est qu'il y avait des besoins. Il y a des besoins qui sont dus au fait qu'il y a des populations qui sont éloignées des grands centres, des populations qui ne peuvent pas s'astreindre à la discipline horaire… Alors nous, on avait l'impression – on n'a pas fait des études prospectives, de mémoire, il devait y en avoir dans le dossier de la TÉLUQ qui a été présenté – c'est un peu la raison pour laquelle on avait rencontré les gens… En fait, c'était une vision d'avenir, et l'avenir nous donne raison. Alors, on voyait à plus long terme le développement de l'enseignement à distance comme étant un phénomène mondial. On sentait quelque chose (qui se développait) de façon incroyable. […] on voyait que dans d'autres endroits – d'ailleurs, moi, ça m'a toujours frappé – que la Télé-université, il y a des secteurs dont elle était absente[50].

On trouve donc dans cette vision du Conseil la même ferveur que celle qui animait le groupe de travail en 1972. La formation à distance lui apparaît comme un phénomène mondial, en pleine expansion, garant d'un développement prometteur pour la Télé-université. Cette position fait évidemment écho à celle de la Télé-université, quand elle affirme qu'elle n'est « qu'au seuil d'une exploitation optimale de ses capacités et potentialités ». Pourtant, au-delà des difficultés de recrutement qu'elle a connues en 1982-1983 et de la lente reprise qui a suivi, un phénomène ne laisse pas de surprendre : son déclin relatif. En effet, entre 1977-1978 et 1984-1985, la croissance des effectifs de la Télé-université a été moindre que celle des effectifs de l'Université du Québec, tandis que l'importance relative de sa clientèle dans l'ensemble de l'Université du Québec n'a cessé de baisser depuis 1980-1981, la crise de 1982-1983 ayant bien sûr

50. Notes de l'entrevue réalisée avec Jacques L'Écuyer, septembre 1995.

accentué ce déclin. La part de la Télé-université dans l'Université du Québec s'établit ainsi à 5,2 % en 1984-1985, alors qu'elle comptait pour 6,28 % en 1977-1978 et pour 8,1 % en 1980-1981.

Cependant, le Conseil des universités ne s'inquiète pas outre mesure de ce qu'il considère comme des difficultés passagères :

> Bien, moi, je vous dirais qu'il y a deux choses. La première, c'est qu'il y a eu le fait que la Télé-université a été à toutes fins pratiques expulsée du champ de la formation des maîtres. Ça, c'est une des causes : ce n'est pas très glorieux de la part de l'Université du Québec. […]
>
> Mais il y a une autre raison, par contre, qui est importante : c'est que certains des cours de la Télé-université – les premiers – n'étaient pas vraiment des cours de niveau universitaire. […]
>
> Alors, les deux choses ont fait que ça a baissé. Mais actuellement, c'est plutôt en remontée […] Ce qui nous paraissait important – on l'avait discuté à l'époque – … on disait à la Télé-université : « Les clientèles, ce n'est pas la fin de tout. Ce qui est important, c'est que vous offriez les bons programmes, des choses comme ça[51]… »

L'optimisme dont témoigne Jacques L'Écuyer trouve sans doute son origine dans les succès récents du programme en communication. Comme le relève Lucia Ferretti : « la Télé-université ne se sent plus forcée de les chercher du côté de nouvelles inscriptions. Elle maraude moins dans les plates-bandes des constituantes, accepte provisoirement un peu mieux de voir décliner son effectif étudiant. Les autres peuvent se détendre[52]. »

Cependant, ce n'était là qu'une embellie. On peut imaginer dès lors que le Conseil des universités ait pu s'émouvoir de ce déclin et ait cherché une voie propre à permettre un développement plus assuré à la Télé-université. Faut-il y voir la raison de sa position si tranchée sur le libellé des lettres patentes ? Toujours est-il que le Conseil, en annonçant ses couleurs, jette un pavé dans la mare, à la fois parce qu'il touche la question névralgique de l'ambiguïté de la Télé-université au sein de l'Université du Québec depuis sa création même, mais aussi et surtout parce qu'il prend très ouvertement le parti de la Télé-université contre l'Université du Québec. Le vent a donc tourné et l'émancipation de la Télé-université est au rendez-vous, une émancipation un peu feutrée dans le cadre de l'hypothèse favorisée par le Conseil, mais beaucoup plus nette dans l'hypothèse retenue en cas d'échec de la période de transition de cinq ans.

---

51. Notes de l'entrevue réalisée avec Jacques L'Écuyer…, *op. cit.*

52. Ferretti, L., *L'Université en réseau…*, *op. cit.*, p. 277.

Le raisonnement du Conseil est simple : il faut développer la formation à distance dans l'enseignement supérieur au Québec. Or, la Télé-université qui détient une expertise unique en la matière est en butte aux résistances de l'Université du Québec à ses initiatives. Il faut donc réduire les forces qui s'opposent à elle, et si la chose est impossible lui donner une personnalité autonome. Et cela, même si la Télé-université a sa part de torts, c'est-à-dire principalement sa faible connaissance de ses clientèles et sa difficulté à établir des collaborations solides et durables. La compétence du corps professoral, la satisfaction des étudiants et l'ampleur de sa clientèle compensent sans doute ces faiblesses aux yeux du Conseil, qui lui accorde en quelque sorte le bénéfice du doute.

Ce raisonnement, aussi décisif soit-il, présente certaines failles. En effet, en mettant l'accent sur les difficultés qui ont été faites à la Télé-université, il ne tient pas compte du fait qu'elle s'est développée de façon importante malgré le retrait de deux de ses axes qui lui avait été imposé en 1976. Quant à l'autre épisode douloureux, soit l'application rigide du principe de liaison, il faut reconnaître qu'il a été d'autant plus cruellement ressenti que la Télé-université venait de subir une perte de clientèle importante. Mais il faut également reconnaître qu'en l'occurrence le coup le plus dur est porté par le Ministère et qu'il était prévisible, ce dont convient d'ailleurs le Conseil des universités. Il est cependant possible que l'analyse du Conseil se situe au-delà de ces considérations relatives à la clientèle qui, selon ses propres termes, « ne sont pas la fin de tout ». Ne rappelle-t-il pas en effet que, dès 1976, il se demandait « si le réseau d'enseignement supérieur québécois juge utile et opportun cette expérimentation, s'il est disposé à reconnaître une responsabilité première à la Télé-université dans ce domaine et s'il est prêt à assumer le coût de l'expérience[53] ».

Une Télé-université offrant dans tout le territoire québécois des cours et des programmes sans restriction aucune, voilà la voie que privilégie le Conseil des universités. Toutefois, on voit bien ce que cette vision peut signifier en termes de concurrence, puisqu'elle revient à consacrer un mode d'enseignement double, selon que l'université s'adresse à des adultes ou à des jeunes étudiants, et l'on peut douter de l'assurance du développement qu'elle propose à la Télé-université. Il est vrai que le Conseil fait obligation à l'Université du Québec de s'engager à permettre le développement de la TÉLUQ et à favoriser ses collaborations avec les autres universités, notamment en région, grâce à une révision de son mode de financement. Mais outre le fait que ce mode de financement – qui oblige la Télé-université à dépenser une partie de son budget dans

53. Conseil des universités, *Perspective 1976 des orientations de l'enseignement supérieur, Cahier IV*, *op. cit.*, p. 228.

des projets conjoints – demeure encore assez vague, la collaboration qui sous-tend la vision du Conseil demeure problématique en raison des perspectives de rationalisation qui l'accompagnent, le Conseil allant en effet jusqu'à suggérer que des sous-centres régionaux fassent place à des guichets de la Télé-université. On touche ici au contentieux historique entre la Télé-université et les constituantes, ce dont le Conseil est bien conscient :

> Ce qui fait qu'on se retrouvait dans une situation un peu bizarre. On disait à l'Université du Québec : « Redéfinissez la mission de la Télé-université » ; mais d'un autre côté, on était amenés un peu aussi à dire à la Télé-université : « Écoutez, ne vous concevez pas en vase clos ! Vous travaillez avec les autres, vous n'avez pas l'expertise dans tous les domaines : il faut que vous travailliez, ou que vous vous habituiez à travailler avec les universités… » Alors, c'était l'essence de notre recommandation # 3, considérant qu'elle ne pourrait atteindre son plein potentiel qu'en étroite collaboration avec les autres universités[54].

Une Télé-université affranchie de l'emprise de l'Université du Québec, mais collaborant intensivement avec elle[55]. C'est dans cet espoir, qui rappelle celui de l'entreprise d'édition médiatique mais procède de façon symétrique, en astreignant cette fois l'Université du Québec, que réside la principale ambiguïté de l'Avis. Et l'on peut évidemment s'étonner qu'après avoir proposé un renversement de perspective radical il s'en tienne à une solution relativement attentiste, alors qu'il écarte la voie de l'autonomie de la Télé-université pour s'en tenir à une nouvelle forme de cohabitation au sein de l'Université du Québec. Cette timidité du Conseil est peut-être l'indice des résistances que suscite autour d'elle l'Université du Québec par ses initiatives. Comme le souligne Lucia Ferretti :

> […] comme par hasard, l'Université Laval s'installe elle aussi sur la Rive-Sud en 1984, à Montmagny, et s'il n'en tient qu'à elle, l'Université du Québec pourra rêver longtemps au site du Vieux-Port […] Appelé à se prononcer sur de nombreux dossiers relatifs à l'Université du Québec, le Conseil des universités ne cesse pour sa part d'appliquer les freins : non au projet d'expansion à Laval, non aux lettres patentes pour la Télé-université, avis très dur sur les certificats qui, selon ses analyses, détournent les

54. Notes de l'entrevue réalisée avec Jacques L'Écuyer…, *op. cit.*

55. L'Avis évoque notamment la possibilité que certains sous-centres soient fermés au profit de la Télé-université et recommande que cette dernière soit astreinte à dépenser une partie de son budget dans le cadre de projets conjoints (p. 38).

> sommes qu'on pourrait consacrer aux programmes menant à un grade et poussent les adultes dans des ghettos, voire dans des culs-de-sac[56].

Il n'en reste pas moins que cette ambiguïté surprend quelque peu, comme l'illustrera plus tard le président du Conseil supérieur de l'éducation : « Le Conseil des universités fait une réponse mi-chair, mi-poisson, finalement : "Bien non, oui, pas tout de suite, dans cinq ans, à telles et telles conditions[57]." »

Aussi éclairant soit-il, l'Avis du Conseil des universités, dont la conclusion était contenue dans les questions que posait le Conseil à la Télé-université en prélude à sa visite, ne gagne donc sa force qu'au prix d'une simplification un peu abusive de la problématique dont il dispose. Partiel dans son analyse et partial dans son jugement, il tente une nouvelle fois de trouver un modus vivendi pour réaliser l'insertion harmonieuse de la Télé-université dans le réseau universitaire et n'y parvient que par une sorte de fuite en avant. Au moins a-t-il eu le mérite de poser le problème en des termes neufs.

Une conclusion inattendue

Comme on peut l'imaginer, l'Avis du Conseil des universités suscite une certaine commotion. Les réactions à la Télé-université sont partagées, entre la joie de voir enfin dénoncées les avanies subies par le passé, la fierté de constater la reconnaissance de la compétence institutionnelle en formation à distance et la déception devant le nouveau report du projet de lettres patentes à ce qui ressemble fort à des calendes grecques. Il faudra à Jean-Guy Béliveau toute sa force de persuasion pour convaincre les uns et les autres qu'un grand pas vient d'être franchi et que la patience sera récompensée. Pour l'heure, il faut profiter de la conjoncture favorable, d'autant plus que le comité Després mandaté par le ministre pour proposer les voies de développement les plus appropriées pour l'Université du Québec doit remettre son rapport le 30 juin 1987. À cette fin, la Commission de la Télé-université adopte coup sur coup cinq résolutions. La première demande à l'Université du Québec de modifier le libellé des lettres patentes afin d'élargir sa mission dans le sens proposé

56. Ferretti, L., *L'université en réseau…*, *op. cit.*, p. 221.

57. Notes de l'entrevue réalisée avec Pierre Lucier, sous-ministre à l'Enseignement supérieur et à la Science, 13 octobre 1995. M. Lucier était président du Conseil supérieur de l'éducation en 1987.

par le Conseil des universités[58]. La deuxième affirme la volonté de collaboration de la Télé-université selon des modalités de compensation financières appropriées[59]. La troisième demande à l'Université du Québec le même mode de financement que les autres universités constituantes et de faire des représentations auprès du Ministère afin qu'elle ait accès aux mêmes subventions d'investissement que les autres universités[60]. La quatrième résolution propose de modifier la composition du conseil d'administration de la Télé-université conformément à l'Avis[61]. Quant à la cinquième, elle réclame de l'Université du Québec la plus grande marge de manœuvre légale et administrative possible[62]. Toutes ces résolutions sont adoptées à l'unanimité, avec l'abstention de l'officier responsable de l'Université du Québec.

Pour sa part, l'Université du Québec prend acte des exigences du Conseil. La TÉLUQ doit pouvoir se développer en réponse aux besoins de formation à distance de la société québécoise, soit. Mais elle ne doit pas définir sa mission en vase clos : l'Université du Québec doit donc présider et appuyer cette opération. Afin d'augmenter l'accessibilité aux études universitaires en région, elle doit aussi analyser l'état des demandes dans les sous-centres, ce qui permettrait d'identifier des « cours médiatisés-réseau » pris en charge par la Télé-université, dont les revenus seraient partagés entre les établissements, l'Université du Québec et la TÉLUQ. Enfin il lui faut chercher un mode de financement garantissant une stabilité financière à la TÉLUQ, ainsi qu'aux établissements vulnérables aux variations d'effectifs, en mettant au point des règles simples de partage des coûts et revenus. Bref, constate l'Université du Québec, « ne pourrait-on poser l'hypothèse générale que la TÉLUQ peut offrir, en tant qu'activité médiatisée, ce qu'elle veut, où elle veut[63] ? ».

58. Télé-université, Commission de la Télé-université, résolution 87-CTU-109-1130, 28 avril 1987.
59. Télé-université, Commission de la Télé-université, résolution 87-CTU-109-1131, 28 avril 1987.
60. Télé-université, Commission de la Télé-université, résolution 87-CTU-109-1132, 28 avril 1987.
61. Télé-université, Commission de la Télé-université, résolution 87-CTU-109-1133, 28 avril 1987.
62. Télé-université, Commission de la Télé-université, résolution 87-CTU-109-1134, 28 avril 1987.
63. Université du Québec, *La Télé-université – Réaction de l'Université du Québec à l'Avis du Conseil des universités*, document de travail de la Commission de planification, 5 mai 1987.

Évidemment, l'Université du Québec est mal placée pour contester l'opinion du Conseil. Mais il y a dans l'Avis du Conseil l'espoir de nouvelles subventions que l'Université du Québec pourrait recevoir du MEQ pour la conception et la production de cours et de programmes médiatisés. En effet, comme l'a expliqué au Conseil le président de l'Université du Québec, « les contraintes au développement de la Télé-université ont, entre autres, été causées par le mode de financement des clientèles […] une méthode de financement sensible à la planification assurerait une base plus favorable au développement de la Télé-université[64] ». Au total, donc, l'Avis présente donc certains attraits pour l'Université du Québec.

Et, surtout, il y a l'imminence du rapport Després qui touche directement l'Université du Québec. Ce groupe de travail a été mandaté par le ministre afin de lui proposer les voies de développement les plus appropriées pour le réseau de l'Université du Québec, notamment en ce qui a trait aux « problèmes d'orientation et de financement des universités en région eu égard à leur mission ». À ce mandat s'ajoutent trois mandats particuliers, parmi lesquels figure « le rôle de la Télé-université (TÉLUQ) et de l'enseignement à distance au sein du réseau de l'Université du Québec ».

Que dit ce rapport ? Il constate que le libellé des lettres patentes des universités en région est très large, ce qui les amène à offrir une gamme de programmes de premier cycle aussi diversifiée que possible en réponse aux besoins d'une population souvent très dispersée. Cette dispersion a eu notamment pour effet que plus de 50 % des demandes d'organisation de cours et de programmes qui leur ont été adressées par les sous-centres ont été refusées. De plus, leur coût de fonctionnement est plus élevé que celui des régions métropolitaines, à tel point que si on leur appliquait les normes qui prévalent dans les grands centres, cette recherche de productivité entraînerait la disparition de la presque totalité des activités en régions périphériques. Afin de répondre à cette problématique, le groupe de travail recommande que ces universités intensifient leur collaboration, notamment avec la Télé-université, et qu'elles mettent l'accent sur des programmes moins spécialisés, mais aussi que l'Assemblée des gouverneurs élabore des critères régissant l'établissement de sous-centres d'enseignement. De plus, il propose que le Ministère applique à l'Université du Québec pour le financement de ces universités en région une formule

64. Université du Québec, procès-verbal de la 80e réunion de la Commission de planification, point 6, p. 7, 13 mai 1987.

de financement inspirée du « Northern Grant » ontarien[65], et il prône une expérience pilote de coordination systématique avec les collèges en région[66].

Pour ce qui est de la Télé-université, le groupe de travail estime qu'elle a prouvé « son utilité pour une clientèle ne pouvant ou ne désirant pas s'inscrire dans les universités existantes » et observe que les paramètres du financement de l'enseignement supérieur sont tels qu'elle a toujours été perçue comme une concurrente des universités constituantes ; par conséquent, elle s'est trouvée placée sur la défensive, ce qui l'a empêchée de répondre aux besoins réels des populations. Si le groupe reprend l'analyse du Conseil des universités et endosse ses recommandations, il en vient cependant à une conclusion tout autre : la Télé-université, doit à son avis revenir à ses objectifs et mandats de 1972. De plus, il estime nécessaire d'analyser le niveau universitaire de sa programmation, le niveau de ses coûts d'enseignement et son mode de collaboration avec la Direction des cours par correspondance du ministère de l'Éducation. Il recommande ainsi que la programmation de la Télé-université soit élargie en réponse aux besoins sociaux reconnus (plutôt qu'en complémentarité avec les universités constituantes) et qu'elle intensifie sa collaboration avec les universités constituantes afin de médiatiser les cours de base à grande demande et de prendre le relais des universités régionales. Il recommande également que soit mise au point une formule de financement permettant d'éviter la concurrence et propose que l'on étudie l'hypothèse de coûts normés inférieurs à ceux des universités traditionnelles. Pour le reste, outre un accroissement de la recherche orientée vers les questions relatives à la médiatisation, il reprend l'hypothèse retenue par le Conseil des universités, ainsi que sa recommandation relative à la composition du conseil d'administration de la Télé-université[67].

La perspective de l'intégration de la Télé-université au réseau de l'Université du Québec est donc ici centrale. Il n'y a là aucune surprise, étant donné le mandat attribué au groupe de travail. En revanche, il est particulièrement intéressant de noter que les besoins à satisfaire en région sont cette fois quantifiés – quoique de façon sommaire – et que la formation à distance y est directement reliée. En effet, la complémentarité de la

65. Cette formule de financement prend en compte des facteurs tels que la dispersion des clientèles, le coût à assumer pour offrir ce service en régions nordiques, la faible taille des groupes-cours et la nécessité de maintenir un nombre minimal de programmes et de cours, la nécessité d'une infrastructure administrative minimale et le coût élevé des services spécialisés requis.

66. Després, R., *Rapport du groupe de travail sur l'évolution de l'Université du Québec*, Québec, 29 juin 1987, p. 11-20.

67. *Ibid*., p. 60-71.

Télé-université et des universités en région ne s'établit plus sur une base territoriale, mais sur l'existence de besoins d'enseignement médiatisé. Ainsi, le développement de la Télé-université se définit-il précisément en réponse aux besoins que les universités en région ne peuvent pour l'instant satisfaire. Mais au-delà de ce potentiel de développement harmonieux, il faut noter que l'intervention de la Télé-université se traduit également par la médiatisation des cours de base à grande demande dans le cadre d'une collaboration accrue avec les universités constituantes du réseau. Cette perspective figurait aussi dans les propositions du Conseil des universités ; mais alors que le Conseil proposait de revoir le mode de financement de la TÉLUQ en l'obligeant à dépenser une partie de son budget dans le cadre de projets conjoints, le groupe de travail est plus radical, puisqu'il propose d'étudier l'hypothèse d'un financement à partir de coûts normés moindres que ceux des universités traditionnelles.

Autrement dit, malgré l'émancipation qui est offerte à la Télé-université par le rapport du Conseil des universités et – dans une moindre mesure – par le rapport Després, son développement n'en demeure pas moins problématique. Dans le premier cas, en effet, il lui est proposé de s'engager dans des interventions peu rentables, du moins à l'échelle de chaque région considérée une à une, mais au prix d'une diminution des fonds consacrés à ses programmes propres. Dans le second, un créneau très rentable lui est offert – quoique en association avec les autres constituantes –, bien qu'il s'accompagne d'une perspective de diminution de sa base de financement. Il convient aussi de noter que si les deux rapports s'accordent pour souligner l'importance des besoins de formation à distance et la capacité de la Télé-université d'y répondre, leurs conclusions divergent passablement puisque là où le Conseil des universités proposait que la Télé-université se développe « en réponse aux véritables besoins de formation à distance de la société québécoise », le groupe de travail sur l'évolution de l'Université du Québec adopte une approche plus restrictive, en suggérant que la Télé-université revienne « aux objectifs et mandats originels […] tels qu'exposés dans la résolution de 1972 », ceux-là mêmes qui avaient été à l'origine des crises de 1974 et de 1976.

Cependant, l'opposition entre ces deux perspectives n'est pas aussi tranchée qu'il y paraît à première vue. En effet, dans l'Avis du Conseil des universités comme dans le rapport Després, la collaboration de la Télé-université avec les constituantes, excluant la forme du centre de services, est au cœur des préoccupations, malgré les difficultés des années antérieures. Comme l'indique Robert Després :

> Oui, on y croyait encore, que la Télé-université atteindrait mieux, et pourrait faire davantage, si elle avait cet appui des constituantes […] développer des programmes ensemble en laissant toutefois à la Télé-université, dans certains secteurs, ce que

> j'appellerais une quasi-autonomie totale […] Il n'y avait rien de bien nouveau avec ça : quand on regarde 1972, c'était peut-être des mots différents, mais ça revenait à ça.
>
> […] « La Télé-université, pourquoi ça ne serait pas un instrument de toute l'Université, de toutes les universités ? » Ce n'était pas écrit comme ça, mais c'est ce que ça voulait dire : « Essayons donc de concentrer en un seul endroit – on n'a peut-être pas les ressources pour le faire partout, ça ne se fait peut-être pas aussi bien – concentrons-nous au niveau de la recherche sur la médiatisation de l'enseignement à un seul endroit au Québec[68]. »

Évidemment, la perspective d'un nouveau mode de financement des universités en région modifie quelque peu le portrait global, puisqu'elle permet aux constituantes d'espérer un financement plus approprié à leurs contraintes particulières et une contribution accrue de la Télé-université à la médiatisation de cours à grande diffusion. Mais, pour cette dernière, il n'y a guère à espérer que cette subvention spéciale évoquée par le Conseil des universités, destinée à couvrir les frais fixes et l'infrastructure de la TÉLUQ.

Il ne reste plus qu'à attendre la réaction du ministre à ces propositions. Celle-ci survient près d'un an plus tard. Oui, à l'offre de programmes de premier cycle en région, à condition qu'ils soient assez généraux et qu'ils ne créent pas de doublons avec ceux des autres universités. Oui, aux activités hors campus, à condition de préciser les collaborations avec la Télé-université, et oui, aussi, à un ajustement budgétaire inspiré de la formule « Northern Grant ». Mais pour ce qui est de la Télé-université, la décision du ministre est plus sévère :

> La Télé-université peut jouer un rôle important pour le développement de l'accessibilité aux études supérieures pour des clientèles qui ne peuvent se déplacer vers les campus traditionnels. Comme le soulignait d'ailleurs le Conseil des universités, la Télé-université peut aussi contribuer à réduire les coûts de l'enseignement universitaire. Présentement, la Télé-université bénéficie d'une subvention de fonctionnement par EETC équivalente à celle du réseau de l'Université du Québec. Dans l'intérêt de l'Université du Québec et de la Télé-université, cette dernière devrait fonctionner à des coûts raisonnablement moindres que ceux de l'ensemble du réseau. Pour ce faire, la TÉLUQ devra procéder aux rationalisations nécessaires et rejoindre une clientèle suffisante pour lui permettre de réduire ses coûts[69].

68. Notes de l'entrevue réalisée avec Robert Després, *op. cit.*

69. Ryan, C., Lettre adressée à Gilles Boulet, 24 mai 1988, p. 13.

Il faudra, indique le ministre, que la Télé-université développe une stratégie impliquant des collaborations avec les constituantes de l'Université du Québec, outre quelques programmes propres, afin d'élargir sa clientèle. Elle devra de plus faire rayonner son expertise en matière de production de matériel pour le téléenseignement afin d'encourager le retour aux études. Et, comme le recommandait le Conseil des universités, le ministre assigne à l'Université du Québec la tâche de lui faire rapport sur les coûts, les programmes et cours offerts, les modes de collaboration possibles entre les institutions et sur les clientèles touchées. L'évaluation des progrès accomplis se fera au terme d'une période de cinq ans.

Le choc des forces instituantes

Demi-victoire, demi-défaite. Ce que la Télé-université gagne en légitimité au terme de cette période consacrée à son acceptation par l'Université du Québec, elle le perd en reconnaissance formelle, du moins pour quelques années encore. Elle s'est peut-être rapprochée de son but, mais au prix d'un autre délai, qui soulève de nouvelles interrogations.

Comment expliquer ce paradoxe ? L'ambiguïté est bien sûr contenue dans l'Avis du Conseil des universités, mais elle est aussi amplifiée par l'importance que le ministre attache à la question des coûts unitaires. Pourquoi le Conseil n'y a-t-il pas accordé plus d'importance, sachant la proverbiale préoccupation pour l'économie du ministre de l'époque ? Il semble tout simplement qu'il ne la partageait pas et qu'il en a disposé de façon assez superficielle :

> C'est un argument qui me paraissait, qui m'a toujours paru être d'un autre ordre. Tant mieux si on réduit les coûts ! Je pense que c'est un peu illusoire. Je crois que probablement, la personne qui était le plus sensible à cet argument, c'est peut-être André Fortier – il était le chef de cabinet de M. Ryan à l'époque –, qui est devenu secrétaire général du Conseil des services sociaux. Il s'imaginait peut-être qu'il y avait des grosses économies d'échelle à réaliser […] Nous, on estimait que la demande d'avis, l'Avis, ce n'était pas vraiment au Conseil à décider ça. On avait quand même traité un peu le sujet[70].

Mais ce désintérêt du Conseil révèle aussi une divergence plus fondamentale avec les attentes du ministre quant au moindre coût de la formation à distance, dans le contexte du Québec :

70. Notes de l'entrevue réalisée avec Jacques L'Écuyer…, *op. cit*.

> Moi, je suis sceptique vis-à-vis de ça : je pense que c'est possible dans certains cas, mais je crois que notre marché est trop restreint pour ça. C'est possible : si vous allez en Chine et que vous avez un million d'étudiants, c'est une chose. Si vous allez en Thaïlande et que vous en avez quelques centaines de mille, c'est une chose. Si vous êtes l'Open University, qui a un bassin de clientèle très important, ça va. Mais nous, on a un bassin qui est beaucoup plus étroit. Je ne dis pas qu'il n'y a pas des économies à faire là-dessus, mais ce n'est pas aussi évident, en tout cas, qu'on peut l'imaginer[71]…

Le Québec, un territoire trop petit pour permettre la réalisation d'économies d'échelle ? L'argument était effectivement plausible, et justifiait une approche de la question des coûts unitaires autre que l'affirmation classique de la diminution des coûts si souvent associée à la formation à distance. Toutefois, le niveau des coûts unitaires de la Télé-université avait bel et bien déjà été inférieur à celui des autres universités, et ce, de façon très significative durant la période comprise entre 1977-1978 et 1980-1981. Il est vrai qu'il s'agissait des années les plus fastes de la Télé-université, juste avant que ne survienne la crise consécutive à la mise en application de la règle G 1419. La question de la définition des coûts « raisonnables » pour la Télé-université était donc difficile à trancher. En revanche, on peut s'étonner que le Conseil des universités n'ait pas pris la peine d'étayer sa position, étant donné la vigueur de son plaidoyer en faveur de la formation à distance, et on peut également s'étonner qu'il ait même, dans ces conditions, jeté les bases d'une formule de financement particulière accréditant quelque peu les attentes du ministre. Par conséquent, il n'est pas surprenant que le ministre ait profité de cette incertitude pour endosser non seulement la recommandation du Conseil relative à une période transitoire de cinq ans, mais aussi l'hypothèse que lui présentait le groupe de travail, relative à son financement à un coût moindre. On remarquera d'ailleurs que le groupe de travail n'avait donné aucune justification à l'appui de cette recommandation. Mais à partir du moment où les deux rapports évoquaient l'existence d'une importante clientèle encore non desservie, ainsi que la présence de nombreux besoins de formation à distance, on peut comprendre que le ministre ait eu le réflexe de l'économe et qu'il ait imaginé que les bons résultats affichés par la Télé-université avant 1980-1981 pourraient à nouveau être obtenus. L'incertitude quant au mode de développement de la Télé-université a donc résulté une fois de plus dans un report de la décision gouvernementale. Sans oublier cette autre incertitude importante qu'était sa nouvelle tentative de cohabitation avec les constituantes.

71. *Ibid*.

Ayant débuté par une opération de rapprochement de la Télé-université auprès des constituantes, la période s'achève donc avec une nouvelle distribution des cartes marquée par une reconnaissance de principe contrastant avec un refus de la reconnaissance de fait. Il faut sans doute y voir la résultante de forces instituantes encore mal accordées les unes avec les autres, ainsi que le choc de visions divergentes, quant au type d'institution que devrait être la Télé-université. Pour la Télé-université, c'est la recherche de la similarité, plutôt que de la différence, et sa quête de reconnaissance s'inscrit sous le signe de l'orthodoxie. Toute sa stratégie tient dans cette conviction qu'elle doit se définir à l'image des autres universités, plutôt qu'en se démarquant d'elles. Ce mouvement, amorcé durant la période précédente avec l'adoption des nouvelles orientations, s'amplifie ici de façon spectaculaire. D'abord avec l'ouverture vers le modèle de l'alternance campus-distance, qui constitue une rupture radicale avec son modèle pédagogique habituel, mais surtout avec la revendication d'un mode de financement identique à celui des autres universités au moment où la Télé-université, sommée de ramener ses coûts au niveau moyen du réseau de l'Université du Québec, anticipe des difficultés accrues tout en reconnaissant le besoin d'un redressement de son budget d'investissement. Dans ces deux cas, malgré l'embarras que lui causent ses prises de position, elle choisit de s'affirmer semblable aux autres universités et de taire ses différences, qui pourraient lui valoir un statut particulier[72].

La Télé-université se rapproche donc du modèle universitaire classique. Mais non sans peine. Dans un premier temps, le modèle universitaire qu'elle se donne, marqué par une vocation hybride, à la fois comme établissement au développement propre et comme établissement offrant des services aux autres universités, lui pose problème. Il lui apparaît en effet difficile de se percevoir comme pleinement universitaire si elle joue en même temps le rôle d'un centre de services dont aucun autre exemple

72. Ce besoin de la Télé-université de montrer patte blanche s'explique, selon la théorie de l'isomorphisme, par la pression qu'exerce sur elle le champ organisationnel – en l'occurrence le champ universitaire – dont les caractéristiques homogènes influencent les nouveaux membres (Meyer et Rowan, 1977). Elles s'exercent au premier chef sur les nouveaux professeurs de la Télé-université, qui sont enclins en retour à faire prévaloir « une conception de l'institution universitaire qui soit compatible avec leurs activités scientifiques et qui permette la reproduction à long terme du groupe » (Gingras, 1991). Ainsi la Télé-université peut-elle réduire les critiques des autres universités quant à son manque de crédibilité, comme l'énonce très clairement Jean-Guy Béliveau. Cette orientation vers le modèle organisationnel dominant est expliquée par les théoriciens néo-institutionnalistes par le souci d'encadrer l'action selon un modèle communément accepté (Di Maggio et Powell, 1983 ; Zucker, 1991 ; Giddens, 1984)

n'existe parmi les autres constituantes. De plus, la création d'un corps professoral spécialisé en techno-didactique, au-delà des problèmes de recrutement qu'elle crée, fait également rupture avec le modèle universitaire classique où le corps professoral est essentiellement disciplinaire et où voisinent de multiples disciplines. De plus, la perte d'une part importante de sa clientèle, en vertu de la nouvelle règle gouvernementale, et les querelles territoriales qu'elle suscite avec certaines constituantes indiquent que la reconnaissance institutionnelle est loin d'être gagnée.

Dans un second temps, l'adoption des nouvelles orientations proposées par le directeur général, qui s'accompagne du développement rapide d'un corps professoral disciplinaire, vise à mettre fin à cette ambiguïté et à faire de la Télé-université une « vraie » université[73]. La transformation n'est pourtant pas encore achevée, puisque les autres constituantes éprouvent quelque réticence à accepter les nouvelles orientations de la Télé-université. L'alternance campus-distance imaginée par Jean-Guy Béliveau et Gilles Boulet, qui rompt radicalement avec son mode d'enseignement, sera le gage ultime du nouveau serment d'allégeance. Cependant, de nouvelles craintes se font jour : les programmes de certificat, qui constituent l'essentiel des inscriptions étudiantes de la Télé-université, une autre particularité, ne risquent-ils pas d'être financés à la baisse ? Et si ses coûts unitaires s'avèrent supérieurs à la moyenne des autres constituantes, n'a-t-elle pas tout lieu de craindre une formule de financement spécifique à la baisse ? À jouer la carte de la spécificité, elle risque d'y perdre. Voilà pourquoi, sans détours, elle réclame un financement identique à celui des autres universités, espérant secrètement que de sa reconnaissance en tant qu'université puisse découler un redressement de sa situation au chapitre des investissements.

Le changement était-il inévitable ? Il faut prendre acte du fait que durant près de dix ans, la Télé-université ne s'est pas définie à l'image des autres universités, malgré la même incertitude quant à son insertion dans l'Université du Québec, et malgré des tensions encore plus vives avec les constituantes. Au contraire, elle s'est plutôt perçue comme une alternative aux universités traditionnelles, essayant d'en appeler à la volonté politique du gouvernement pour consacrer cette différence. Il faut également se souvenir que son « virage universitaire » lui a été imposé durant la période de tutelle[74]. Mais il est particulièrement intéressant

73. Il y a cependant loin de la coupe aux lèvres, puisqu'aux yeux d'un bon nombre de professeurs des autres universités leurs collègues de la Télé-université sont certes des concepteurs reconnus, mais pas des professeurs au même titre qu'eux, qui enseignent en présence de leurs étudiants.

74. Selon les néo-institutionnalistes, les pressions qui s'exercent sur les organisations peuvent prendre la forme de la persuasion, de la cooptation ou de

de constater que l'importation progressive des pratiques et structures universitaires traditionnelles se fait successivement selon deux modes. Pour Pierre De Celles, le « virage universitaire » a pour but une recherche d'efficacité introduit par l'hybridation optimale entre le modèle universitaire classique et le modèle organisationnel original de la Télé-université, tandis que sous la direction de Jean-Guy Béliveau, la préoccupation est avant tout de plaquer le modèle universitaire sur la Télé-université et d'en gommer les différences. Peut-être faut-il y voir l'influence exercée par le corps professoral durant cette seconde période, laquelle répond à l'aspiration du directeur général de faire de la Télé-université une « vraie » université.

Cette voie était-elle la bonne ? Malgré les avantages évidents de cet isomorphisme – stabilisation des relations interorganisationnelles, accroissement des chances de succès et de survie –, il reste que plus s'accroissent l'institutionnalisation et la ritualisation des pratiques, plus elles perdent en efficacité ce qu'elles gagnent en symbolique, dans la mesure précisément où les règles institutionnelles, en se généralisant, s'éloignent des contextes d'action dont elles sont issues (DiMaggio, 1991). Toutefois, la question la plus troublante est la validité même de cette comparaison. Jusqu'à quel point la Télé-université était-elle une université identique aux autres universités ? Les règles institutionnelles généralisées conviennent rarement à des situations où les activités se déroulent dans des conditions particulières, non standardisées et parfois uniques. À l'évidence, avec un modèle d'enseignement basé sur la séparation entre le professeur et l'étudiant, la médiatisation des cours, une structure de coûts radicalement différente de celle de l'enseignement traditionnel et une clientèle exclusivement adulte, la Télé-université se présentait à tout le moins comme une institution possédant certaines caractéristiques uniques[75]. Autrement dit, la Télé-université était peut-être une université, mais une université sensiblement différente des autres à plusieurs égards. Peut-être même pouvait-elle être considérée comme une organisation relevant d'un autre modèle, par exemple celui d'une maison d'édition universitaire, tenue de rentabiliser des investissements importants et de gérer des collections d'ouvrages en faisant cas des préférences des lecteurs potentiels, des styles des auteurs et des contraintes rédactionnelles quant à la qualité des contenus diffusés. Ainsi, la référence à la « vraie » université relevait-elle plus de la rhétorique que de la définition institutionnelle efficace.

---

la coercition (DiMaggio et Powell, 1983). Le cas de la Télé-université est ici caractérisé par un épisode de coercition, auquel succède un processus de persuasion.

75. On comprend par exemple que la charge de travail d'un professeur à distance ne peut se comptabiliser exactement de la même façon que celle d'un professeur dans une université sur campus.

Toujours est-il que la Télé-université s'était présentée devant le Conseil des universités parée de tous les attributs d'une université, afin de mieux défendre sa cause. Mais la réponse négative du Conseil des universités montre que cette théorie de l'institutionnalisation n'était pas suffisante. En effet, l'argumentation du Conseil, qui renvoie l'Université du Québec à la source même de l'énoncé de mission de la Télé-université et l'oblige à amender cet énoncé afin que cette dernière puisse pleinement répondre aux besoins sociaux, démontre avec éloquence l'existence d'un ordre institutionnel supérieur à celui des routines, qui est celui des besoins auxquels doit répondre l'institution. D'ailleurs, malgré les apparences qui font porter le fardeau de la preuve sur l'Université du Québec, celle-ci est renvoyée dos à dos avec la Télé-université, la première, parce que l'énoncé de mission qu'elle propose est trop restrictif, et la seconde, parce que si elle insiste sur sa respectabilité universitaire, elle se montre étonnamment discrète au sujet des clientèles qu'elle compte attirer. Bien sûr, l'Avis du Conseil ne fait qu'émettre des énoncés généraux sur la justification de la formation à distance au Québec tout en soulignant les avancées de la formation à distance dans le reste du Canada. Néanmoins, la thématique des besoins sociaux, aussi peu documentée soit-elle, constitue l'axe central sur lequel s'échafaude la position du Conseil. En rappelant ainsi que les routines institutionnelles sont subordonnées aux finalités de l'institution, le Conseil témoigne d'une perspective de l'institutionnalisation sensiblement différente de celle de la Télé-université, dans laquelle l'adaptation aux besoins et l'atteinte des objectifs jouent un rôle de premier plan. Autrement dit, une université, en tant qu'institution, n'est pas seulement constituée d'un ensemble d'apparences légitimes, mais aussi d'une substance sociale dans laquelle elle trouve sa légitimité.

Il n'en va d'ailleurs pas autrement pour ce qui est de la position du Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec, dont l'analyse associe très profondément l'avenir de la Télé-université à sa capacité à nouer des relations de « coparticipation » avec les constituantes de l'Université du Québec en réponse aux besoins de formation à distance au Québec. Son évocation des « objectifs et mandats de 1972 », pour rétrograde qu'elle puisse paraître en regard de la nouvelle perspective ouverte par le Conseil des universités, enracine dans la continuité historique les attentes entretenues à l'égard de cette institution québécoise et les renforce d'autant. Ce travail est sans doute laborieux, reconnaît le Groupe de travail, mais il doit être résolument entrepris, même s'il faut pour cela changer quelques règles du jeu, dont celles concernant le financement. Ainsi, à la perspective du Conseil mettant de l'avant la satisfaction des besoins sociaux, le Groupe de travail ajoute une considération nouvelle, celle de l'économie des moyens, proposant qu'en l'occurrence la formation à distance soit un mode d'enseignement à développer justement parce qu'il offre la possibilité d'une économie d'échelle.

Le portrait est donc simple. Qualité universitaire, réponse aux besoins sociaux, économie de ressources : telles sont les forces instituantes en présence au moment où s'élabore la réponse du ministre. Or, force est bien de constater qu'elles sont loin d'être intégrées, ce qui vaut à la Télé-université un traitement différent de la part des deux organismes. En effet, si tant le Conseil des universités que le Groupe de travail recommandent que l'approbation de la demande de lettres patentes soit différée d'une période de cinq ans, et si les deux rapports prévoient un réexamen du contexte de financement de la formation à distance, le Conseil des universités ne le recommande qu'à contrecœur, alors que le Groupe de travail évoque une perspective qui vient contredire la position de la Télé-université. La qualité universitaire de l'enseignement de la Télé-université n'est certes plus mise en doute, mais il lui reste encore beaucoup à faire quant aux deux autres préoccupations. Bref, beaucoup de questions demeurent encore en suspens, et ces questions sont majeures.

La réponse du ministre, en l'occurrence, est prévisible. Faute d'avoir su conjuguer ces forces instituantes, le projet de lettres patentes est remis à un examen ultérieur dans le délai proposé. Mais l'accent mis par le ministre sur « des coûts raisonnablement moindres que ceux de l'ensemble du réseau » et l'ampleur des attentes qu'il a envers la Télé-université viennent considérablement renforcer la troisième force, au-delà de ce qui avait été envisagé par le Groupe de travail. Non seulement la formation offerte par la Télé-université doit-elle être de niveau universitaire, non seulement doit-elle être dispensée en réponse aux besoins sociaux du Québec, en association avec les constituantes de l'Université du Québec, mais elle doit en outre permettre des économies d'échelle raisonnables. Il ne s'agit pas d'un carcan qu'impose le ministre, mais bien de la conclusion logique du discours qui lui a été tenu, évoquant l'existence de nombreux besoins de formation à distance au Québec, de collaborations encore trop faibles au sein de l'Université du Québec et du potentiel d'économies d'échelle offert par la formation à distance. Si ces données ne sont pas nouvelles, leur conjugaison est cette fois éclatante. La Télé-université est peut-être devenue universitaire, mais le projet de télé-université reste encore à faire. Du coup, il renvoie la Télé-université à son institutionnalisation inachevée. Il faudra à celle-ci cinq autres années pour qu'elle puisse être fixée sur son avenir.

Des ambitions déçues

Il est facile de comprendre la raison du refus opposé par le ministre à la demande de lettres patentes présentée par la Télé-université. L'offre de formation de la Télé-université ne cadre pas avec les nouvelles priorités du MEQ et ses coûts unitaires sont supérieurs à la moyenne de ceux des

autres constituantes de l'Université du Québec. À cela s'ajoute la recommandation du groupe de travail nommé par le ministre, qui préconise que la Télé-université revienne à son mandat initial et que ses coûts soient moindres que ceux des autres universités. Il faut enfin relever l'ambiguïté de la position du Conseil des universités et l'attachement du ministre envers un fonctionnement économique de la formation à distance.

Pourtant, d'autres signes montrent que tout n'a pas été perdu pour elle, loin de là : ainsi, la Télé-université a su mettre en évidence son potentiel pour répondre aux besoins de formation, particulièrement dans le domaine de la formation aux nouvelles technologies, et elle a manifesté son unité dans son plaidoyer auprès du Conseil des universités, chez qui elle a trouvé un accueil très favorable. Enfin, l'hypothèse d'un modèle d'alternance campus-distance a été particulièrement bien accueillie par l'Université du Québec. Il ne lui reste donc qu'à se remettre à l'ouvrage.

5 L'obtention des lettres patentes (1988-1992)

Malgré ses efforts pour se voir reconnue comme une véritable université, la Télé-université doit prendre acte des préoccupations gouvernementales et accepter le moratoire imposé à sa demande. Au moins l'Université du Québec est-elle également tenue d'y donner suite. Pour sa part, le Conseil supérieur de l'éducation va exposer sa vision de la formation à distance au Québec et plaider pour une redéfinition du rôle de la Télé-université. Les conditions sont donc réunies pour l'étude approfondie que souhaite le ministre.

Des événements d'un tout autre ordre vont cependant modifier radicalement le cours des choses et entraîner un changement à la tête du ministère de l'Éducation. Il s'ensuivra une accélération du traitement de la demande de lettres patentes, qui sera acceptée avant même la fin du moratoire prévu.

Des ambitions élevées

Fonctionner à des coûts raisonnablement moindres que ceux du réseau de l'Université du Québec ; élargir la clientèle ; développer les collaborations avec les constituantes de l'Université du Québec afin d'offrir de plus grands volumes de cours ; rationaliser ses activités ; développer un nombre restreint de cours et programmes propres ; faire rayonner son expertise en matière de production de matériel pour le téléenseignement ; catalyser le retour aux études des étudiants décrocheurs : le moins que l'on puisse dire est que les attentes du ministre de l'Éducation Claude Ryan envers la Télé-université sont « substantielles », un qualificatif qu'il affectionne et qui caractérise bien son style d'administrateur public. Il voit grand et, sans doute inspiré par le portrait flatteur qui lui a été fait de la

formation à distance au Québec, ainsi que par les succès de la Direction de la formation à distance dont il est responsable, il nourrit de grandes ambitions envers son développement au Québec. Éviter le double emploi et la dispersion, établir des rapports de complémentarité entre la Télé-université et les autres agents d'intervention dans le domaine de la formation des adultes : c'est la vision qu'il livre lors de l'inauguration de ses locaux en 1988, et qui, selon lui, devra être précisée par l'Université du Québec. La barre est placée haut, mais l'objectif en vaut la peine[1].

Tel est bien d'ailleurs le message qu'envoie le directeur général à ses troupes. Même si la réponse du ministre jette pour l'instant une douche d'eau froide sur ses aspirations malgré son caractère largement prévisible, étant donné la teneur de l'Avis du Conseil des universités et les recommandations du rapport Després, la Télé-université se voit – enfin – reconnaître sa légitimité, ce que confirme à sa façon l'ampleur des tâches assignées à l'Université du Québec et à elle-même pour les cinq années à venir. L'importance de son rôle en formation à distance a été pleinement reconnue et le contentieux avec l'Université du Québec est maintenant chose du passé. La bataille est presque gagnée. Certes, le Conseil des universités a refusé la demande qui lui était présentée, tandis que la décision du ministre a été négative mais, comme le rapporte Lucia Ferretti, « l'un comme l'autre, en reconnaissant sans plus de réticence la valeur et la pertinence de son travail, lui envoient le signal clair qu'elle n'a besoin que de patience[2] ».

Il n'empêche que les conditions posées par le ministre peuvent paraître sévères. Jamais n'avait-on demandé à la Télé-université de réduire ses coûts unitaires en deçà des autres constituantes, même si elle y était déjà parvenue. Or, atteindre un tel objectif en élargissant son bassin de clientèle grâce à des collaborations accrues avec les autres constituantes, et ce, dans le court délai qui lui était accordé, représente un sérieux renversement de situation, étant donné les nombreuses difficultés qui ont surgi par le passé. Pourquoi d'ailleurs se voit-elle reconnaître son statut d'université pour aussitôt être désavantagée au chapitre du financement par rapport aux autres universités ? Ne lui reprend-on pas d'une main ce qu'on lui accorde de l'autre ?

Cet illogisme pour la Télé-université découle pourtant d'une logique très claire pour le Ministère : celle des économies que permet de réaliser la formation à distance :

1. Ryan, C., *La Télé-université et son avenir*, Allocution à l'occasion de l'inauguration des locaux de la Télé-université à la Place de la Cité, 13 septembre 1988.
2. Ferretti, L., *L'université en réseau…*, *op. cit.*, p. 278.

> Des études faites sur des institutions semblables qui existaient ailleurs, notamment sur la Open University et l'Université d'Athabaska en Alberta laissaient également entrevoir qu'un service universitaire d'enseignement à distance pouvait fonctionner à meilleur coût. Nous avions en outre noté qu'au ministère de l'Éducation, les services d'enseignement à distance (consistant surtout en des cours par correspondance) fonctionnaient à meilleur coût que les services conventionnels de formation des adultes tout en produisant d'intéressants résultats en matière de persévérance et de diplomation. La nature même de ce service, où chaque programme pouvait atteindre un public beaucoup plus large que celui d'une salle de cours, invitait à considérer que l'on pouvait y réaliser des économies d'échelle. J'estimais cependant qu'aucune décision engageant l'avenir ne devait être prise avant qu'une étude approfondie n'ait été faite[3].

Il ne s'agit donc pas, pour le ministre, de particulariser la Téléuniversité, mais bien d'incarner dans sa création formelle une caractéristique qui a toujours été associée à la formation à distance, qui n'a été démentie ni par le Conseil des universités ni par le rapport Després, et qui se trouve de plus confirmée par l'observation d'institutions de formation à distance bien réelles, dont l'une au Canada. À cela s'ajoute une préoccupation plus conjoncturelle quant au niveau de ses coûts unitaires, car « l'étude comparative des bases de financement de 1984, qui est l'assise de toute l'opération de redressement du financement des universités, a démontré que la TÉLUQ affichait un coût moyen supérieur de 13,68 % par rapport aux dépenses normalisées de l'ensemble des universités[4] ».

Mais si la question des coûts est au cœur des attentes du Ministère, comme le mentionne son chef de cabinet, la prise de position du ministre

> […] n'a pas été influencée par des visées précises d'économie car il n'existait aucune étude de la structure des coûts de la TÉLUQ, ni de modèles théoriques facilement applicables, ni d'études de cas transposables connues[5].

---

3. Ryan, C., Lettre adressée à Patrick Guillemet, 19 août 1996.
4. Fortier, A. (ancien directeur de cabinet de Claude Ryan), *Note préparée à la demande de Claude Ryan en réponse à la lettre de Patrick Guillemet du 6 août 1996*. Ainsi que le souligne Claude Ryan dans sa lettre du 19 août 1996 : « Comme M. Fortier fut associé de très près aux travaux du MESS sur le financement universitaire et le statut de l'Université du Québec pendant les cinq années où j'assumai la direction du Ministère, je fais volontiers miennes les précisions additionnelles que vous trouverez dans sa note. »
5. Fortier, A., Note préparée…, *op. cit.*

Mais pourquoi avoir assorti cette attente de coûts « raisonnablement moindres » à un développement des collaborations entre la Télé-université et les constituantes de l'Université du Québec, alors que toute son histoire avait été marquée par un voisinage particulièrement pénible, ce que l'Avis du Conseil des universités avait été le premier à relever ? Ici encore, la vision du ministre s'enracine dans une perspective d'approfondissement du dossier de la formation à distance, notamment dans ses relations avec l'enseignement hors campus, afin de l'éclairer de la façon la plus nette possible avant de prendre sa décision :

> Même à la suite de l'étude faite par le groupe Després, nous éprouvions le besoin d'une information plus complète à ce sujet. D'où la demande que je fis au président de l'Université du Québec de soumettre un rapport détaillé sur les activités hors campus de l'Université du Québec et de ses constituantes. Dès que pareil mandat était envisagé, on ne pouvait éluder l'examen du lien avec la Télé-université. De là découla la partie de ma lettre du 24 mai 1988 (en particulier les passages que l'on trouve à la page 14) traitant de ce sujet. Ces passages de ma lettre me paraissent suffisamment explicites[6].

Baliser le terrain, monter un dossier étoffé sur le développement de l'accès aux études supérieures grâce à la formation à distance et à l'enseignement hors campus, éclairer dans toute la mesure du possible la question des économies d'échelle éventuellement réalisables : la position du ministre s'inscrit dans la préoccupation d'une prise de décision la plus rationnelle possible, laquelle justifie le délai de cinq ans dans lequel devront être réalisées ces études. Et c'est à la fois parce qu'il n'a pas d'idée préconçue sur le sujet et qu'il juge nécessaire « un examen rigoureux du fonctionnement et des coûts de l'organisme et une étude de ses rapports avec les autres services offerts par l'Université du Québec » que le ministre évite de préciser l'ampleur de l'économie de coûts attendue de la Télé-université[7]. Cette prudence s'explique par la complexité de la question, tant sur le plan technique (comment identifier l'écart souhaitable par rapport au coût moyen du réseau ?) que sur le plan politique. Fallait-il en effet ajouter un paramètre applicable à l'ensemble du système universitaire, au réseau de l'Université du Québec ou à la seule TÉLUQ ?

---

6. Ryan, C., Lettre adressée à Patrick Guillemet, *op. cit*.

   À noter que la page 14 de la lettre du 24 mai 1988 de Claude Ryan à Gilles Boulet, à la suite du rapport Després, est celle où le ministre énonce sa position relativement à la Télé-université, à la fois en termes de développement de l'accès aux études supérieures et de coûts raisonnablement moindres.

7. Ryan, C., Lettre adressée à Patrick Guillemet, *op. cit*.

Comment distinguerait-on alors les étudiants inscrits en formation à distance de ceux inscrits sur le campus[8] ? Mais elle s'explique également par le contexte décisionnel de l'époque :

> C'est à dessein que la lettre ignore les propositions de formule de financement spécifique à la TÉLUQ […] Nous avions adopté une stratégie de financement universitaire et ce dès le début du mandat : d'abord disposer du niveau ou de la hauteur du financement ; ensuite procéder à une refonte des modalités de financement. Concernant le redressement du niveau, deux options se présentaient : 1) conserver l'approche acceptée par tous les établissements et initiée par feu Yves Bérubé basée sur l'analyse des coûts moyens ; 2) redéfinir une toute nouvelle problématique du financement et la proposer en commission parlementaire. Nous avons retenu la première. Il était donc difficile, alors que nous discutions de la répartition des crédits additionnels, de définir une formule propre à la TÉLUQ[9].

N'empêche. La position du Ministère, qui développe avec force sa préoccupation de réduction des coûts, se trouve singulièrement amoindrie par son incapacité à en préciser les enjeux et l'ampleur. La balle est certes dans le camp de l'Université du Québec, qui doit préparer un dossier bien étoffé. Mais l'argumentation du Ministère apparaît encore fragile, révélant combien la situation de la Télé-université est pour lui une zone d'ombre. C'est dans ce contexte qu'est publié l'Avis du Conseil supérieur de l'éducation sur la formation à distance.

La vision du Conseil supérieur de l'éducation

Dans deux de ses avis antérieurs, le Conseil supérieur de l'éducation avait mis en évidence les besoins de formation de groupes diversifiés et établi que plusieurs d'entre eux n'utilisaient pas les services éducatifs des établissements publics[10]. Il poursuit dans la même veine en 1988 en examinant dans quelle mesure la formation à distance peut constituer un moyen de rejoindre davantage ces populations afin de leur rendre

8. Fortier, A., Note préparée…, *op. cit*.
9. Fortier, A., Note préparée…, *op. cit*
10. Conseil supérieur de l'éducation, *Des priorités en éducation des adultes*, Avis au ministre de l'Éducation et au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, 1987 ; Conseil supérieur de l'éducation, *Le perfectionnement de la main-d'œuvre au Québec : des enjeux pour le système d'éducation*, Avis au ministre de l'Éducation et au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, 1988.

accessibles des services de formation adaptés à leur situation. L'Avis qui résulte de cette nouvelle réflexion propose une prise de position sur la situation de la formation à distance[11].

Constatation première du Conseil : la demande de formation continue de croître et si les établissements offrent une gamme variée de services de qualité, un grand nombre d'adultes – quatre sur cinq selon une récente enquête fédérale[12] – n'utilisent pas les services de formation qui leur sont offerts par les institutions. Plusieurs barrières expliquent cette situation : barrières d'attitude liées à un milieu socioéconomique défavorisé, à des expériences antérieures traumatisantes ou à des préférences pour l'apprentissage individuel ; barrières de situation reliées notamment aux contraintes imposées par l'emploi, les obligations familiales ou des situations de vie empêchant la fréquentation d'un établissement ; barrières institutionnelles découlant des exigences des institutions d'enseignement.

La formation à distance lui semble permettre de lever ces barrières. Il s'agit d'un moyen éducatif original, caractérisé par une démarche d'apprentissage assistée permettant l'accès à des sources médiatisées de savoirs, sans l'intervention classique d'un professeur, mais avec le soutien d'un réseau de ressources humaines et techniques d'encadrement[13]. Ce modèle accorde une grande importance à l'indépendance personnelle, aux expériences de vie et aux objectifs des personnes qui s'y engagent, leur permet d'étudier ce qu'elles veulent, quand elles le veulent, où elles le veulent et au rythme qui leur convient. Marquée par une structure de coûts différente de celle de la formation en établissement, permettant de réaliser des économies d'échelle, elle doit, selon le Conseil, être envisagée en continuité avec la formation en établissement, dont elle permet d'élargir l'offre de services, voire d'accroître la qualité, en faisant appel à des spécialistes de contenu, des pédagogues expérimentés et des experts en médiatisation. Ainsi peut-elle, à défaut de supprimer les barrières sociales et culturelles, contribuer à lever certaines barrières d'attitudes (notamment la réticence à retourner en établissement), des barrières de situation, par sa souplesse et sa flexibilité, ainsi que nombre de barrières

11. Conseil supérieur de l'éducation, *La formation à distance dans le système d'éducation : un modèle à développer*, Avis au ministre de l'Éducation et au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, 19 août 1988.

12. Devereaux, M.S., *Une personne sur cinq – Enquête sur l'éducation des adultes au Canada*, Statistique Canada et Secrétariat d'État, Ottawa, 1994.

13. Le Conseil se réfère ici à la définition de la formation à distance de Henri et Kaye, déjà retenue par le Conseil des universités (Henri, F. et Kaye, T., *Le savoir à domicile : pédagogie et problématique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1985).

institutionnelles[14]. Limitée dans son impact – puisque certaines personnes préfèrent le travail en groupe tandis que certaines disciplines se prêtent mieux que d'autres à la médiatisation –, elle n'en demeure pas moins un modèle éducatif adapté à des changements socioéconomiques rapides.

Qu'en est-il de la situation au Québec ? Le Conseil relève qu'il s'agit d'un phénomène assez récent puisqu'elle a pris naissance dans les années 1970, à l'exception de la Direction des cours par correspondance qui offre des cours depuis la création du ministère de l'Éducation, et qu'elle a pris son essor à partir des années 1980. Il note à cet égard que peu de ressources ont été consacrées à la formation à distance par le système d'éducation québécois. De plus, les établissements utilisent peu ce modèle éducatif pour remplir leur mission et la population rejointe par la formation à distance à tous les ordres d'enseignement est plutôt restreinte avec 80 000 étudiants-cours par année[15], correspondant à 1,5 % de la population adulte du Québec et environ 12 % de la population adulte des établissements. En outre, on souligne le caractère passablement limité de l'éventail de cours et programmes offerts en formation à distance. Enfin, le Conseil relève que les étudiants adultes en formation à distance sont plus âgés que ceux inscrits dans les établissements et que leur taux de réussite – environ 70 % – se compare à celui des adultes à temps partiel inscrits dans les établissements[16].

Cette situation, le Conseil l'explique par l'histoire du système d'éducation au Québec. Ainsi, à la suite du rapport Parent et de la création du ministère de l'Éducation, un réseau d'établissements a été mis en place, pendant que la formation à distance était laissée pour compte. En conséquence, la formation à distance s'est développée en parallèle, voire en concurrence, avec la formation en établissement, et la faible reconnaissance de sa valeur a rendu son développement difficile. Au secondaire, la Direction des cours par correspondance est devenue un organisme parallèle au réseau des commissions scolaires et son mode de financement n'a pas progressé selon l'évolution des effectifs. Au collégial, la formation à distance s'est très peu développée, essentiellement en raison de l'absence de financement des collèges pour ce type d'enseignement.

---

14. Conseil supérieur de l'éducation, *La formation à distance…*, *op. cit.*, p. 13-15.

15. Ce total établi pour l'année 1986-1987 regroupe 33 345 étudiants de la Direction des cours par correspondance, dont 18 895 dans les cours de l'enseignement secondaire, environ 10 000 étudiants dans les collèges et 44 000 étudiants-cours dans les universités. De ce nombre, 75 % sont inscrits à la Télé-université, dont la clientèle se stabilise à quelque 27 500 inscriptions-cours par année.

16. Conseil supérieur de l'éducation, *La formation à distance…*, *op. cit.*, p. 23-24.

Pour ce qui est du secteur universitaire, le Conseil estime que le mode de financement selon la formule EETC a été le facteur déterminant du sous-développement de la formation à distance, puisque les universités n'ont reçu aucune subvention à cet effet :

> D'abord, la croissance des budgets allant de pair avec la croissance des effectifs, les coûts de la formation à distance étaient, à l'exception des immobilisations, pratiquement les mêmes que ceux de la formation en établissement. En deuxième lieu, liées aux effectifs et non à la conception, la production et la médiatisation des cours à distance, les subventions n'incitaient pas à élargir l'éventail des programmes et des cours. En troisième lieu, les abandons et les échecs étant subventionnés, il n'y avait pas non plus d'incitation à renforcer le soutien et l'encadrement pédagogiques. On comprendra que, selon ce mode de financement, une université ne soit pas intéressée à rendre accessibles ses ressources éducatives et à offrir des services à des étudiants inscrits dans une autre université[17].

La seconde explication retenue par le Conseil est structurelle : les universités du Québec ne constituent pas véritablement un réseau mais plutôt un ensemble d'universités autonomes. Cette situation s'observe notamment au sein de l'Université du Québec, comme en témoignent les difficultés vécues par la Télé-université « en position minoritaire au regard de décisions aussi importantes que ses orientations, sa programmation et son budget ». Il ne faut donc pas se surprendre si :

> […] en l'absence de pouvoir sur son propre développement, elle ait été limitée à certains champs, à certains programmes et à certains cours. Sa pénétration dans certaines régions a dû parfois faire face à de fortes résistances et elle n'a pas toujours reçu l'appui des autres constituantes […] En somme, le développement de la Télé-université dépend de la volonté des autres constituantes de l'Université du Québec[18].

Selon lui, beaucoup reste à faire pour le développement de la formation à distance. Les préjugés et les doutes à son endroit sont tenaces, même si le système d'éducation n'a pas encore « fait le plein » des étudiants. L'éventail de ses cours et programmes est encore trop restreint et elle est encore loin d'exploiter pleinement les ressources des nouvelles technologies de communication. Il faut encore résoudre les problèmes liés à la reconnaissance de ses cours. Enfin, il faut développer la collaboration et la concertation entre les ordres d'enseignement, qui seules peuvent permettre d'envisager la réalisation d'économies d'échelle.

---

17. Conseil supérieur de l'éducation, *La formation à distance…*, *op. cit.*, p. 31.
18. *Ibid.*, p. 32.

Comment y parvenir ? Les voies envisagées par le Conseil répondent trait pour trait aux problèmes qui ont été diagnostiqués. Il faut d'abord une volonté de développer la formation à distance au Québec, à l'instar de nombreux pays industrialisés chez qui la formation à distance voisine un réseau d'établissements. La conciliation de la qualité et de l'accessibilité est ici la condition essentielle du succès. Il faut aussi que la formation à distance soit intégrée au système d'éducation et qu'elle cesse d'être traitée comme un système parallèle en compétition avec lui. Il lui faut des modes de fonctionnement appropriés, notamment une révision du mode de financement rendant possible la réalisation d'économies d'échelle. Et, bien sûr, la concertation entre les établissements doit être au rendez-vous.

Cette analyse amène le Conseil à prendre position sur l'organisation de la formation à distance au Québec, entre l'organisation centralisée préconisée par la Commission Jean, l'organisation totalement décentralisée que souhaitent certains et l'organisation mixte qui en propose le compromis. Il constate tout d'abord que l'organisme préconisé par la Commission Jean n'a pas été retenu par le gouvernement, qui a préféré instaurer une société de formation à distance pour les niveaux secondaire et collégial et maintenir la Télé-université, qui devait collaborer avec la Société de formation à distance. Toutefois, le Conseil relève que le comité d'implantation, composé de représentants de ces trois ordres d'enseignement n'est jamais parvenu à des conclusions communes et qu'un second comité chargé de dénouer l'impasse entre le secondaire et le collégial a également échoué. Autrement dit, conclut le Conseil :

> Il faut tirer des leçons de cette aventure. D'abord, il semble bien qu'une société de formation à distance recouvrant tous les ordres d'enseignement apparaisse actuellement inacceptable au Québec. En second lieu, une société de formation à distance chevauchant le secondaire et le collégial rencontre, elle aussi, des résistances qu'on n'a pas réussi à surmonter. En troisième lieu, les commissions scolaires et les collèges désirent orienter l'évolution de la formation à distance dans leur ordre d'enseignement respectif. Et, s'il devait y avoir un organisme central, il devrait être propre à chaque réseau et administré par des représentants de ce réseau […] En somme, une organisation mixte recueille ici plus d'adhésion, à la condition que l'organisme central soit implanté et géré par réseau[19].

Quant à la Télé-université, la lecture que fait le Conseil supérieur de l'éducation de l'Avis du Conseil des universités, du rapport Després et de la récente prise de position du ministre l'amène à une conclusion tout aussi claire :

19. *Ibid*., p. 43.

> Ces trois « documents » réaffirment le leadership de la Télé-université en formation à distance, recommandent son maintien et proposent, pour son développement, des lignes directrices qui mettent l'accent sur les projets conjoints qu'elle doit promouvoir, sur son rôle de centre d'expertise et de services pour l'ensemble des universités – sur la base d'ententes à intervenir – et sur l'importance d'une réduction de ses coûts[20].

La voie du développement de la formation à distance au Québec, conclut le Conseil, est donc bien celle d'une organisation mixte gérée dans chaque ordre d'enseignement. Une telle formule, qui permet de centraliser les fonctions de conception, de médiatisation et de diffusion, et de décentraliser le soutien à l'étudiant, constitue le meilleur compromis entre la structure bureaucratique préconisée par la Commission Jean et l'éparpillement des efforts qui résulterait d'une trop grande décentralisation.

Mais c'est au chapitre de la mise en œuvre de ce modèle mixte que les analyses du Conseil s'avèrent les plus percutantes. Il préconise en effet l'élaboration d'un plan de développement et d'un modèle de financement adapté aux caractéristiques de la formation à distance permettant de favoriser les projets conjoints et de « garantir une réduction des coûts », un ajustement des structures et la cohérence des politiques et des actions des ministères concernés. Dans le cas du niveau universitaire, si le Conseil constate que la Télé-université « possède une expertise reconnue par tous et que, d'autre part, elle est perçue comme une rivale et une compétitrice », il estime que le développement de la formation à distance devrait miser sur des collaborations et ses conclusions sont incisives :

> Dans cette perspective, le développement de la formation à distance, dans le réseau de l'Université du Québec, ne peut pas être le mandat exclusif d'une constituante, fût-elle la Télé-université […] Ainsi la Télé-université pourrait limiter sa programmation aux programmes et aux cours autorisés dans son plan triennal et consacrer de plus en plus ses énergies à devenir une ressource, soit dans des projets réalisés conjointement avec d'autres constituantes, soit dans des ententes de services avec les autres universités
>
> […] Le développement de la formation à distance à l'université serait mieux assuré si ce dossier prenait d'abord, au sein même de l'Université du Québec, une perspective réseau et si l'expertise et les ressources étaient investis dans des projets conjoints[21].

20. *Ibid.*, p. 44.

21. Conseil supérieur de l'éducation, *La formation à distance…*, *op. cit.*, p. 49-50.

La formation à distance dans le système d'éducation : un modèle à développer. Le titre de l'Avis du Conseil supérieur de l'éducation résume bien la perspective qui l'anime. Regard porté sur la situation de la formation à distance dans le système éducatif québécois, ce rapport propose une analyse ancrée dans l'histoire de son développement depuis les années 1960 et conclut à sa relative marginalité. Et parce que cette marginalité n'est ni nécessaire ni souhaitable en regard de la situation d'autres pays industrialisés, l'Avis esquisse les voies d'un redressement « progressif et réaliste ». Dans cette vision d'ensemble, la marque originale réside dans la volonté de sortir la formation à distance de sa situation marginale, et dans l'option d'une structure mixte reposant sur la mise en œuvre centralisée de la formation à distance au sein de chacun des ordres d'enseignement. Tout en épousant les préoccupations de la Commission Jean, le Conseil trace une voie de développement plus sensible aux vœux des acteurs et prend acte de leur difficulté à se concerter. Et puisqu'une action commune s'avère si difficile, le Conseil, plutôt que de prendre la voie d'une structure gouvernementale imposée, opte pour le respect du dynamisme naturel des acteurs dans leurs zones d'influence respectives. Il y a là une approche pragmatique, respectueuse des options prises par le gouvernement au lendemain de la Commission Jean, mais qui tente également d'insuffler un nouveau dynamisme dans ce dossier en proposant au gouvernement de concrétiser ses intentions par des actions appropriées. Avec un mode de financement et des structures adaptés et une table de concertation entre les trois ordres d'enseignement, la table est mise pour un développement sain et réaliste de la formation à distance en réponse aux besoins de la population québécoise.

Plusieurs détails ne laissent cependant pas de surprendre dans ce bel édifice. Par exemple, et sans qu'aucune raison n'en soit donnée, la Direction des cours par correspondance se trouve évacuée de la création du centre de services communs administré par les commissions scolaires, ainsi que du centre de services communs administré par les collèges alors qu'elle jouait un rôle dominant dans ce réseau. Le pragmatisme dont se réclame le Conseil dans la mise en œuvre de la formation à distance connaît donc ici ses limites. Une certaine ambiguïté marque également la position du Conseil au chapitre du mode de financement, qui est pourtant la pierre d'assise de l'Avis. Ainsi, il prend le parti d'un financement proportionnel aux effectifs au secondaire alors qu'il insiste par ailleurs sur les économies d'échelle que la formation à distance permet de réaliser. Plus encore, il relève, au niveau universitaire, que l'absence d'un budget spécifique a freiné le développement de la formation à distance et soutient que le mode de financement basé sur la croissance des effectifs a empêché un élargissement de l'offre de programmes et de cours. Pourtant, aucune de ses recommandations ne porte sur le mode de financement de la formation à distance au universitaire, alors que ses recommandations relatives

au collégial sont précises à ce chapitre. On sent donc une certaine hésitation dans cette position du Conseil, qui tantôt associe le développement de la formation à distance à la réalisation d'économies d'échelle et tantôt prône un financement basé sur la croissance des effectifs[22].

À ces ambiguïtés, à ces hésitations, s'ajoute ce qui peut passer pour une contradiction. Ainsi, alors que le Conseil souligne le rôle de leader joué par la Télé-université dans l'enseignement supérieur à distance, il est pour le moins surprenant de le voir recommander au ministre une limitation de sa programmation aux programmes et cours autorisés dans son plan triennal afin qu'elle consacre plus d'énergie à des projets conjoints, soit au sein de l'Université du Québec, soit avec d'autres universités. Et cela, alors qu'il vient de reconnaître, en accord avec le Conseil des universités, que son avenir repose en bonne partie entre les mains de ses rivales. Semblant reprendre d'une main ce qu'il a accordé de l'autre, le Conseil apparaît ici passer du constat de la nécessité de l'émancipation de la Télé-université à une position plus coercitive, basée sur l'utilité publique de projets conjoints, sans qu'on saisisse bien le fond de son raisonnement. Tout comme dans le cas de la Direction des cours par correspondance, il invite en effet à prendre ses propositions pour des évidences alors qu'elles se caractérisent par une rupture de logique, entre la reconnaissance du rôle des acteurs et la limitation de ce rôle, voire sa négation dans le cas de la Direction des cours par correspondance. Enfin, on ne peut manquer de déceler une certaine ingénuité dans la position du Conseil qui, après avoir constaté l'échec de la concertation entre les trois ordres d'enseignement, n'en conclut pas moins son rapport en recommandant la création d'une table de concertation, afin d'éviter les chevauchements et d'assurer l'échange d'expertise entre ces ordres d'enseignement.

Au total, la position du Conseil apparaît vigoureuse, mais procède plus de l'énoncé de principe que de la démonstration détaillée, notamment au chapitre du mode de financement. Toutes ces zones d'ombre témoignent certes de la complexité de l'insertion de la formation à distance dans le système universitaire québécois. Mais, en même temps, elles viennent quelque peu fragiliser le rapport, dont la force de conviction s'étiole au contact des réalités politiques. Certes, l'Avis démontre avec force la marginalité de la formation à distance et l'analyse à la lumière du développement du système éducatif. Et sans doute son option en faveur d'un développement au sein des trois ordres d'enseignement plutôt que par la

22. Conseil supérieur de l'éducation, *La formation à distance…*, *op. cit.*, p. 31 et 47. Notons que la formule de financement sur laquelle repose le développement de la formation à distance au niveau universitaire n'est pas définie, le Conseil se bornant à poser le principe de la séparation des coûts non récurrents (recherche, conception, production et médiatisation) et des coûts récurrents (coûts d'exploitation) et à prôner un financement par projet.

voie d'un organisme centralisé est-elle marquée de réalisme. Mais il laisse autant de questions en suspens qu'il fournit de réponses. Comment dynamiser les ordres d'enseignement de façon à ce que la formation à distance s'y développe ? Comment assurer le succès d'une concertation des trois ordres d'enseignement, alors qu'elle a échoué par le passé ? Comment définir un mode de financement approprié ? Il reste donc encore beaucoup de questions à élucider. Développer un modèle, certes l'Avis s'y est employé. Mais encore faut-il le rendre opérationnel.

Il y a cependant assez d'éléments dans cet Avis pour convaincre le ministre, qui réaffirme sa position lors de l'inauguration des nouveaux locaux de la Télé-université. Il souligne à cette occasion – en corrigeant une citation faite par le président de l'Université du Québec de la lettre qu'il lui avait adressée – que le rapport qu'il a demandé sur l'activité extra-muros vise à examiner en profondeur « des phénomènes de dispersion, de disjonction » constatés par son Ministère, et que l'examen du dossier de la Télé-université y est étroitement relié. Quant à cette dernière, il dissipe toute ambiguïté :

> Je n'ai pas de solution toute faite aux problèmes de dédoublement ou de dispersion qui peuvent exister dans un secteur comme celui de la formation à distance. J'aborde ces problèmes avec humilité et ouverture. Nous sommes disposés à chercher avec vous des réponses aux questions qui se posent […] Je voudrais que la Télé-université puisse sortir de l'atmosphère d'insécurité relative dans laquelle elle a dû évoluer ces dernières années en raison de facteurs qui échappaient à son contrôle, à celui de l'Université du Québec et du gouvernement. Ayant été saisi des problèmes, ayant eu la chance de les étudier ensemble, nous pourrons en venir à tracer les lignes de développement qui devront logiquement être accompagnées des mesures d'appui nécessaires[23].

Mais la Télé-université tient bon, et peut-être inspirée par la passion qui habitait sa fondatrice Francine McKenzie récemment décédée[24], elle va très vite souligner la fragilité de l'Avis du Conseil[25]. Oui, il faut développer la formation à distance et l'intégrer à la mission des réseaux, au sein de chaque ordre d'enseignement. Mais pas question d'un organisme central qui viendrait compléter les établissements et qui ne répondrait pas « aux pratiques et besoins particuliers des universités ». Et surtout, pas de modèle de financement spécial pour la formation à distance : le financement doit être identique à celui des autres établissements, quitte à procéder à certains ajustements particuliers. D'ailleurs, quant aux économies envisa-

23. Ryan, C., *La Télé-université et son avenir*, *op. cit.*

24. Francine McKenzie est décédée le 14 juin 1988.

25. Béliveau, J.-G., Lettre adressée à Claude Ryan, 17 février 1989.

gées, elles « relèvent davantage d'une utilisation optimale des ressources humaines et matérielles déjà présentes au sein du réseau universitaire, de même que d'une programmation planifiée qui écarte les dédoublements » (Béliveau, J.-G., Lettre adressée à Claude Ryan, *op. cit*.)

Oui, bien sûr, à la reconnaissance de cette institution spécialisée en formation à distance qu'est devenue la Télé-université, car il apparaît important que « le Québec mise sur cet acquis de qualité et lui accorde les conditions requises pour sa plus grande efficacité et efficience[26] ». Mais il n'est pas question qu'elle limite sa programmation, laquelle lui donne la marge nécessaire pour répondre aux besoins des adultes, et pas question non plus que la Télé-université se consacre à des collaborations qui feraient obstacle à son développement propre. Son développement passera d'abord par ses programmes, par des projets conjoints et des ententes ensuite. Que le ministre en prenne bonne note.

Réaction franche, assez franche même, qui montre au moins que, pour l'heure, l'humeur de la Télé-université n'est plus à la timidité. Forte de l'assurance que lui a donnée l'Avis du Conseil des universités, elle n'entend plus s'en laisser imposer, mais bien négocier sa coexistence d'égal à égal. Dans la période qui s'amorce, d'ici à l'examen final de sa demande de lettres patentes, elle annonce qu'elle prendra la place qui lui revient et fera valoir ses droits légitimes. Et lance du même souffle que ni la collaboration avec les autres constituantes ni la réduction des coûts unitaires n'est sa préoccupation première.

L'enseignement hors campus : un rapport attendu

Le rapport auquel le ministre attache tant d'importance arrive quelques mois plus tard. C'est le premier bilan des activités hors campus dressé par l'Université du Québec. À partir de 34 centres permanents et 66 autres lieux d'enseignement, l'Université du Québec dessert en effet 100 villes au Québec, outre les 6 villes où sont installées les constituantes et les localités d'où proviennent les étudiants de la Télé-université. Un groupe de centres permanents se situe en moyenne à 120 km des universités auxquelles ils se rattachent, un second groupe se situe à 240 km de ces universités, c'est-à-dire dans des régions très isolées. La population de l'ensemble de ces centres représente 44,4 % de la population du Québec et l'on y observe un taux de scolarisation supérieur à celui des régions administratives

26. *Ibid*.

auxquelles ils appartiennent. La plupart du temps, les trois centres les plus fréquentés rejoignent entre la moitié et les trois quarts de tous les étudiants hors campus[27].

Chacune des universités ainsi implantées en région a sa propre politique d'enseignement à distance : selon les régions, le nombre d'étudiants minimal pour le démarrage d'un programme varie de 20 à 35. De même, alors que certaines universités s'engagent à n'offrir que les cours permettant de terminer le programme, d'autres n'offrent qu'un cours à chacune des sessions, ou n'offrent les cours que si le nombre d'inscriptions est suffisant. Quatre-vingts pour cent des étudiants hors campus sont ainsi inscrits à des programmes de certificat. En règle générale, le nombre d'étudiants par cours est plus faible dans les cours hors campus que dans les cours campus. Au total, les inscriptions hors campus s'élèvent à 10 928 étudiants à l'automne 1987, ce qui représente 534 groupes-cours, contre 5 190 donnés sur les campus[28].

La population étudiante hors campus se distingue nettement : elle est un peu plus âgée en moyenne que la population étudiante inscrite à temps partiel sur les campus, compte une proportion de femmes plus élevée, ainsi qu'une plus grande proportion d'étudiants admis sur une base adulte et inscrits dans des programmes de certificats, ce qui permet à l'Université du Québec de conclure qu'elle rend accessible l'enseignement universitaire à une population qui en était auparavant exclue. Les activités hors campus touchent aussi les étudiants de deuxième cycle. Dans l'ensemble, il s'agit d'une forme d'enseignement essentiellement assumée par les chargés de cours.

Établies selon les mêmes bases, les données relatives à la Télé-université montrent qu'elle est surreprésentée dans la région de Québec et sous-représentée dans la région de Montréal. Mais que, pour le reste du Québec, elle est répartie au prorata de la répartition de la population québécoise. La population étudiante de la Télé-université présente de nombreuses similitudes avec la population suivant les cours hors campus : 78 % sont admis sur la base « adulte » (58,9 % pour la population hors campus), 99 % sont à temps partiel (96,2 %), 53 % sont des femmes (69,6 %) et ces étudiants ont en moyenne entre 30 et 39 ans (30 à 34 ans). À l'automne 1987, 1 829 étudiants sont inscrits aux quatre programmes de certificat offerts par la Télé-université, tandis que 1 844 sont des étudiants libres dans l'un des 86 cours offerts. Ainsi, en comptant les échanges

27. Université du Québec, *L'enseignement hors-campus à l'Université du Québec*, Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche, mai 1989, p. 8-21.

28. *Ibid*., p. 19-38.

interuniversitaires et les 1 245 auditeurs, la Télé-université compte 7 605 étudiants à l'automne 1987, c'est-à-dire un peu plus de la moitié du total des inscriptions hors campus (14 607 étudiants)[29].

Le document fait également état des collaborations de la Télé-université, soit une quinzaine de projets de formation universitaire, dont dix sont menés de concert avec les autres constituantes de l'Université du Québec. C'est là un total comparable à celui de 1982 et d'autant plus remarquable que la Télé-université avait alors renoncé à offrir ses services de médiatisation aux constituantes étant donné le contexte de l'époque. Mais la nature de ces collaborations est sensiblement différente puisque la plupart des projets prennent maintenant la forme d'ententes administratives telles que des extensions de programmes, des échanges de banques de cours ou des services à des étudiants en région. Et à la différence de la situation de 1982, près de la moitié de ces projets associent un organisme extérieur, à qui le programme de formation est destiné. À cela s'ajoutent huit projets menés au titre du perfectionnement, qui s'adressent à différents organismes du secteur public et du secteur privé. La Télé-université est donc particulièrement active à ce chapitre.

Cela étant, qu'en est-il des préoccupations manifestées par le ministre au sujet de l'enseignement extra-muros, et plus particulièrement qu'en est-il des « problèmes de dédoublement ou de dispersion » qui lui apparaissaient marquer la formation à distance ? Le rapport laisse au lecteur le soin de tirer ses conclusions. Mais parce que l'enseignement hors campus et la formation à distance sont présentés de façon très différente, il est passablement difficile de les mettre en perspective. Tous deux rejoignent certes une clientèle adulte à temps partiel – majoritairement féminine et âgée de plus de 30 ans – qui est essentiellement inscrite à des programmes de certificat. Présente sur tout le territoire québécois, mais surtout dans les régions de Québec et de Montréal, la Télé-université intervient dans les territoires des constituantes régionales. Mais la nature même de ses programmes, dont les appellations permettent difficilement de voir leur appartenance disciplinaire – une caractéristique que le directeur général jugeait précisément peu favorable à la crédibilité de l'institution –, rend particulièrement difficile l'analyse des doubles emplois éventuels. Qu'en est-il par exemple de son certificat en « gestion prospective du travail », en comparaison du certificat en administration qui regroupe près du tiers des inscriptions hors campus, voire du certificat en gestion des ressources humaines, le troisième programme hors campus en importance ? Dans quelle mesure le certificat de la Télé-université en informatique appliquée à l'éducation recoupe-t-il le certificat en applications pédagogiques de l'ordinateur offert en région ? L'analyse de la correspondance entre

29. *Ibid.*, p. 57-63.

les programmes de la Télé-université et ceux des constituantes régionales est absente du rapport. Chose certaine, l'analyse des inscriptions de la session d'automne 1987 révèle que les inscriptions hors campus sont près de deux fois plus nombreuses que les inscriptions en formation à distance[30]. Cette constatation, qui confirme l'ampleur de l'enseignement hors campus, souligne la force de la demande à laquelle il répond. Mais à quelle réalité correspond sur le terrain la coexistence de cours hors campus et de cours à distance ? Le rapport n'en fait pas l'analyse.

Au total, les questions posées par le ministre restent donc sans réponse. Mais il faut bien constater que le ministre n'a guère été précis dans ses interrogations, laissant à l'Université du Québec le soin d'entreprendre une étude dont il n'a pas défini l'objet, bien qu'il semble avoir eu en tête certaines interrogations particulières. Dans ce contexte, il est facile de comprendre que l'Université du Québec ne se soit pas engagée plus avant sur ce terrain difficile, d'autant plus qu'il s'était révélé à plusieurs reprises source de vives tensions. On peut également imaginer que Jacques L'Écuyer, devenu le vice-président à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec[31], n'ait pas été particulièrement empressé de donner suite aux inquiétudes du ministre, alors qu'il contestait sa vision d'une formation à distance vouée aux économies d'échelle. Quoi qu'il en soit, avec ce rapport, l'Université du Québec prouve que l'enseignement hors campus rejoint près de la moitié de la population du Québec et plaide avec force pour un financement approprié de ce mode d'enseignement. Mais au-delà du constat de la complémentarité entre l'enseignement hors campus et la formation à distance, tout reste encore à faire.

Des perturbations, un bilan

Ce sont cependant des préoccupations d'un tout autre ordre qui animent le monde universitaire. Depuis que le ministre a fait voter au congrès du Parti libéral une proposition d'augmentation des droits de scolarité, et depuis que le premier ministre a annoncé aux recteurs lors d'une rencontre en février 1989 son intention d'augmenter les droits de scolarité en septembre 1990, le milieu étudiant est en ébullition. Il est vrai que, maintenus au même niveau depuis 1968, ces droits sont les plus bas en Amérique du Nord, soit 540 $ contre 1 500 $ en moyenne au Canada. L'opposition étudiante ne tarde donc pas à se manifester et les associations étudiantes évoquent déjà, en s'appuyant sur l'étude d'un économiste de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), la possibilité que

30. Université du Québec, *L'enseignement hors-campus…*, *op. cit.*, p. 60 et III-1.

31. M. L'Écuyer est entré en fonction à l'Université du Québec le 1er novembre 1988.

près de 20 % des étudiants abandonnent leurs études. Chose plus inhabituelle, ce sont des représentants du monde des affaires qui montent aux barricades : après Serge Saucier, président du cabinet-conseil Raymond Chabot Martin Paré, après l'intervention publique de 150 personnalités du monde des affaires, c'est le président de Provigo qui, devant la Chambre de commerce de Montréal[32], plaide en février 1989 pour un programme de rattrapage de 75 millions de dollars sur trois ans pour corriger le sous-financement des universités québécoises par rapport aux universités ontariennes, un montant correspondant à celui évoqué par les recteurs lors de leur rencontre avec le premier ministre, lequel leur a laissé entendre que leur demande était raisonnable.

Pourtant, lorsque les crédits budgétaires sont déposés au mois de mars 1989, l'aide aux universités n'y est pas précisée, et la Chambre de commerce s'en inquiète à nouveau. Son message est repris par la députée Joan Dougherty, adjointe parlementaire au ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et des Sciences, qui s'adresse au premier ministre dans une lettre ouverte. Il ne suffit pas, plaide-t-elle, d'augmenter le niveau de financement des universités les plus sous-financées et de rehausser de 48 millions de dollars la base de financement des universités : il faut diminuer substantiellement l'écart avec l'Ontario, et cela implique une augmentation graduelle des frais de scolarité. En l'occurrence, le gouvernement du Québec doit intervenir d'urgence[33].

Rien ne se fera cependant avant les élections, confirme le ministre, qui annonce en avril qu'il entend bien rester à son poste afin de terminer ce qu'il a entrepris depuis 1985. En effet, le taux de fréquentation de la population universitaire a augmenté, passant de 7, 4 % en 1977-1978 à 11, 4 % en 1987-1988, tandis que le taux de délivrance de diplômes est passé de 2, 8 % à 4,6 %, et l'écart avec l'Ontario, qui était pratiquement du simple au double en 1976 est maintenant inférieur à 25 %. De plus, le gouvernement a réinjecté des fonds dans le système universitaire depuis cinq ans. Toutefois, la question de la révision des bases de financement des universités n'est pas encore réglée. Et puis il reste tout le dossier de l'Université du Québec, avec la nécessité de mieux définir l'enseignement hors campus et les vocations de l'INRS, de l'ENAP, de l'ETS et de l'Institut Armand-Frappier, sans oublier le projet de loi 63 modifiant la Loi de l'Université du Québec qui accorde un statut particulier à l'UQAM et change la composition de l'Assemblée des gouverneurs et des conseils

32. Lortie, P., « Les universités sont sous-financées », *Le Devoir*, 10 février 1989.

33. Dougherty, J., « Nos universités ont atteint l'état de crise : Québec doit intervenir d'urgence », *La Presse*, 28 mars 1989.

d'administration des constituantes[34]. Sur sa table de travail figure aussi le rapport Archambault traitant de la charge de travail des professeurs d'université, en comparaison de ceux de l'Ontario. Sans oublier le dossier des cégeps, dont la valeur des diplômes apparaît douteuse au ministre, faute d'un mécanisme d'évaluation adéquat, ce qui ne manque pas de susciter une certaine commotion dans les cégeps. Il reste donc encore beaucoup à faire.

Les recteurs pourtant s'inquiètent et craignent que malgré les déclarations sympathiques du premier ministre et le renversement de l'opinion du monde des affaires en leur faveur, le ministre des Finances ne livre pas la marchandise. D'autant plus qu'il est question que le gouvernement fédéral diminue les paiements de transfert aux provinces afin de réduire son déficit, ce qui rendrait la situation financière des universités encore plus difficile. Le 18 avril 1989, les crédits 1989-1990 du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science sont rendus publics : l'augmentation est de 92,4 millions de dollars. Pour sa part, le budget du système des prêts et bourses s'accroît de 52,3 millions de dollars. Le 27 avril, le ministre annonce que quelque 20 millions de dollars seront tout d'abord versés aux trois universités anglophones selon la nouvelle formule de financement. Quant au rattrapage de l'écart avec l'Ontario, il devra s'effectuer sur quelques années. Nouvelle protestation du milieu des affaires, dont une vingtaine de dirigeants expriment au début du mois de mai leurs craintes que le prochain budget ne réponde pas aux besoins criants des universités et que les 150 millions de dollars nécessaires ne soient pas au rendez-vous. Que le gouvernement sacrifie plutôt le budget de 100 millions de dollars prévu pour la ligne électrique sous-marine de Grondines ! Le discours du budget du 17 mai vient mettre un terme aux spéculations, avec l'annonce d'un ajout de 60 millions de dollars à la base de financement des universités et de 6 millions de dollars pour les chercheurs. La réplique des recteurs devant ce qu'ils considèrent comme une injection nette de 20 millions de dollars – puisqu'un plan de transition de 40 millions de dollars avait été approuvé depuis deux ans – est immédiate, et la déception se fait clairement sentir. Pour le ministre, l'injection dans la base de financement des universités s'élève plutôt à 40 millions de dollars, un montant certes en deçà des demandes des universités, mais un pas important dans la bonne direction, d'autant que le gouvernement précédent avait réduit les subventions de 23,4 % de 1979-1980 à 1985-1986, alors que son gouvernement les a augmentées de 14,1 % en dollars constants.

---

34. Ryan, C., *L'enseignement universitaire : perspectives 1989-1990*, Intervention de Claude Ryan, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science à l'occasion de l'étude des crédits du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science pour l'année 1989-1990, Québec, 18 avril 1989.

Le débat reprendra à l'approche des élections. De combien ont besoin au juste les universités québécoises ? Un rapport du Conseil des universités de l'Ontario conclut justement que les universités québécoises et ontariennes bénéficient de revenus équivalents, les subventions étant plus élevées au Québec, tandis que les frais de scolarité viennent compenser des subventions moins généreuses en Ontario. La CREPUQ conteste vigoureusement cette conclusion et revient le 11 octobre à sa revendication initiale d'un ajout de 175 millions de dollars sur deux ans. Pour y parvenir, les droits de scolarité qui ont été maintenus à 540 $ depuis 1968-1969 doivent être augmentés, car ils ne représentent plus que 135 $ en dollars constants. D'autant plus, ajoute-t-elle, que l'accessibilité n'en souffrirait guère. Sentant le danger, l'Association nationale des étudiants et des étudiantes a pour sa part averti le premier ministre quelques jours auparavant que si les droits de scolarité étaient doublés, il faudrait s'attendre à une diminution de 12,5 % des effectifs à temps complet.

Le 12 octobre, le Parti libéral revient au pouvoir et Claude Ryan conserve ses responsabilités. Devant l'imminence de la hausse des droits de scolarité que pressentent les étudiants, une manifestation est organisée une semaine plus tard. Mais cette fois, un consensus se dessine, et les éditorialistes concluent que le sous-financement des universités résulte du gel des droits de scolarité, qui n'a pas accéléré la scolarisation des Québécois[35]. Bref, les étudiants doivent faire leur part. De son côté, le Conseil du patronat du Québec renchérit : le dégel des droits de scolarité doit se faire dans les plus brefs délais. La décision gouvernementale est annoncée le 19 décembre : les droits passeront de 540 $ à 890 $ en septembre 1990, puis à 1 240 $ en septembre 1991, soit une hausse de 130 %. Vingt pour cent de cette somme sera réinvestie dans le régime des prêts et bourses. Pour les éditorialistes, il s'agit d'une décision dure mais nécessaire, qui devait être prise, et les droits exigés sont équitables. Seule l'opposition affiche sa dissidence.

Aussitôt, l'ANEEQ décide de déclencher la grève générale. Pourtant, un sondage CROP dévoilé au début de février révèle que pour la majorité d'entre eux, la hausse des droits de scolarité annoncée n'aura aucun effet sur la poursuite de leurs études[36]. Puis arrive pour les associations étudiantes une très mauvaise nouvelle avec la divulgation du nouveau budget fédéral qui réduit les paiements de transfert aux provinces, ce qui représente pour le Québec un manque à gagner de 66 millions de dollars au chapitre de l'éducation, lequel annule en quelque sorte l'apport financier résultant de la hausse des droits de scolarité. D'emblée, donc, la position des associations étudiantes s'annonce fragile et, dès le 26 février, elles

35. Picher, C., « Misère noire à l'université », *La Presse*, 26 octobre 1990.

36. Sondage CROP-*La Presse*, 20-23 janvier 1990.

apparaissent divisées face à la grève. Pourtant, les manifestations s'engagent, notamment à la Bourse de Montréal où les étudiants causent quelque émoi. Inflexible, le ministre annonce le 27 mars qu'il démissionnera si le Conseil des ministres renverse sa décision. Les manifestations n'en continuent pas moins, mais le déclenchement de la grève est reporté, devant les réticences de nombreuses associations. Mais si l'ANEEQ n'entend pas lâcher prise, les premiers signes d'essoufflement commencent à apparaître et les manifestations cessent au début d'avril, après que le ministre eut lancé un ultimatum aux récalcitrants. La bataille au sujet des droits de scolarité a été livrée. La contestation ne reprendra qu'à l'automne, alors que la FEEQ annonce son intention de porter la cause devant les tribunaux.

Il n'y a heureusement pas que ces bouleversements. Les états généraux de l'éducation qui se tiennent à la fin du mois de septembre 1989 et le colloque organisé à l'occasion du 25e anniversaire du ministère de l'Éducation et du Conseil supérieur de l'éducation vont être l'occasion d'un bilan sur le système d'éducation au Québec depuis la Révolution tranquille[37]. Pour l'essentiel, souligne le premier ministre de l'Éducation Paul Gérin-Lajoie, le défi central, celui de la scolarisation, a été relevé avec succès, ce dont convient Arthur Tremblay, son sous-ministre de l'époque. Pour sa part, le ministre Ryan affiche sa satisfaction, estimant lui aussi que la plupart des objectifs définis par la Commission Parent ont été atteints[38].

C'est donc avec sérénité que le ministre entreprend son nouveau mandat. Une nouvelle ère s'ouvre, annonce-t-il aux cadres de l'Université du Québec. Dans un contexte où le niveau des inscriptions est appelé à demeurer relativement stable, l'aide gouvernementale aux universités a atteint un rythme de croisière. L'accessibilité n'en demeure pas moins un objectif essentiel et les universités devront veiller à contrer les inégalités sociales et culturelles et à promouvoir l'enseignement en région, tout en demeurant attentives aux impacts éventuels de la hausse des droits de scolarité. La diminution du taux d'abandon devient en outre prioritaire, de même que le renforcement des études de premier cycle et le réaménagement des études de maîtrise. La recherche devra viser le développement économique, social, culturel et politique de la collectivité, et le gouvernement s'efforcera à la fois de favoriser l'excellence et de

37. Conseil supérieur de l'éducation, *Rapport annuel 1987-1988 sur l'état et les besoins de l'éducation – Le rapport Parent, vingt-cinq ans après*, Québec, 1988, p. 15-23.

38. Ryan, C., *Vingt-cinq ans plus tard, où en sommes-nous ?*, Allocution de Claude Ryan, ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science à la séance d'ouverture d'un colloque organisé par l'Institut de recherche sur la culture en collaboration avec le MEQ et le MESS à l'occasion du 25e anniversaire de la création du ministère de l'Éducation, Québec, 1er novembre 1989.

promouvoir l'émergence de la recherche dans les établissements moins avancés. De nouveaux défis apparaissent également quant à la gestion des universités, en ce qui concerne notamment la charge des professeurs et la charge d'enseignement qu'assument les chargés de cours, deux questions au sujet desquelles le gouvernement vient d'obtenir des avis du comité Archambault et du Conseil des universités. Il reste bien sûr la question de l'écart du niveau de financement des universités par rapport à la moyenne canadienne. Mais par-dessus tout demeure le souci de l'excellence, seul garant de la mission universitaire[39].

Ce sont là de sages paroles qui témoignent de l'ampleur et de la continuité de l'œuvre restant à accomplir. Mais dans cet horizon redevenu sans nuage après la tourmente de la hausse des droits de scolarité éclate un coup de tonnerre. Le 11 juillet 1990, la Sûreté du Québec prend d'assaut les barricades érigées par les Mohawks de Kanesatake qui s'opposaient à la ville d'Oka, laquelle voulait raser leur cimetière afin d'agrandir un terrain de golf privé. Commence alors un siège de 78 jours, qui suscitera au Québec une commotion rappelant celle des événements d'octobre 1970. C'est la crise d'Oka, qui fera trembler le gouvernement libéral et aura pour conséquence un remaniement ministériel majeur. Le 5 octobre 1990, les deux principaux représentants du gouvernement durant cette crise, le ministre de la Sécurité publique Sam Elkas et le ministre des Affaires autochtones John Ciaccia sont démis de leurs fonctions. Cédant aux pressions du premier ministre soucieux de redorer le blason de la Sûreté du Québec auprès de la population, et malgré son désir de conserver le ministère de l'Éducation, Claude Ryan prend la relève et devient ministre de la Sécurité publique et des Affaires municipales. Il est remplacé dans ses fonctions par Lucienne Robillard, jusqu'alors ministre des Affaires culturelles.

Chose étrange durant toute cette période, jamais dans les nombreux articles et commentaires qu'auront suscité ces péripéties n'aura-t-on parlé de la formation à distance. Jamais n'aura-t-elle été évoquée, de près ou de loin, comme remède possible aux problèmes de financement dont souffrent les universités, et jamais non plus n'aura-t-elle été citée comme l'un des moyens ayant permis la réalisation de l'objectif d'accessibilité visé par la réforme Parent, pas plus que comme un instrument permettant d'atteindre les objectifs d'accessibilité souhaités. Ainsi, lorsque le ministre Ryan, dont on a vu l'attention qu'il accordait en septembre 1988 à la Télé-université dans le contexte de l'enseignement hors campus,

39. Ryan, C., *L'Université des années 1990 : quelques pistes de réflexion*, Allocution de Claude Ryan, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, à l'occasion d'une rencontre avec les officiers du réseau de l'Université du Québec, Québec, le 29 août 1990.

justifie les crédits de son Ministère pour l'année 1989-1990, il demeure silencieux à son sujet, alors même qu'il rappelle sa préoccupation envers l'enseignement hors campus. De même, alors qu'il prend soin de souligner la situation préoccupante de l'ETS, de l'IAF et de l'ENAP, il ne dit mot de la Télé-université. Et lorsque le Conseil des universités manifeste sa préoccupation devant le fait que les chargés de cours assument 40 % de la charge d'enseignement dans les universités québécoises (51,2 % dans le cas de l'Université du Québec), il n'évoque pas la formation à distance au chapitre des solutions à envisager[40], se bornant à prôner une meilleure coordination des chargés de cours et une présence accrue des professeurs de carrière[41]. Enfin, lors de sa rencontre avec les officiers de l'Université du Québec, placée sous le thème de l'Université des années 1990, le ministre ne fait aucune allusion à la formation à distance – pas plus qu'à l'enseignement hors campus d'ailleurs – même s'il a reçu depuis peu le rapport faisant état de leur situation respective. Sans doute les enjeux du développement des universités sont-ils autres à ses yeux.

On parlera pourtant de la Télé-université à la fin du mois de janvier 1990, quelques articles venant souligner son succès grandissant, ainsi que les 140 000 étudiants qu'elle a accueillis depuis sa création. Son rôle est également relevé à l'occasion de la commémoration des vingt années d'existence de l'Université du Québec en octobre de la même année. Une universitaire française, Geneviève Jacquinot, la décrira même comme un modèle de référence à l'occasion du colloque de l'ACÉD tenu la même année[42]. C'est la constituante la plus originale et la plus prometteuse de l'Université du Québec, indique pour sa part le directeur général Jean-Guy Béliveau. Il n'en reste pas moins que dans les débats qui ont marqué ces deux années, le potentiel de la formation à distance n'aura pas vraiment retenu l'attention et elle n'a été perçue ni comme une réalisation dont le Québec peut s'enorgueillir ni comme un moyen permettant de faire face aux nouveaux défis éducatifs. Relativement marginale, elle demeure à l'état de projet, un projet certes prometteur, mais encore largement méconnu. Et cela, alors que s'amorce l'étape décisive de l'étude de sa demande de lettres patentes.

---

40. Rappelons ici que certains chargés de cours effectuent de nombreux voyages (notamment entre Montréal et l'Ouest québécois) afin de rencontrer les étudiants en région et y donner leurs cours de façon concentrée durant la fin de semaine.

41. Conseil des universités, *Les chargés de cours dans les universités québécoises – Avis au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science*, Code : 2310-0145, Avis nº 89-7, Québec, septembre 1989.

42. « La Télé-université du Québec est un modèle que l'on espère imiter », *Le Soleil*, 10 mai 1990, p. A-12.

6 Les facteurs de l'institutionnalisation

La crise d'Oka vient donc de bouleverser l'actualité politique québécoise tout en donnant lieu à un remaniement ministériel. Le traitement de la demande de lettres patentes de la Télé-université va s'en trouver singulièrement accéléré et la nouvelle demande, reformulée selon les vœux du Conseil des universités, est rapidement acceptée.

Nous examinons ici les facteurs de ce revirement de situation, en portant attention au contexte et à la logique de cette décision gouvernementale, notamment quant aux coûts de la formation à distance, et nous soulignons l'ambiguïté qui marque l'institutionnalisation de la Télé-université au terme de ce processus décisionnel. Nous évoquons également la marginalité de la formation à distance, à la fois en raison de l'hésitation gouvernementale et des faiblesses du projet de développement de la Télé-université.

Quoi qu'il en soit, la Télé-université a maintenant obtenu la pleine reconnaissance qu'elle recherchait. Elle va dès lors pouvoir voler de ses propres ailes.

Une période décisive

5 octobre 1990 – 26 février 1992 : durant cette période d'environ une année et demie qui sépare la nomination de Lucienne Robillard comme ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science de l'adoption du décret 264-92 instituant la Télé-université en tant qu'école supérieure, le destin de la Télé-université va connaître un changement radical. Tant attendues, les lettres patentes sont enfin obtenues ; la Télé-université a donc réussi son examen de passage. Reste à en examiner les circonstances.

Vers la fin de septembre 1990, l'Université du Québec élabore une politique de l'enseignement hors campus qui vient compléter le rapport de mai 1989 et précise les relations entre ce type d'enseignement et la formation à distance. Trois modes d'intervention y sont privilégiés : l'enseignement offert par les constituantes à vocation générale, l'enseignement offert par des établissements spécialisés là où les besoins le justifient et l'enseignement à distance. Si l'Université du Québec reconnaît aux constituantes à vocation générale le droit de rayonner au-delà de leur territoire, elle compte harmoniser leur programmation et limiter leur nombre afin d'éviter qu'elles soient sous-financées, le mécanisme de l'extension de programme permettant une accessibilité accrue aux programmes existants. Dans cette perspective, l'enseignement hors campus y est encouragé, en liaison avec les cégeps, sous réserve de chevauchements des offres de service, et l'évaluation des besoins financiers des établissements prend en compte la dispersion de la clientèle. De plus, les constituantes à vocation générale peuvent recourir à du téléenseignement, la Télé-université conservant toutefois la primauté dans ce domaine. Enfin, étant donné les difficultés éprouvées pour satisfaire les clientèles hors campus, notamment dans les régions à population dispersée, l'Université du Québec annonce qu'elle poursuivra une politique résolue de collaboration entre la Télé-université et ses établissements à vocation générale ou spécialisée. À cette fin, elle institue un fonds de développement du téléenseignement qui aura pour but d'encourager la collaboration avec la Télé-université, soit pour offrir de nouveaux cours, soit pour moderniser des cours existants, afin d'en augmenter l'accessibilité[1].

Aussi prometteuse que soit cette perspective, qui souligne l'importance du téléenseignement et confirme le rôle central de la Télé-université en la matière, cette dernière manifeste quelques réserves. Pourquoi les constituantes à vocation générale sont-elles définies comme « la manière par excellence d'exercer les diverses facettes de la mission universitaire » ? Pourquoi privilégier leur programmation alors que des mécanismes d'harmonisation existent déjà et pourquoi leur reconnaître des territoires d'intervention ? Mais elle émet aussi une réserve plus fondamentale : pourquoi l'Université du Québec veut-elle encourager l'enseignement hors campus et en faire le moyen pour atteindre l'objectif d'accessibilité aux études universitaires ? La formation à distance n'a-t-elle donc pas fait ses preuves ? Prête à collaborer, oui, la Télé-université l'est certainement, notamment par l'offre de sa programmation et le transfert de crédits, mais elle insiste pour que soient précisées les limites à l'implantation

1. Université du Québec, *Politique de l'Université du Québec relative à l'enseignement hors-campus (Projet)*, Vice-présidence à la planification, 20 septembre 1990.

de nouveaux sous-centres, pour que la place de la Télé-université soit reconnue sans équivoque et pour qu'elle ne soit pas assujettie aux constituantes à vocation générale[2].

Le 13 mars 1991, la politique de l'enseignement hors campus est adoptée par l'Assemblée des gouverneurs. Quelques concessions sont faites à la Télé-université : ainsi, les établissements à vocation générale ne sont plus définis comme la manière « par excellence », mais comme la manière « privilégiée » d'accomplir les diverses facettes de la mission universitaire. De même, la capacité d'initiative de la Télé-université est confirmée, tout en soulignant la nécessaire complémentarité de ses interventions en région avec celles des autres établissements. Pour l'essentiel, cependant, l'énoncé de politique demeure inchangé et le Fonds de développement du téléenseignement est créé conformément au projet initial[3]. Mais pour la Télé-université vient une compensation de taille avec l'approbation de son projet de lettres patentes, un projet qui lui reconnaît enfin un pouvoir d'intervention sans limites : « La "Télé-université" a pour objet l'enseignement supérieur et la recherche ; son mandat s'exerce par les modes d'enseignement à distance[4]. »

Cette fois, la table est mise pour la décision finale, puisque ce libellé répond précisément à l'objection soulevée par le Conseil des universités. Reste à savoir si les conditions énoncées par le ministre dans sa lettre du 24 mai 1988 au président de l'Université du Québec sont maintenant remplies : c'est ce que s'emploie à démontrer le document d'accompagnement de la demande.

D'emblée, le document rappelle la position du Conseil des universités à l'égard du libellé du projet de lettres patentes de 1985, lequel doutait que le statut prévu soit de nature « à garantir à la Télé-université une évolution normale et un cheminement mieux assuré[5] », et rappelle également les grandes lignes de cet Avis. Il fait ensuite référence au rapport Després de 1987, relevant ses convergences avec l'Avis du Conseil des universités, sans évoquer toutefois la conclusion de ce rapport, et relate la réaction de

2. Télé-université, *Politique de l'Université du Québec relative à l'enseignement hors-campus (Projet) – Réaction de la Télé-université : Commentaires et recommandations*, 21 novembre 1990, Approuvé par la Commission de la Télé-université lors de la 143e assemblée régulière (résolution 90-CTU-143-1490).
3. Université du Québec, *Politique de l'Université du Québec relative à l'enseignement hors-campus*, Assemblée des gouverneurs, 13 mars 1991.
4. Université du Québec, *Projet de lettres patentes – Télé-université*, Assemblée des gouverneurs, Annexe à la résolution A-386-5730, 13 mars 1991.
5. Conseil des universités, *La TÉLUQ et l'enseignement à distance…*, *op. cit.*, p. 25-26 (cité dans Télé-université : *Demande de lettres patentes pour la Télé-université – Document d'accompagnement*, mai 1991, p. 7).

la Commission de planification de l'Université du Québec qui endossait sans réserve l'Avis. Puis il reprend les grandes lignes de l'Avis du Conseil supérieur de l'éducation, ainsi que les réserves qu'avait formulées la Télé-université. Enfin, le document rappelle les termes de la lettre du ministre relatifs à la Télé-université.

Trois questions structurent ces études, indique le document d'accompagnement. Au sujet de la place de la Télé-université dans le réseau de l'Université du Québec, il conclut que la concurrence qui a marqué l'histoire de ces relations est un fait indiscutable. Pour ce qui est du niveau de ses programmes et de ses cours, ainsi que de l'évaluation des apprentissages, le document se range à l'Avis du Conseil des universités et estime lui aussi que la timidité de la programmation et les faiblesses des mécanismes d'évaluation s'expliquent en bonne partie par les difficultés qu'elle a vécues au sein du réseau. Enfin, sur la question du financement et du coût de l'enseignement à distance, le document signale les divergences entre les multiples propositions qui ont été formulées. Mais sur le fond, tout en reconnaissant la possibilité de réaliser des économies d'échelle importantes, il fait valoir que les coûts de conception et de production du matériel didactique sont beaucoup plus élevés que sur campus et que les coûts de diffusion et d'encadrement – facteur majeur de l'efficacité d'un système de formation à distance selon le Conseil des universités – représentent près de 40 % des dépenses. Pour la Télé-université, la conclusion s'impose donc d'elle-même :

> En bref, le coût global d'un enseignement à distance de qualité équivaut au coût de l'enseignement universitaire campus et c'est le principe qui doit être sauvegardé si l'on veut donner à la formation à distance des lettres de créance équitables et lui assurer un développement à la mesure des besoins. Pour ces raisons, l'Université du Québec et la Télé-université sont d'avis qu'il faut continuer à financer cette dernière sur la même base que les autres constituantes de l'Université du Québec[6].

La section suivante du document porte sur les actions prises par l'Université du Québec et la Télé-université. Au chapitre de la programmation, 13 nouveaux programmes ont été créés par la Télé-université, dont un baccalauréat et un diplôme de deuxième cycle, et de 15 à 20 nouveaux cours ont été mis en marché chaque année, notamment dans un secteur tel que l'administration, qui lui était autrefois interdit. Ces cours et programmes, conformes aux pratiques reconnues de l'Université du Québec, attirent un nombre croissant d'étudiants des autres universités dans le cadre d'ententes interuniversitaires. Un plan d'évaluation des enseignements et des apprentissages a été mis au point afin de

6. Télé-université, *Demande de lettres patentes…*, *op. cit.*, p. 16.

répondre aux préoccupations du Conseil des universités. Quant aux collaborations entre la Télé-université et les universités constituantes, le document souligne que, depuis cinq ans, l'Université du Québec a manifesté une ferme volonté d'« aplanir les difficultés que vivait la Télé-université et d'harmoniser les rapports entre les établissements » et que celle-ci « a maintenu un dialogue constant avec ses partenaires et elle a proposé dans différents dossiers des voies d'entente qui ont été retenues », avec un résultat très favorable :

> Les universités constituantes acceptent maintenant que la Télé-université développe des programmes dans des domaines où elles en offrent aussi, comme en administration ou en communication. Il est dorénavant acquis que la Télé-université exerce ses activités sur tout le territoire du Québec (Politique de l'Université du Québec relative à l'enseignement hors-campus, p. 2)[7].

Le document indique ainsi que les étudiants hors campus peuvent terminer leur programme grâce aux cours de la Télé-université lorsque le service à rendre en région s'avère trop onéreux, par exemple dans le cas des cours à option. Ainsi, la Télé-université « permet aux universités régionales d'enrichir leur banque d'activités hors campus quand elles le souhaitent, sans aucun coût additionnel ». De plus, le fonds de téléenseignement FODAR lancé par l'Université du Québec avec un budget de 172 000 $ a donné naissance à de nombreux projets conjoints où la Télé-université peut faire valoir son expertise technologique, didactique et pédagogique. Il faut aussi compter avec la participation des professeurs de la Télé-université aux équipes de recherche d'autres universités ou à des groupes réseaux et le recours régulier aux professeurs des autres universités pour la conception de ses programmes et de ses cours. Le document présente également la liste des ententes de collaboration conclues avec d'autres universités ou des organismes extérieurs et mentionne la vitalité de la recherche à la Télé-université ; il évoque en outre la visibilité internationale de la Télé-université, qui s'est traduite par l'organisation d'un séminaire tenu avec 13 pays différents, ainsi que par la mise sur pied de trois réseaux de coopération extérieure et l'organisation de cinq projets de formation à distance à l'étranger conjointement avec d'autres universités.

Enfin, le document d'accompagnement fait état de la compétence du personnel professoral de la Télé-université et souligne la faible augmentation du personnel dans les cinq années écoulées, malgré l'augmentation du nombre de programmes et de cours. On poursuit avec un portrait de la clientèle étudiante – notamment à partir d'une étude menée en 1989-1990 sur les projets d'étude de 5 000 étudiants –, la présentation des

7. *Ibid.*, p. 19.

données relatives aux diplômés (tableau 6.1) et aux statistiques d'inscription (tableau 6.2), ainsi que la mise en valeur des 23 activités de perfectionnement réalisées auprès de 223 groupes ayant permis de rejoindre 2 247 participants dans leurs milieux de travail.

Tableau 6.1
Diplômes et attestations, Télé-université (1972-1991)

Programmes	1972-1986	1986-1987	1987-1988	1988-1989	1989-1990	1990-1991	TOTAL
Baccalauréats	383	11	19	25	26	23	487
Certificats	4 957	130	314	348	424	426	6 599
Programmes courts	360	190	347	407	511	332	2 151

Source : Télé-université, *Demande de lettres patentes pour la Télé-université – Document d'accompagnement*, mai 1991, d'après l'annexe XIV, p. 60.

Tableau 6.2
Statistiques sur les inscriptions depuis 1986-1987, Télé-université

	Étudiants	Étudiants-cours	EETC
1986-1987	19 117	23 208	1801,3
1987-1988*	18 840	23 888	1799,5
1988-1989	20 193	25 899	1 945,3
1989-1990	19 458	25 632	1 975,2
1990-1991	18 319	24 468	2 033,8

* À partir de l'hiver 1988, les ententes interuniversitaires sont incluses.

Source : Télé-université, *Demande de lettres patentes pour la Télé-université – Document d'accompagnement*, mai 1991, d'après l'annexe XV, p. 61.

Bref, conclut la Télé-université, « le Québec n'est pas en retard sur d'autres pays pour ce qui est de l'enseignement à distance ou de la télévision éducative ». Cependant, il doit développer ses ressources et son expertise en ce domaine. Depuis 1972, la Télé-université s'est beaucoup développée en dépit d'un statut précaire, intensifiant le développement de sa programmation, et elle a honoré ses engagements. Sa situation financière est saine et l'octroi des lettres patentes ne représente aucun coût supplémentaire pour le gouvernement ou l'Université du Québec. Les conditions énoncées par le Conseil des universités étant maintenant satisfaites, l'Université du Québec et la Télé-université souhaitent qu'on lui reconnaisse un statut juridique conforme à sa réalité.

Le 14 juin 1991, le président de l'Université du Québec dépose la requête d'octroi de lettres patentes auprès de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science. En se référant à l'Avis du Conseil des universités de 1987, il rappelle que quatre conditions devaient être satisfaites avant de présenter une nouvelle demande : clarifier le rôle et la place de la Télé-université dans le réseau universitaire, encourager les collaborations avec les autres établissements, préciser son mode de financement et élargir la composition de son conseil d'administration. Ces conditions sont maintenant remplies : l'énoncé du projet de lettres patentes, qui, elle le reconnaît aujourd'hui, « n'était pas des plus heureux », a été rendu plus clair, la politique relative à l'enseignement hors campus est venue préciser la nature de la complémentarité entre la Télé-université et les autres établissements sous l'égide du Conseil des études, dont témoigne l'approbation du développement et de l'offre d'un certificat en administration par la Télé-université même si des certificats analogues sont offerts par les constituantes à vocation générale[8], un développement jugé significatif, considère le président, puisqu'il « témoigne éloquemment […] de la volonté de l'Université du Québec et de ses constituantes de permettre à la Télé-université de se développer en réponse aux besoins, même lorsque ses interventions touchent des domaines où œuvrent déjà plusieurs de nos établissements[9] ».

Quant au mode de financement et à la composition du conseil d'administration, le président indique que l'Université du Québec a choisi de traiter la Télé-université comme les autres établissements. Voici ce qu'il déclare à ce propos :

> […] la formule actuelle garantit à la Télé-université une autonomie comparable à celle des autres établissements, ce qui serait plus difficile advenant l'utilisation par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science d'une formule du type de celle proposée par le Conseil des universités. J'ajouterai enfin qu'il ne serait guère acceptable de développer une formule particulière pour le financement de la Télé-université sans l'appliquer aux universités impliquées dans l'enseignement à distance, ce qui entraînerait des complications administratives qui ne nous paraissent guère justifiables[10].

8. Il s'agit là d'un fait remarquable puisqu'on se souvient que l'implantation du certificat en informatique appliquée à l'éducation de la Télé-université avait été en 1984 l'occasion de tensions avec les constituantes à vocation générale, certaines lui interdisant même d'offrir ce programme sur leur territoire.
9. Hamel, C., Lettre adressée à Lucienne Robillard, 14 juin 1991, p. 3.
10. *Ibid*., p. 3.

Restent bien sûr les réserves manifestées par le Conseil des universités quant à l'identification des besoins de la clientèle, à l'orientation de la programmation et à l'évaluation des enseignements et des apprentissages. Le président signale à cet égard « le développement important de la programmation, l'implantation de mécanismes rigoureux d'évaluation des apprentissages et la croissance des activités de recherche et des coopérations internationales ». Ainsi, la Télé-université, existant maintenant depuis plus de 18 ans, « est devenue un acquis très important pour le réseau universitaire québécois. C'est là une réalité qu'il faut reconnaître à sa juste valeur et à tous les points de vue […] Voilà pourquoi l'Université du Québec demande aujourd'hui que lui soient octroyées des lettres patentes ».

Tous les obstacles ayant été levés, il n'y a plus qu'à attendre la décision finale. Il faut croire que la démonstration est convaincante puisque le Conseil des ministres approuve dès le 26 février 1992 la recommandation de la ministre d'octroyer à la Télé-université ses lettres patentes[11].

Pour la ministre, il s'agit là d'une étape décisive dans la création des dispositifs de formation à distance au Québec, puisque « la création du Centre collégial de formation à distance et l'octroi du statut d'école supérieure à la Télé-université constituent en définitive la pierre angulaire de l'enseignement à distance au Québec[12] ». Au sujet de l'évolution du dossier de la Télé-université, la ministre soutient que « l'Avis du Conseil des universités a été certainement déterminant dans la poursuite et la réorientation des travaux de l'Université du Québec et de la Télé-université visant à réunir tous les éléments nécessaires à la reconnaissance de celle-ci comme école supérieure », lui permettant de prendre position :

> Ma décision de recommander au gouvernement l'émission de lettres patentes à la Télé-université se base sur les deux convictions suivantes : d'une part, la reconnaissance que la formation à distance constitue une voie intégrée au système d'enseignement postsecondaire et qu'elle se situe en complémentarité à la formation en établissement ; d'autre part, l'assurance que la Télé-université est en mesure de remplir pleinement sa double mission d'enseignement et de recherche et que, grâce à sa nouvelle autonomie pédagogique et administrative, elle sera désormais

11. Décret 264-92 concernant les lettres patentes de la Télé-université, 26 février 1992.

12. Robillard, L., Notes pour l'allocution de madame Lucienne Robillard, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, à l'occasion de la cérémonie officielle de remise des lettres patentes à la Télé-université, mardi 7 avril 1992.

> reconnue comme une alliée et une partenaire privilégiée par l'ensemble des établissements d'enseignement et de recherche universitaires[13].

C'est donc le couronnement d'une trajectoire de vingt ans, et en ce moment historique l'attention de tous se porte vers Jean-Guy Béliveau, le bâtisseur tenace dont l'absence se fait particulièrement sentir[14]. Pourtant, rien n'était assuré dans cette ultime étape, au sujet de laquelle le directeur général lui-même nourrissait certaines appréhensions :

> Le porteur du dossier, c'était le président Claude Hamel. Claude Hamel nous a donné un bon coup de main : il avait dit qu'on aurait nos lettres patentes, il s'est arrangé pour les avoir. On les a eues cependant, dans une refonte… je ne suis pas sûr que si c'était présenté en date d'aujourd'hui on aurait ça, dans le contexte budgétaire de coupures qu'ils font partout : si on ne les avait pas eues en 1992, puis qu'on faisait la demande de lettres patentes aujourd'hui, on ne les aurait pas. Ils coupent les organismes partout : alors pourquoi une nouvelle Télé-université[15] ?

L'octroi des lettres patentes arrive ainsi comme une heureuse surprise. Une surprise, d'ailleurs, d'autant plus grande que ni le président de l'Université du Québec ni le directeur général de la Télé-université ne s'attendaient à une décision si rapide, même s'ils savaient que le dossier était à l'étude, comme l'indique Pierre Lucier, alors sous-ministre de Lucienne Robillard[16]. En fait, d'après Jean-Guy Béliveau, la décision semble avoir été le fruit d'un concours de circonstances dû à la coïncidence de cette demande avec l'étude des demandes de modification des lettres patentes des constituantes[17] visant à modifier la composition de leurs conseils d'administration :

---

13. *Ibid*., *op. cit*.
14. M. Béliveau ne peut assister à la cérémonie, étant empêché par la maladie qui allait l'emporter quelques années plus tard.
15. Notes de l'entrevue réalisée avec Jean-Guy Béliveau, directeur général de la Télé-université (1981-1992), le 8 août 1994.
16. Notes d'une entrevue réalisée avec M. Pierre Lucier à l'occasion de la cérémonie de collation des grades de la Télé-université, 9 septembre 2000. M. Lucier était en 1992 sous-ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science.
17. La « Loi 63 » d'avril 1989 qui amendait la Loi de l'Université du Québec, demandait aux constituantes de modifier la composition de leurs conseils d'administration afin de faire une plus grande place au milieu externe à l'Université. Inspirée d'une des recommandations du rapport Després, cette obligation est énoncée dans la lettre de Claude Ryan à Gilles Boulet en date du 24 mai 1988.

> Alors l'INRS, l'ENAP, tout ça… ils ont tous « revampé » leurs lettres patentes. Alors, quand on est arrivé aux nôtres, les gens ont dit : « Il y avait déjà une demande de lettres patentes de la Télé-université, l'Assemblée des Gouverneurs a adopté ça », puis ça a passé. […] C'était un « *brushing* » qui était, entre autres, rendu nécessaire par la représentation d'un plus grand nombre de membres socioéconomiques aux Conseils d'administration. […] les lettres patentes n'ont pas fait l'objet d'une présentation formelle, unique, devant le Conseil des ministres, parce qu'il y en avait qui auraient pu s'opposer. Ça a été passé « en *batch* ». Ça a été questionné pareil : ils ont vu le projet – ça ne passait pas en dessous de la pile ! – mais ça a été passé dans un ensemble de refontes. On les a eues. Eux autres, c'était la première fois, mais ça a passé[18].

Des questions en suspens

Bien qu'il eût le sentiment du devoir accompli et la fierté de voir ses efforts récompensés après tant d'années, le directeur général, même deux ans après l'octroi des lettres patentes, n'était pas entièrement satisfait. Comment s'explique cette crainte rétrospective ?

Il faut sans doute, pour la saisir, réexaminer le document d'accompagnement des lettres patentes dans la perspective de l'Avis du Conseil supérieur de l'éducation de 1988 et de la lettre du ministre au président de l'Université du Québec en date du 24 mai 1988. Le premier propose en effet une limitation de la programmation de la Télé-université, lui recommandant d'axer son développement sur des projets conjoints avec les constituantes de l'Université du Québec et des ententes de service avec d'autres universités, tandis que le second l'astreint à fonctionner à des coûts raisonnablement moindres que ceux de l'ensemble du réseau. À l'encontre de ces avis, le document d'accompagnement, se réclamant de l'Avis du Conseil des universités, plaide pour un développement sans entrave de la Télé-université, avec un mode de financement semblable à celui des autres universités.

Émis après la lettre du ministre, l'Avis du Conseil supérieur de l'éducation pouvait être ignoré. Les conditions énoncées dans cette lettre étaient par contre beaucoup plus difficiles à contourner. Au premier chef, bien sûr, figurait l'obligation de fonctionner à des coûts raisonnablement moindres. Pour en saisir la raison d'être, il faut comprendre que l'étude comparative des bases de financement de 1984 montrait que la TÉLUQ affichait un coût moyen supérieur de 13,68 % par rapport aux dépenses

18. Notes de l'entrevue réalisée avec Jean-Guy Béliveau…, *op. cit*.

normalisées de l'ensemble des universités[19], et que le ministre était particulièrement bien informé par son chef de cabinet des études relatives aux coûts de la formation à distance :

> Le Conseil (des universités) rappelle dans son avis que l'un des arguments qui justifient la formation à distance est la réduction des coûts de formation. L'avis rappelle les travaux de 1977 de Leslie Wagner démontrant que les coûts unitaires de l'Open University représentaient à peu près le tiers de celui des universités britanniques traditionnelles. Wagner a enrichi son analyse et publié un texte en 1983 qui reprend essentiellement les mêmes conclusions avec certaines précisions méthodologiques, mais le constat demeure : l'Open University fonctionne à des coûts considérablement moindres que les universités traditionnelles[20]. Dans ce même ouvrage de 1983, un article de Snowden et Daniel illustre aussi des économies d'échelle réalisées à l'Université Athabaska en Alberta, mais ceux-ci ne sont pas particulièrement limpides sur le *quantum* […][21].

Comme on l'a vu, l'ordre de grandeur de ces économies était difficile à évaluer par le ministre. Toutefois, le principe en était bien affirmé puisque :

> Il apparaît difficile pour le ministre responsable d'accepter, d'une part, que pour des activités d'enseignement à distance de deux ordres d'enseignement on fonctionne avec un mode de financement distinct des règles de financement des réseaux, tandis que pour la TÉLUQ, d'autre part, on accorde le plein financement comme si de rien n'était alors que l'intérêt d'un tel mode de formation est l'économie d'échelle et qu'on observe de telles situations ailleurs[22].

Cette logique d'économies d'échelle sous-tendait ainsi de façon très explicite la position prise par le ministre à l'égard de la Télé-université, lorsqu'il soulignait que « la TÉLUQ ne dispose peut-être pas de la marge de manœuvre nécessaire pour recruter un bassin de clientèle suffisant,

---

19. Ministère de l'Enseignement supérieur, DGERU-DRMF, *Étude comparative des bases de financement des universités du Québec*, 28 mai 1984, tableau 7. (Cité par Fortier, A., Note préparée à la demande de Claude Ryan en réponse à la lettre de Patrick Guillemet du 6 août 1996.)
20. Wagner, L., « The economics of the Open University revisited », dans Davis Stewart *et al*. (dir.), *Distance Education : International Perspectives*, 1983, p. 374-397.
21. Fortier, A., Note préparée…, *op. cit*.
22. *Ibid*.

ni pour répondre aux besoins de formation » et l'invitait à amplifier ses collaborations au sein de l'Université du Québec, ce qui lui permettrait de fonctionner à des coûts moindres.

L'intention gouvernementale était limpide. Toutefois, les modalités demeuraient imprécises, et ce, parce que le gouvernement avait choisi de conserver le modèle de financement existant, basé sur l'analyse des coûts moyens pour la répartition des crédits additionnels, notamment en raison de la difficulté d'élaborer un nouveau modèle. Fallait-il, en effet, ajouter un paramètre applicable à l'ensemble du système universitaire, au réseau de l'Université du Québec ou à la seule TÉLUQ ? Comment pourrait-on alors différencier les étudiants inscrits en formation à distance de ceux inscrits sur campus ? Ces questions étaient complexes.

Dans ce contexte, on imagine aisément que l'argumentation de la Télé-université relative au financement, telle qu'elle fut formulée dans le document d'accompagnement de 1991, était difficilement recevable, puisque l'Université du Québec renonçait à l'argument de la réduction possible des coûts. En effet, indiquait le chef de cabinet du ministre, cela « équivaut à dire que la formation à distance est un mode de formation comme un autre et qu'il n'y a pas lieu d'en distinguer le financement, ouvrant encore plus la porte à la concurrence ». Et surtout, soulignait-il :

> […] l'argument n'est pas démontré. Une analyse de la structure des coûts de la TÉLUQ aurait peut-être permis de conclure que le niveau adéquat de financement en fonction des exigences de production, des clientèles et de la durée de vie observé correspond au mode actuel de financement. Mais je ne crois pas qu'une telle étude ait été produite […][23].

La position du ministre était donc on ne peut plus claire. La Télé-université devait fonctionner à des coûts raisonnablement moindres que les autres universités ou démontrer par une analyse financière rigoureuse pour quelles raisons ses coûts de fonctionnement devaient être équivalents aux leurs. Cette démonstration n'ayant pas été faite, les questions posées demeuraient sans réponse en 1991.

De façon analogue, et quoique ni le ministre ni son directeur de cabinet n'y aient fait directement référence, on peut estimer que le traitement de la question des collaborations dans le document d'accompagnement laisse largement en suspens les questions qui sous-tendaient la position prise par le ministre en 1988. En effet, ce dont il était alors question était le développement d'une « stratégie d'ensemble impliquant des collaborations avec les constituantes de l'Université du Québec pour accéder à de plus grands volumes de cours », des collaborations

23. *Ibid*.

auxquelles se greffaient les programmes propres de la TÉLUQ, ainsi que le rayonnement de son expertise en matière de production de matériel pour les fins de téléenseignement. Cette stratégie d'ensemble était, dans la lettre du ministre, étroitement reliée à l'exigence de fonctionnement à coûts moindres, dont elle constituait le moyen privilégié. Or, il n'est fait nulle mention d'une quelconque stratégie de développement de clientèle dans le document d'accompagnement, lequel se borne à décrire le développement de la programmation et à citer les statistiques d'inscription, sans les accompagner d'une analyse des besoins de formation auxquels la Télé-université entend répondre. On n'y fait aucune allusion non plus à la façon dont cette dernière entend faire rayonner son expertise pour les fins de téléenseignement, comme le demandait le ministre.

La collaboration ? Elle se définit, dans le document d'accompagnement, par des ententes du type de celle autorisant la Télé-université à développer son certificat en administration, par l'offre de l'éventail de cours à distance aux étudiants des constituantes régionales, par la réalisation de projets conjoints de médiatisation et par des activités de recherche interuniversitaire. Mais aucune préoccupation de développement de clientèle ne l'anime. Et c'est seulement par le biais du Fonds de développement académique du réseau que vient de lancer l'Université du Québec qu'elle envisage de mettre en commun son expertise avec les constituantes.

Quant à la limitation de la programmation propre de la Télé-université, à laquelle l'invitait le Conseil supérieur de l'éducation, au profit d'un développement basé « sur des projets conjoints avec d'autres constituantes de l'Université du Québec et sur des ententes de service avec les autres universités », le libellé même des lettres patentes y répond par la négative. On a également vu que la Télé-université s'était opposée à la recommandation du Conseil relative à un mode d'organisation de la formation à distance basé sur la complémentarité – à chacun des ordres d'enseignement – entre les établissements et un organisme central de développement, de conception, de production et de médiatisation. Du coup demeuraient en suspens les questions du Conseil quant à une formation à distance totalement décentralisée, dont les inconvénients lui apparaissaient nombreux, notamment :

> […] les coûts élevés de conception, de production et de médiatisation, la difficulté de s'assurer l'expertise, l'éventail restreint des cours, l'absence de recherche, la faible qualité du matériel remis à l'étudiant, une médiatisation insuffisante des contenus, le petit nombre d'élèves à encadrer par cours, le manque d'uniformité dans l'évaluation et une administration morcelée[24].

24. Conseil supérieur de l'éducation, *La formation à distance dans le système d'éducation : un modèle à developper*, Avis au ministre de l'Éducation et au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science du Québec, 19 août 1988, p. 42.

Au total, des éléments majeurs de la décision du ministre relative à la Télé-université, pour ne pas dire l'essence même de cette décision, avaient été ignorés dans le document d'accompagnement de la demande de lettres patentes. Certes, on comprend bien que le changement de ministre avait eu pour effet de redéfinir la situation. Mais on peut également comprendre qu'en se présentant comme elle avait choisi de le faire dans ce document d'accompagnement, la Télé-université – tout comme l'Université du Québec – avait pris un certain risque.

Les coûts : une dimension non pertinente ?

Centrale dans la position du ministre en mai 1988, la question des coûts devient absente de la décision de 1992. Faut-il en conclure que cette préoccupation était somme toute peu pertinente au débat, comme le suggère la divergence manifestée à l'endroit des attentes du ministre par le président du Conseil des universités, signalant que l'on ne pouvait, vu la petitesse du bassin de population québécois s'attendre à y réaliser les économies observées dans les universités de formation à distance en Grande-Bretagne, en Chine ou en Thaïlande ? Il faut, pour en prendre la mesure, examiner les études relatives aux coûts de l'enseignement à distance.

Les deux articles de Leslie Wagner portant sur les coûts de l'Open University de Grande-Bretagne (UKOU), parus en 1972 et 1977, ceux-là mêmes que cite André Fortier, sont les premières analyses comparées du coût de la formation universitaire à distance et de la formation universitaire traditionnelle. Dans le premier article, Wagner estime que le coût récurrent d'un étudiant équivalent à temps complet au premier cycle à l'Open University s'établit à 251 £ contre 940 £ dans les universités traditionnelles, soit 26,7 % de ce coût (Wagner, 1972). Dans son second article, il se base sur les dépenses réelles de l'UKOU, ce qui l'amène à évaluer le coût par étudiant de premier cycle équivalent à temps complet à 258 £ contre 960 £ dans les universités traditionnelles, tandis que le coût par étudiant diplômé s'élève à 2719 £, avec une prévision à long terme de 1842 £ (contre 4049 £ à 4801 £ pour les universités traditionnelles), soit au total un coût en ressources par étudiant équivalent de premier cycle s'élevant à au moins 272£, en comparaison de 1647 £ à 1947 £ dans les autres universités (Wagner, 1983).

Ces conclusions ont été critiquées par divers auteurs. On a ainsi souligné la difficulté d'établir une comparaison avec des universités enseignant des disciplines coûteuses et devant assumer les coûts de la recherche (Carter, 1973). On a également évoqué la nécessité de tenir compte des coûts d'utilisation d'équipements publics par l'UKOU et du fait que ses diplômés obtenaient une partie de leurs crédits dans d'autres

universités (Lumsden et Ritchie, 1975). Cependant, la critique la plus vive faisait valoir que Wagner n'avait pas tenu compte du fait que les étudiants de l'UKOU sont à temps partiel, alors que ceux des universités traditionnelles sont à plein temps (Rumble, 1976-1977).

Ces diverses études ont bien montré que les économies d'échelle réalisées par l'Open University n'ont pas été nécessairement aussi éclatantes que le prétendaient les études de Wagner, même si elles se sont accordées à en reconnaître l'existence, à moins d'imaginer, comme Lumsden et Ritchie, un taux d'abandon très élevé dans cette institution. Il restait cependant à examiner d'autres contextes nationaux, notamment ceux où la population étudiante est relativement réduite. Une recension récente d'une vingtaine d'analyses de coûts à l'échelle internationale a permis d'avoir une idée plus juste des coûts de formation associés à la formation à distance, en comparaison de l'enseignement traditionnel (Rumble, 1997). Portant sur une trentaine d'établissements dans les domaines de la formation de base, de la formation des maîtres, de l'enseignement universitaire et de la formation professionnelle, ces études révèlent que sur les 83 comparaisons qui ont été effectuées entre les coûts de la formation à distance et ceux de l'enseignement traditionnel, 70 concluent à des coûts moins élevés pour la formation à distance et à des coûts plus élevés dans 13 autres cas. À noter que les économies réalisées par les institutions de formation à distance ne sont pas seulement le fait d'institutions de grande taille, mais également des « petits systèmes d'enseignement à distance postsecondaires » qui s'adressent à moins de 15 000 étudiants à temps partiel par année (Snowden et Daniel, 1980), auxquels pourrait être assimilée la Télé-université (tableau 6.3)[25].

On constate donc que la formation à distance n'est pas toujours plus économique que l'enseignement traditionnel, aussi bien en ce qui a trait au coût par étudiant qu'au coût par diplômé (Perraton, 1982 ; Rumble et Keegan, 1982), et que les conclusions des études comparatives peuvent varier selon les institutions de référence considérées, le type de cours ou de programme pris en compte et l'ampleur de la clientèle de l'institution de formation à distance. Malgré cette indétermination, il est possible d'observer une nette prédominance des comparaisons concluant à un coût moindre de la formation à distance, lequel varie généralement entre 50 % et 75 % des coûts de l'enseignement traditionnel. Ainsi peut-on comprendre les espoirs qui sont placés en elle.

25. Voir à ce sujet Guillemet, P., *L'institutionnalisation de la formation à distance au Québec : le cas de la Télé-université (1972-1992)*, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, novembre 2003.

Tableau 6.3.
Analyse comparative des coûts de la formation à distance et des coûts de l'enseignement traditionnel (en nombre de comparaisons)

Coûts moindres	Coûts supérieurs
Institutions de moins de 20 000 étudiants	
26	6
Institutions de plus de 20 000 étudiants	
27	6
Coût par diplômé	
17	1

Source : D'après Rumble, G., *The Costs and Economics of Open and Distance Learning*, Londres : Kogan Page, 1997.

Il faut ici prendre en compte la structure de coûts particulière à la formation à distance, dans laquelle la proportion des coûts variables (directement liés au nombre d'étudiants) par rapport aux coûts fixes (associés à la préparation du matériel d'enseignement) est beaucoup moindre que dans l'enseignement traditionnel[26]. En raison de cette particularité, les coûts fixes doivent être absorbés à même les revenus engendrés par un certain volume d'étudiants, lequel détermine le seuil de rentabilité du cours. En deçà de ce seuil, la formation à distance est plus coûteuse, au-delà, elle devient plus économique que l'enseignement traditionnel (Brulotte, 1989). À cet égard, quatre facteurs jouent un rôle déterminant (Rumble, 1993). Le premier est la nature de la technologie utilisée pour la conception, la production et la diffusion des documents didactiques. Le deuxième facteur a trait au mode de développement des cours privilégié : selon que l'institution choisit d'utiliser des documents existants, d'enregistrer des cours donnés en classe, d'embaucher des ressources contractuelles ou de se doter d'un corps enseignant à plein temps, les coûts varient de façon très sensible. Le troisième facteur est l'ampleur du soutien à l'étudiant, entre l'isolement total et une interaction largement assistée par les médias de communication. Enfin, dernier facteur, il faut tenir compte du nombre de cours offerts aux étudiants et du nombre de disciplines couvertes. Les économies les plus grandes sont ainsi réalisées lorsque les institutions de formation à distance offrent un petit nombre de cours à un grand nombre d'étudiants. À l'inverse, leur efficacité décline lorsque le nombre de cours offerts augmente de façon plus rapide que la clientèle étudiante, ou lorsque cette clientèle demeure stable.

26. Cette proportion s'établissait ainsi à 1 : 8 dans les universités britanniques, contre 1 : 2000 à l'Open University (Laidlaw et Layard, 1974).

Autrement dit, comme le souligne John Daniel, citant Wagner (1977), la formation à distance peut être coûteuse ou économique, selon ce que souhaitent les planificateurs :

> *It is natural that those operating such systems set themselves an appropriate cost target for their particular environment and aim to hit it. The key economic variables for this purpose are the media used, the number of courses, the cost of producing, the number of students, and the extent of tutorial support*[27].

La même prudence marque les réflexions de Greville Rumble, qui conclut lui aussi que si la formation à distance est attirante sur le plan économique, le succès n'est pas pour autant assuré :

> *Much depends on the number of students being served by the system, but this is not the only factor. The cost-efficiency ratios* […] *hide all kinds of factors including media mix (each medium and each technology has its own cost structure), working practices, differential standards and the breadth of investment in the curriculum. It is important not to draw facile conclusions or make extravagant claims. Perhaps the most that can be said is that 'there are circumstances in which distance teaching looks attractive from an economic point of view'* (Perraton, 1982 : 61)[28].

Cette vision beaucoup plus nuancée de la formation à distance, qui vient relativiser quelque peu la perception d'un fonctionnement à moindre coût, n'en soulève pas moins de nouvelles interrogations quand on les applique à la Télé-université de l'époque. En effet, on voit que son choix de se doter d'un corps professoral, pour légitime qu'il ait pu être dans la perspective d'assurer la qualité de ses formations, entraînait également une augmentation du coût unitaire. La différence était notamment nette en comparaison du type de fonctionnement basé sur des contributions *ad hoc* de professeurs de l'Université du Québec, qui avait été imaginé au début du projet de télé-université. Et surtout, la diminution du nombre moyen d'étudiants par cours, qui passait d'une valeur de 43,2 EETC/cours en 1983-1984 à 13,8 EETC/cours en 1991-1992, apparaît comme un facteur ayant sensiblement contribué à gonfler les coûts unitaires. Une évolution analogue avait amené Wagner (1977) à estimer que l'Open University avait perdu sa capacité d'économies d'échelle entre 1975 et 1976[29], ce qui devait amener cette institution à réviser son plan de développement initial basé sur une offre de 111 crédits[30] pour le ramener

27. Daniel, J.S., *Mega-Universities and Knowledge Media-Technology Strategies for Higher Education*, Londres : Kogan Page, 1996, p. 62-63.

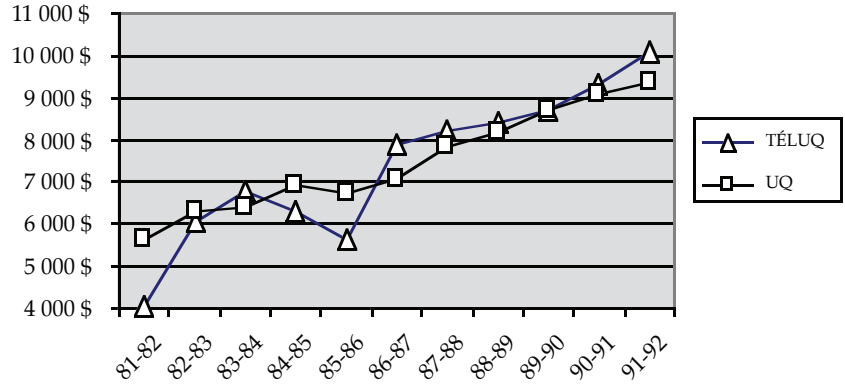
28. Rumble, G., *The Costs and Economics…*, *op. cit.*, p. 204.

29. Le nombre d'étudiants de l'UKOU s'était alors accru de 3 % et celui des cours, de 28 %.

30. Un crédit de l'Open University représente 420 à 450 heures de travail.

à 87 crédits (Rumble, 1993). Aussi n'y a-t-il rien d'étonnant à constater que c'est à partir de 1986-1987 que le coût unitaire de la Télé-université devient supérieur à celui de l'Université du Québec, c'est-à-dire à partir de l'époque où l'augmentation du nombre de cours offerts cesse de se traduire par une hausse correspondante de la clientèle, laquelle demeure au contraire stable (figures 6.1 et 6.2).

Figure 6.1
Évolution comparée du coût moyen par EETC à la Télé-université et dans l'ensemble du réseau de l'Université du Québec (1981-1982 à 1991-1992)

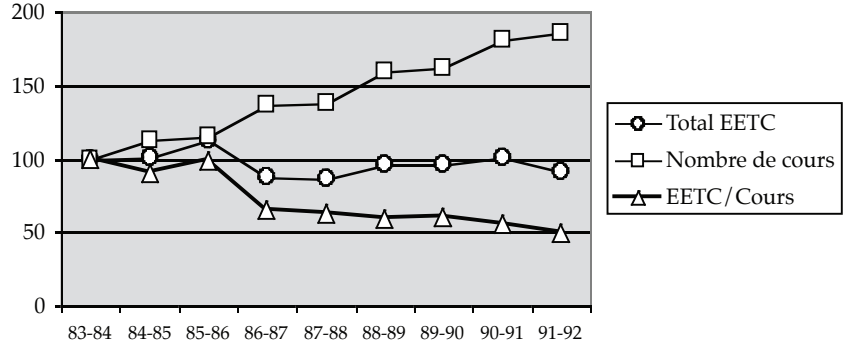


Source : Université du Québec, *L'Université du Québec en quelques chiffres*, Bureau de la recherche institutionnelle, 1982 à 1992.

Ainsi, non seulement les attentes du ministre en 1988 étaient-elles légitimes en regard de son expérience de la formation à distance, mais elles trouvaient également leur justification dans l'état des connaissances relatives à l'analyse économique de ce mode d'enseignement. Dès lors, il devenait difficile de faire abstraction de cette analyse des coûts, comme le relevait la Télé-université. Il s'agissait plutôt pour elle, comme l'avait souligné Rumble (1988) en envisageant les implications de ces études pour les institutions de formation à distance, de se soucier de sa gestion budgétaire afin d'assurer sa survie dans un contexte social où les fonds disponibles pour l'éducation devenaient plus rares. La position du ministre était de demander à la Télé-université de justifier son point de vue, si elle estimait devoir échapper aux attentes d'économies raisonnables qui lui étaient adressées. Nous avons vu que cette démonstration ne fut pas faite, et que la réponse à l'argument du ministre fut un plaidoyer pour un financement à des coûts équivalents, lequel aurait été le garant d'une formation à distance de qualité. Toutefois, rien dans les études citées plus

haut ne venait corroborer un tel point de vue, les analyses mettant plutôt en évidence un ensemble de facteurs de coûts, dont certains permettaient d'expliquer la hausse des coûts unitaires de la Télé-université. Il reste donc à comprendre pourquoi cette préoccupation envers les coûts et le développement de la clientèle de la Télé-université, qui caractérisait la position du ministre en 1988, se trouva évacuée lors de la décision d'octroyer les lettres patentes en 1992. En effet, les arguments présentés par la Télé-université et l'Université du Québec semblent avoir convaincu la nouvelle ministre, malgré leur divergence explicite avec les attentes de son prédécesseur, pourtant du même parti politique. Il s'agit ici de comprendre ce qui apparaît comme une distorsion dans la logique de la prise de décision publique.

Figure 6.2
Évolution du nombre d'EETC par cours,
Télé-université (1983-1992) [1983-1984 : base 100]



Source : Télé-université, *Statistiques d'inscription par cours*, Bureau du registraire, 1984 à 1992.

La séquence décisionnelle : continuité et ruptures

Du 17 mai 1971, date à laquelle se manifeste pour la première fois au sein du comité exécutif de l'Université du Québec l'intention de créer une télé-constituante, au 26 février 1992, date de l'octroi des lettres patentes à la Télé-université, un ensemble de décisions marque et définit l'histoire de la Télé-université. Certaines d'entre elles la concernent de façon directe, d'autres de façon plus lointaine ; certaines émanent du gouvernement ou de ses organismes conseils, d'autres sont attribuables aux diverses instances décisionnelles de l'Université du Québec, d'autres

encore trouvent leur source à la Télé-université elle-même. Mais toutes ces décisions permettent de saisir l'évolution de ce projet institutionnel, à la fois faite de continuité et de ruptures, de l'intention initiale à sa réalisation finale.

Vingt-trois décisions revêtent ici une importance particulière (tableau 6.4).

- Dans un premier temps, le projet de télé-université est annoncé, esquissé et approuvé (décisions 1, 2, 3 et 4).
- Dans un deuxième temps, le projet est confirmé malgré les difficultés éprouvées (décision 5). Toutefois, une première rupture se produit avec la restriction du mandat de la Télé-université en 1976 (décision 6). Une deuxième rupture lui succède, avec l'évacuation de la préoccupation de liaison dans le projet de lettres patentes de la Télé-université (décision 7), aussitôt annulée lors de l'adoption d'un nouveau projet par l'Université du Québec (décision 8), suivie peu après par la mise en tutelle de la Télé-université (décision 9).
- Dans un troisième temps, une autre rupture intervient avec la modification du projet de lettres patentes, afin d'obliger la Télé-université à rendre service à l'Université du Québec, ce que le projet initial ne prévoyait pas de façon aussi draconienne (décision 10). Toutefois, dans un contexte social favorable (décisions 11 et 12), et à la faveur d'un changement de direction, la Télé-université prend l'initiative d'une autre rupture, en se libérant de l'obligation qui lui était faite (décision 13) ; elle gagne alors l'appui de l'Université du Québec, même si le principe de liaison demeure inchangé (décision 14), ce qui lui permet d'obtenir que son projet soit soumis au Conseil des universités (décision 15).
- La quatrième période est marquée par la recommandation du Conseil des universités au ministre d'obliger l'Université du Québec à favoriser le développement de la Télé-université et de remettre en cause le principe de liaison auquel elle est astreinte (décision 16), en rupture avec la définition initiale de ce projet. Pour sa part, le rapport Després propose un moyen sensiblement différent d'atteindre le même objectif, c'est-à-dire un retour aux sources (décision 17). Le ministre endosse la recommandation du Conseil des universités, mais l'assortit d'attentes exigeantes envers l'Université du Québec et la Télé-université, à qui il demande de rendre des comptes (décision 18).

Tableau 6.4
Synthèse des décisions ayant marqué l'histoire de la Télé-université

Nº	Date	Décision	Continuité	Rupture
1	17/05/71	Intention de création d'une télé-constituante (comité exécutif de l'Université du Québec).		
2	17/05/72	Rapport du groupe de travail sur la télé-université.	Projet de télé-université : • instrument commun de l'Université du Québec, • vise des clientèles éloignées de l'Université, • interventions diverses sur l'ensemble du territoire québécois, • agent de changement pédagogique, • médiatisation des cours de l'Université du Québec, • réduction de la croissance des coûts de l'Université du Québec, • développement et expérimentation de la formation à distance.	
3	24/05/72	Approbation de principe du projet de télé-université. (A-40-683)	• soutien des unités constituantes, • complément des constituantes, • expérimentation pédagogique.	
4	18/10/72	Création de la télé-université en tant que programme expérimental. (A-43-796)	• développement et expérimentation de la formation à distance, • intégration des médias, • service aux populations éloignées, • contenus nouveaux, clientèles larges, • recherche et évaluation pédagogique, • utilisation des ressources de l'Université du Québec.	

Tableau 6.4 (*suite*)

Nº	Date	Décision	Continuité	Rupture
5	26/06/74	Autonomie administrative de la télé-université. (A-61-1213)	Confirmation du projet malgré les difficultés de fonctionnement avec les constituantes.	
6	18/05/76	Maintien de la Télé-université. (A-126-1648)	Maintien de la Télé-université malgré la proposition d'abolition.	Retrait des programmes PERMAMA et PERMAFRA. Retrait de la partie de la mission relative aux actions conjointes dans le réseau de l'Université du Québec.
7	06/79	Projet de lettres patentes.	Affirmation de la personnalité juridique de la Télé-université.	Évacuation de la préoccupation de liaison avec l'Université du Québec.
8	16/08/79	Adoption du projet de lettres patentes. (A-193-2467)	Maintien de la Télé-université. Insertion du principe de liaison dans le projet de lettres patentes.	
9	22/11/80	Mise en tutelle de la Télé-université.	Maintien de la Télé-université.	Prise en charge par le siège social de l'Université du Québec (situation de vide juridique).
10	28/10/81	Modification du projet de lettres patentes. (A-224-2974)	Maintien de la Télé-université. Insertion de la mission d'édition médiatique.	Obligation de service au réseau de l'Université du Québec.

Nº	Date	Décision	Continuité	Rupture
11	03/82	Rapport de la Commission d'étude sur la formation des adultes (CEFA).	Proposition d'un Centre de formation à distance créé à partir des ressources existantes, notamment la Télé-université et la Direction des cours par correspondance.	
12	04/84	Réaction du gouvernement au rapport de la CEFA : création de la Société de formation à distance.	La Télé-université est invitée à s'y associer.	
13	01/85 26/02/85	Nouvelles orientations. Réaménagement structurel. (Télé-université)	Affirmation de la Télé-université comme une vraie université.	Abandon du service d'édition médiatique.
14	6/03/85	Adoption du projet de lettres patentes. (A-277-3807)	Approbation des nouvelles orientations de la Télé-université. Maintien du principe de liaison.	
15	12/06/85	Demande d'avis au Conseil des universités.		
16	1987	Conseil des universités Avis 86.14	Reconnaissance de la Télé-université. Développement nécessaire. Maintien au sein de l'Université du Québec, avec intensification de la collaboration avec les constituantes. L'Université du Québec est astreinte à favoriser son développement et ses collaborations avec les autres universités et établissements de formation à distance.	Remise en cause du principe de liaison qui entrave son développement. Obligation pour la Télé-université de dépenser une partie de son budget dans le cadre de projets conjoints.
17	29/06/87	Rapport Després	Reconnaissance de la Télé-université. Développement nécessaire. La Télé-université doit revenir à ses objectifs et mandats de 1972.	

Tableau 6.4 (*suite*)

Nº	Date	Décision	Continuité	Rupture
18	24/05/88	Lettre de Claude Ryan à Gilles Boulet.	Rôle important de la Télé-université. Elle doit élargir sa clientèle et fonctionner à des coûts raisonnablement moindres que l'ensemble du réseau.	
19	19/08/88	Avis du Conseil supérieur de l'éducation.	Leadership de la Télé-université. Développement nécessaire : projets conjoints, centre d'expertise et de services pour l'ensemble des universités, importance de la réduction des coûts.	La Télé-université devrait limiter sa programmation aux programmes et aux cours autorisés dans le plan triennal et consacrer ses énergies aux projets conjoints et aux ententes de service.
20	09/90	Politique de l'enseignement hors campus. (UQ)	Collaboration entre la Télé-université et les constituantes. Création du Fonds de développement du téléenseignement.	
21	13/03/91	Approbation de la politique de l'enseignement hors campus. Modification du projet de lettres patentes de la Télé-université. A-386-5730	Engagement envers le développement de la Télé-université.	Abolition du principe de liaison.
22	05/91	Document d'accompagnement de la demande de lettres patentes. (Télé-université, UQ)	La Télé-université a répondu aux attentes du ministre exprimées le 24/05/88. Elle peut maintenant se développer sans entraves.	Le coût d'un enseignement à distance de qualité doit être équivalent au coût de l'enseignement campus.
23	26/02/92	Octroi des lettres patentes.	Tous les éléments requis pour la reconnaissance de la Télé-université comme école supérieure sont réunis.	

– La dernière période débute avec l'Avis du Conseil supérieur de l'éducation qui recommande au ministre de favoriser le développement de la Télé-université, mais d'orienter son expansion vers des projets conjoints, en rupture avec le développement autonome qu'elle envisage (décision 19). Elle est cependant marquée par des initiatives de l'Université du Québec visant à répondre aux attentes du ministre en matière de téléenseignement et à développer la Télé-université (décisions 19, 20 et 21), dont la demande de lettres patentes est soumise à la nouvelle ministre (décision 22) ; la réponse de cette dernière est cette fois favorable (décision 23).

Un développement continu

Dans cette séquence, la tendance déterminante est, bien entendu, la continuité du développement de la Télé-université ou, plus précisément, de sa reconnaissance institutionnelle. Créée en tant que programme expérimental en 1972, elle se voit confirmée dans son existence par l'Université du Québec malgré les difficultés survenues en 1974 et 1976, puis en 1980, alors qu'elle est mise en tutelle. Reconnue dans son importance pour la société québécoise par la Commission d'étude sur la formation des adultes en 1982, puis par le gouvernement en 1984 dans sa réaction au rapport de cette Commission, elle voit son rôle affirmé de façon éclatante par le Conseil des universités en 1987, qui n'hésite pas à remettre en cause la place qu'elle occupe au sein de l'Université du Québec. Cette reconnaissance lui est accordée la même année par le Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec, malgré des recommandations quelque peu différentes, ainsi que par le ministre en 1988, malgré les conditions qui accompagnent sa prise de décision. L'Avis du Conseil supérieur de l'éducation de la même année confirme lui aussi le leadership de la Télé-université, même si ses conclusions sont plus restrictives que celles du Conseil des universités. Puis l'Université du Québec se range en 1991 aux recommandations du Conseil des universités en demandant le développement sans entrave de la Télé-université. L'octroi des lettres patentes vient donc couronner un processus de reconnaissance au terme duquel la Télé-université est maintenant pleinement acceptée au sein de l'Université du Québec.

Il ne fait nul doute que les succès de clientèle rencontrés par la Télé-université, outre ses efforts pour se conformer au modèle universitaire, expliquent en large partie cette reconnaissance. Dès ses premiers cours, le projet de télé-université connaît un vif succès, tant auprès du milieu des Caisses populaires et du réseau des enseignants en perfectionnement, et bien que ces programmes de perfectionnement lui soient enlevés en raison des frictions avec les constituantes, la Télé-université continue à

enregistrer une vive croissance avec son programme de formation socio-culturelle, atteignant un niveau de recrutement inégalé par la suite. Et même lorsqu'une règle gouvernementale lui fait perdre 28% de sa clientèle, elle réussit à surmonter le choc grâce à de nouveaux programmes de perfectionnement des maîtres en informatique, puis grâce à des cours en administration. Réussissant ainsi à stabiliser sa clientèle au fil des années, elle démontre l'existence d'une demande sociale multiforme pour la formation à distance de niveau universitaire et fait la preuve de sa nécessité institutionnelle, d'autant plus que la qualité de sa formation n'est pas remise en cause, si l'on excepte quelques réserves du Ministère à l'égard des cours de langues et des premiers cours en administration offerts vers 1984. Au contraire, l'Avis du Conseil des universités montre que les étudiants à distance de la Télé-université réussissent relativement mieux que les étudiants adultes dans les autres universités.

Mais au-delà des chiffres, un discours sur la portée sociale de la Télé-université amplifie ces réalisations. Ce discours, présent dans le plaidoyer de la Commission d'étude sur la formation des adultes, prend de l'ampleur avec le portrait d'une Télé-université à l'appui des priorités nationales, « au seuil d'une exploitation optimale de ses capacités et potentialités », exposé à la Commission de l'éducation et de la main-d'œuvre sur les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois en 1984. Il culmine avec la vision du Conseil des universités en 1987, lequel plaide pour le développement de la formation à distance au sein du réseau universitaire québécois et pour l'abolition des contraintes qui affectent la Télé-université. La croyance dans le potentiel de développement de la formation à distance est ici centrale, et la Télé-université apparaît comme l'instrument par excellence pour le canaliser. Cette vision, on l'a vu, aura eu une influence déterminante dans la décision d'octroi des lettres patentes.

Ainsi se manifeste une rationalité qui, si elle s'appuie sur les réalisations manifestes de la Télé-université, se fonde aussi sur des perceptions beaucoup plus impressionnistes. Cette approximation intuitive, compréhensible aux débuts de l'entreprise – alors que le projet de télé-université se propose de répondre à une demande que l'on pressent vaste –, étonne quelque peu près de vingt ans plus tard, autant de la part de la Télé-université, qui ne précise pas les clientèles auxquelles elle veut s'adresser, que du Conseil des universités, qui ne s'en offusque pas et présume l'existence d'un vaste bassin de clientèle. Mais il est particulièrement surprenant de constater que la Ministre se range à cette vision, refusant de suivre la voie de son prédécesseur, qui exigeait que cet aspect du dossier institutionnel soit élucidé.

Dans cette inclination à se fier à une sorte de raccourci cognitif – le potentiel de la formation à distance – plutôt qu'à une information clairement établie se reconnaît la marque d'une rationalité limitée par le coût du recueil et du traitement de l'information (Jones, 1999). Comme l'a souligné Downs (1957), la recherche d'information fait l'objet d'un calcul rationnel, et elle est susceptible d'être d'autant plus intense lorsque le résultat désiré est fortement valorisé. On aurait donc pu s'attendre à ce que la Télé-université, au moment de demander ces lettres patentes qui lui tenaient tant à cœur, se soit particulièrement préoccupée de détailler son projet institutionnel, ainsi que la clientèle qu'elle entendait rejoindre. Quoique délicate en raison des variations qualitatives de la composition de cette clientèle, particulièrement après 1982, la tâche n'était pas insurmontable, puisque la Télé-université disposait depuis près de vingt années de données statistiques nombreuses et détaillées, tant sur les inscriptions dans les différentes régions que sur le profil socioéconomique de sa clientèle et ses antécédents de formation, ainsi que sur les différents cours qui avaient été choisis au fil des ans.

Pourtant, la Télé-université semble avoir préféré s'en tenir à un état de ses réalisations antérieures sans se risquer à préciser l'insertion sociale de son projet institutionnel. La satisfaction du travail accompli y est certainement pour quelque chose. Mais on peut aussi comprendre qu'elle ne sentait pas la nécessité d'un tel exercice en raison de l'attitude bienveillante du Conseil des universités, qui avait pris ses distances avec les exigences du ministre, maintenant que Claude Ryan avait été remplacé. De la part du Conseil des universités, et bien qu'il eût déploré cette lacune de la part de la Télé-université, une telle démonstration semblait en effet relativement superflue étant donné sa foi dans le développement de la formation à distance dans l'enseignement universitaire. Quant à la ministre Robillard à qui revenait la décision, une considération d'un tout autre ordre semble être intervenue : il fallait, selon toute apparence, en finir avec ce dossier qui était en attente depuis de nombreuses années, et l'Avis du Conseil des universités donnait précisément l'occasion d'une action rapide, si rapide d'ailleurs que tant le directeur général de la Télé-université que le président de l'Université du Québec en furent les premiers surpris.

Dans ces trois cas, la rationalité des décideurs n'est pas tant limitée par leurs capacités cognitives intrinsèques, ou encore leur incapacité à traiter l'information de façon rationnelle parce qu'elle est trop partielle ou trop peu organisée (Simon, 1996), que par leur préférence pour un mode de traitement plus expéditif. Pour la Télé-université, l'état des réalisations de clientèle passées a tenu lieu d'analyse de la clientèle visée par le projet institutionnel et a permis d'en faire l'économie. Pour le Conseil des universités, la fascination pour la formation à distance s'est traduite

par un manque de motivation envers l'analyse approfondie des types de clientèle et des types de formation susceptibles de concrétiser le développement de la formation à distance universitaire au Québec. Quant à la Ministre, devant l'absence des informations réclamées par son prédécesseur, elle semble avoir préféré tourner la page. Dans chacun de ces cas, la rationalité a été limitée par des facteurs propres à la façon de réagir des décideurs face aux demandes de l'environnement externe, et notamment par leurs émotions (Jones, 1999) : fierté pour la Télé-université, enthousiasme pour le Conseil des universités, et même, pour la Ministre, un désir de faire montre d'efficacité, et même de se démarquer de son prédécesseur, ainsi que l'évoquait d'ailleurs ce dernier :

> Il en va très souvent ainsi des initiatives prises par un ministre. La plupart de ces initiatives, lorsqu'elles portent sur des questions de fond, exigent du temps pour produire le fruit attendu. Or, ce temps est rarement donné au ministre. Il demeure en général peu longtemps à la tête du Ministère. En outre, il n'est aucunement assuré que son ou ses successeurs auront la même perception que lui des objectifs qu'il faut envisager et des moyens à prendre pour les réaliser. Il en résulte trop souvent un défaut de suivi dans l'action, d'inutiles recommencements et un contrôle excessif de l'appareil administratif sur la problématique et, par voie de conséquence, sur les décisions[31].

On remarquera de la même façon le traitement paradoxal de la question des coûts unitaires. Toujours annoncée par la Télé-université comme une des caractéristiques du développement de la formation à distance, la réduction des coûts n'est cependant jamais donnée comme un résultat assuré. On peut comprendre cette prudence lors des débuts de la Télé-université, même si ses coûts étaient alors effectivement moindres, et de façon très nette : ainsi, l'application de la règle G 1419 en 1982-1983 a pour conséquence un dépassement du coût moyen de l'Université du Québec à partir de 1983-1984. Mais alors que le Conseil des universités, saisi de cette question par le ministre qui s'inquiète de voir ce dépassement devenir chronique, accepte de proposer une formule de financement, il refuse en même temps de traiter cette question de façon approfondie parce qu'il estime non fondées les attentes du ministre, avec lesquelles il diverge[32].

---

31. Ryan, C., Lettre adressée à Patrick Guillemet, *op. cit*.

32. De la même façon, le Conseil, malgré son souci d'assurer un développement stable et exempt de tensions à la Télé-université au sein de l'Université du Québec, recommande l'intensification et la rationalisation des collaborations – quitte à fermer certains sous-centres au profit de guichets de la Télé-université –, et l'obligation pour la Télé-université de consacrer une partie de son budget à des projets conjoints, alors que ces deux moyens créent autant d'irritants pour les constituantes que pour la Télé-université.

Pour sa part, le ministre Ryan, malgré sa préoccupation envers les coûts unitaires et sa croyance en la possibilité de coûts moindres, n'est pas en mesure d'en proposer un ordre de grandeur, et ce, en raison de l'absence de modèles théoriques et de la difficulté à trouver une façon d'incarner concrètement sa préoccupation dans le financement de l'Université du Québec. Quant à l'Université du Québec, elle ne se risque pas à aborder ces questions délicates susceptibles d'engendrer de nouvelles tensions en son sein, sans compter qu'évidemment elle n'a aucun intérêt à recevoir un financement moindre pour l'une de ses constituantes. C'est ainsi qu'après avoir si longtemps publiquement défendu la possibilité d'économies d'échelle, la Télé-université, constatant que ses coûts dépassent depuis plusieurs années ceux du réseau – même si elle conteste le bien-fondé de ce calcul – se résout à demander un financement identique à celui des autres constituantes, « gage de qualité » de sa formation. Dans cette évolution sont mises en évidence la complexité de la question des coûts unitaires et la difficulté de rechercher et traiter l'information pertinente. Mais elle souligne également une nouvelle forme de rationalité limitée qui se manifeste par une demande d'alignement sur les coûts des universités traditionnelles, même si le coût unitaire de la formation à distance est radicalement différent de celui de la formation en présence, pouvant être tantôt moindre, tantôt plus élevé selon le nombre d'étudiants inscrits.

La continuité du développement institutionnel de la Télé-université s'explique donc tout autant par des choix que par des raccourcis cognitifs liés aux représentations de la formation à distance et aux vertus qui lui sont prêtées. En ce sens, l'émancipation de la Télé-université est considérée ici comme la promesse de réalisation d'un potentiel, qu'il s'agisse de la collaboration avec les autres constituantes, de la réponse à des besoins sociaux multiples, de l'accès aux études universitaires à une vaste clientèle, de l'utilisation d'une technologie moderne, voire de la réduction des coûts. La Télé-université se voit donc reconnue, mais tout autant pour ses réalisations passées que pour les défis qu'elle doit relever.

Des tensions et des ruptures

Les multiples ambitions dont le projet de télé-université était porteur ont d'emblée été à la source de tensions dès ses premiers pas. Contribution au développement régional, introduction de méthodes d'enseignement faisant appel aux médias, instrument commun de l'Université du Québec, service aux clientèles défavorisées, organisme souple aux interventions ponctuelles ou inscrites dans le cadre de programmes, Open University à la québécoise, potentiel de réduction des coûts, programme expérimental qui se définira dans l'action : le projet de télé-université était généreux mais touffu, et il a très vite donné lieu à des tensions, tant

dans les rapports de la jeune télé-université avec les constituantes qu'au sein de l'équipe du projet, où les fondateurs s'inquiétaient des premiers développements qui leur semblaient remettre en cause certains objectifs fondamentaux du projet.

Une telle situation, typique de la naissance d'un nouveau projet où s'entrecroisent de multiples aspirations, n'a rien d'étonnant. On en trouve un reflet dans les débuts de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), vouée dès sa fondation à démocratiser l'enseignement universitaire, à l'adapter aux exigences du marché du travail et de la société, à promouvoir le développement de groupes ayant peu accès aux ressources universitaires et à implanter une gestion participative. Ces aspirations, qui devaient d'ailleurs amener l'UQAM à se percevoir comme la première télé-université, constituent les « mythes fondateurs » définissant l'originalité de l'institution, c'est-à-dire des idées généreuses mais souvent contradictoires, qui entrent parfois très tôt en conflit les unes avec les autres :

> C'est ainsi que, dès les origines de l'établissement, les mythes fondateurs ont été accommodés, par divers groupes, à des visions fort différentes du devenir de l'Université du Québec à Montréal. Cette dernière a donc été le champ d'affrontement de visions le plus souvent incompatibles[33].

Il fallait donc s'attendre à ce que certaines de ces aspirations prennent le pas sur d'autres. C'est ainsi que l'objectif de créer une télé-université qui aurait été un laboratoire d'expérimentation de nouvelles pratiques pédagogique destinées aux adultes s'est très vite estompé durant l'administration de Fernand Grenier, étant éclipsé par celui de mettre sur pied une institution d'envergure québécoise capable de réaliser des économies d'échelle, au grand dam du « père fondateur » qu'était Réginald Grégoire. Et c'est ainsi que, de façon progressive, l'objectif de donner accès aux clientèles éloignées de l'université traditionnelle – que ce soit sur une base géographique, sociologique ou psychologique – est devenu moins central, alors que la Télé-université se satisfaisait de recruter ses étudiants selon une répartition analogue à celle de la population du Québec, avec une concentration dans les régions métropolitaines de Montréal et de Québec, et qu'elle acceptait que ces étudiants soient pour la plupart déjà détenteurs d'un diplôme universitaire. Il est vrai que sa mission ne l'astreignait pas à devenir une « université de la deuxième chance », comme l'Open University britannique ou comme l'Université Athabasca en Alberta.

---

33. Corbo, C., *Matériaux fragmentaires pour une histoire de l'Université du Québec à Montréal – De la descente aux enfers à l'Université du Québec à Montréal de l'an 2000*, Montréal, Les Éditions Logiques, 1999, p. 24.

Ces évolutions – la première, surtout – ont sans doute été accompagnées par des tensions internes, mais n'ont jamais mis en cause l'existence même de l'institution. D'autres enjeux se sont par contre révélés beaucoup plus critiques à cet égard, notamment la compétence territoriale de la Télé-université, ses relations de collaboration avec les autres constituantes et la question des coûts unitaires, étroitement liée à celle du développement de la clientèle. Le premier enjeu – la compétence territoriale – devait se manifester par une proposition d'abolition (décision 6), l'affirmation d'un « principe de liaison » entre ses interventions et celles des constituantes (décision 8), puis la mise en tutelle (décision 9) et plus tard le renversement du principe de liaison (décision 16), que devait endosser l'Université du Québec (décision 21). Le deuxième enjeu – la collaboration avec les autres constituantes –, présent dans plusieurs de ces décisions (6, 8 et 9), se manifeste par l'assignation d'une obligation de service à la Télé-université (décision 10), sa remise en cause par cette dernière (décision 13), et sa réaffirmation par le Conseil des universités (décision 16), mais ne figure plus dans la décision ultime (décision 23). Quant au troisième enjeu – la question des coûts unitaires –, il apparaît de façon centrale dans la prise de position du ministre (décision 18), ainsi que dans la prise de position du Conseil supérieur de l'éducation (décision 19), et celle, opposée, de la Télé-université et de l'Université du Québec dans leur plaidoyer final (décision 22), mais disparaît dans la décision finale (décision 23).

Deux événements ont cristallisé ces enjeux. Le premier est représenté par la prise de position du Conseil des universités (décision 16) qui dispose des deux premiers en introduisant une dimension nouvelle dans le débat et bouleverse les termes dans lesquels il était posé. Cette prise de position affirme en effet pour la première fois la nécessité d'accorder à la Télé-université un plein espace où elle puisse s'épanouir, plutôt que de chercher à limiter ses interventions en les ajustant à celles des autres constituantes, et astreint la Télé-université à collaborer avec ces dernières. Le second événement est représenté par la prise de position du ministre Ryan qui, pour la première fois, lie explicitement le devenir de la Télé-université à sa capacité d'élargir sa clientèle et d'atteindre des coûts unitaires raisonnablement moindres que ceux des autres constituantes[34], à charge pour elle d'en préciser les modalités (décision 18). Ces deux événements, par leur caractère imprévu et structurant, illustrent bien

34. Cette prise de position se comprend d'autant mieux si l'on prend en considération le parcours personnel de Claude Ryan, engagé dès 1947 envers la cause de l'éducation des adultes au sein de l'Institut canadien d'éducation des adultes, auteur de la première étude sur l'éducation des adultes (Ryan, 1957) et du rapport spécial sur l'éducation des adultes, préparé à l'intention de la Commission Parent à la demande de Paul-Gérin Lajoie (Ryan, 1964).

l'accent mis par Michel Trépanier sur les microdécisions et les facteurs accidentels, dans son étude des processus de prise de décision en matière de « *big science* » :

> Bien que certains acteurs sociaux aient intérêt à donner l'illusion de la planification et du caractère nécessaire des prises de décision […], nous croyons que la complexité des interactions étudiées ici devrait suffire à convaincre politologues, économistes et sociologues que les processus de prise de décision à long terme ne sont que la concaténation de microdécisions prises dans des conjonctures temporelles spécifiques, chacune d'entre elles ne déterminant qu'en partie la suivante parce que des événements nouveaux et imprévisibles peuvent toujours surgir. En somme, cette étude de cas ne fait que mettre en évidence une fois de plus le fait que l'incertitude, et son corrélat, le risque, sont au cœur de tout processus de décision et constituent les facteurs incontournables qui rendent possible ce que l'on nomme, a posteriori et selon l'appréciation que les agents font du résultat obtenu, des « éléphants blancs » ou des « réussites remarquables »[35].

Ainsi, les décisions 16 et 18 montrent bien l'intervention de facteurs inattendus, qui affectent de façon profonde l'évolution du dossier de la Télé-université. Dans le premier cas, la prise de position du Conseil des universités remet en cause les règles du jeu qui avaient présidé jusqu'alors à son insertion au sein de l'Université du Québec et force cette dernière à les redéfinir. Dans le second, la prise de position ministérielle met au pied du mur la Télé-université et la place en situation de faire la preuve de son potentiel de réponse économique aux besoins de formation universitaire à distance. À cette dernière répond évidemment la décision 23, qui était sans doute moins inattendue, mais n'en a pas moins constitué une surprise par sa rapidité. Facteurs de risque ou facteurs de chance, ces événements illustrent les discontinuités qui ont marqué de façon très significative l'étude du dossier des lettres patentes.

Comment s'expliquent de telles discontinuités ? L'influence des pressions des acteurs a été mise en évidence dans l'étude du processus décisionnel ayant mené à la construction du Tokamak de Varennes (Trépanier, 1989). On peut ainsi constater l'influence des conclusions partiellement divergentes du Conseil des universités, du Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec et du Conseil supérieur de l'éducation. Plus encore, l'étude des changements de vote à l'occasion de prises de décision complexes a mis en évidence la variabilité de l'attention des décideurs politiques aux divers facteurs des décisions à prendre (Jones, 1994),

35. Gingras, Y. et Trépanier, M., « Le Tokamak de Varennes et le programme canadien de fusion nucléaire : anatomie d'une décision », *Recherches sociographiques*, vol. XXX, nº 3, 1989, p. 421-446.

donc leur vulnérabilité à d'éventuels recadrages cognitifs susceptibles de résulter dans une modification radicale des choix[36]. On retrouve ici la représentation du décideur qui sous-tend la théorie de la rationalité limitée : incapable de considérer tous les aspects relatifs à une décision, le décideur effectue des recherches d'information partielle basées sur les aspects qui lui apparaissent caractériser la structure du problème dans le contexte où il est placé. Cette attention sélective amène le décideur à recourir à des raccourcis heuristiques, qui sont des règles et principes simples lui permettant de réduire l'abondance informationnelle devant laquelle il est placé[37].

En quoi cette approche éclaire-t-elle le changement de perspective dans la décision d'octroi des lettres patentes de 1992, en comparaison de la décision ministérielle de 1988 ? L'objet de la décision, on l'a vu, était porteur d'enjeux multiples : accessibilité des études universitaires sur une base géographique et sociale, innovation pédagogique, partenariat au sein du réseau de l'Université du Québec et avec les autres universités du Québec, facteur d'économies en regard de l'enseignement traditionnel. Or, il était difficile d'accorder une attention simultanée à tous ces facteurs, ce qui créait des conditions favorables au recadrage cognitif du projet. La décision de 1988 mettait l'accent sur la dimension économique et sociale de la Télé-université, en insistant sur la nécessité d'élucider les besoins de formation à distance, ainsi que sur le coût de la formation à distance, qu'elle supposait pouvoir être moindre. La décision de 1992 entérine le plaidoyer de la Télé-université, qui insiste plutôt sur les réalisations passées et la qualité des cours et programmes offerts, et plaide pour un financement à coût égal, garant de cette qualité. Il est dès lors possible d'imaginer que tout en ayant eu les mêmes préoccupations que son prédécesseur, la Ministre ait fixé son attention en 1992 sur ces autres aspects du dossier, mettant en sourdine les exigences économiques, et que la décision en ait été modifiée. Et cela, d'autant plus que la présence de Jacques l'Écuyer à la vice-présidence de l'enseignement et de la recherche de l'Université du Québec était en quelque sorte le gage de la réalisation

36. Jones fait ici référence (p. 85) à la structuration de l'attention illustrée par le paradoxe du vote mis en évidence par Condorcet. Si trois personnes A, B et C ont respectivement des préférences de type $x > y > z$, $y > z > x$ et $z > x > y$ relativement à trois objets x, y, z en compétition l'un avec l'autre, l'ordre de présentation de ces choix aura une influence sur l'issue du vote. Par exemple, si x est présenté contre y, et l'option gagnante contre z, z sera choisi. Si le premier vote se fait entre z et y, x sera choisi. Si le premier vote se fait entre x et z, y sera choisi. On observe ainsi que les personnes effectuent leurs choix de façon différente, selon qu'on insiste sur leurs chances de gain ou leurs chances de perte.

37. Voir à ce sujet Guillemet, P., *L'institutionnalisation de la formation à distance…*, *op. cit*.

des recommandations qu'il avait formulées alors qu'il était président du Conseil des universités et que, de surcroît, son approche était nettement divergente de celle du ministre Ryan quant à l'importance de la dimension économique dans ce dossier. Il n'empêche que la clientèle de la Télé-université était à la baisse depuis une dizaine d'années et qu'on aurait pu s'attendre à ce que les interrogations du ministre trouvent un écho auprès de son successeur, issu du même parti politique.

Selon le sous-ministre de l'époque, auquel la Ministre nous a adressé, outre la détermination de la Ministre à régler ce dossier, le facteur déterminant fut le manque de consensus entre les divers avis qui avaient été émis[38], entre celui du Conseil des universités, qui plaidait pour un affranchissement de la Télé-université doublé d'une intensification de ses collaborations, le rapport Després, qui prônait un retour aux mandats originaux, et le Conseil supérieur de l'éducation, qui misait sur des projets conjoints en limitant les programmes propres de la Télé-université à ceux qui existaient déjà. Il n'y avait donc pas de vision commune chez les experts, sur ce que devrait être le développement de la formation à distance universitaire au Québec. De plus, le modèle de l'édition médiatique esquissé par Pierre De Celles lors de son bref passage à la direction de la Télé-université était certes intéressant, mais n'avait pas vraiment fait ses preuves, faute d'enthousiasme de part et d'autre. On se trouvait donc dans une situation où la voie à suivre n'était pas facile à trouver. Or, la pratique passée de la Télé-université avait été fructueuse et les autres universités avaient manifesté leur intérêt à son égard. Il fallait donc soit attendre de trouver la formule idéale, ce qui risquait de prendre du temps, soit agir tout de suite. De toute façon, en tant qu'université dûment reconnue, la Télé-université serait tenue de maintenir un niveau de coût unitaire favorable, de définir ses secteurs de développement et de collaborer avec les autres universités. Une décision rapide ne signifiait donc pas l'abandon des préoccupations que le ministre Ryan avait mises de l'avant.

Un recadrage cognitif semble ainsi avoir fait pencher la balance, inspiré par les réalisations académiques de la Télé-université, plutôt que ses projets, et par la divergence des avis quant à l'avenir de la Télé-université et aux attentes économiques à entretenir à son endroit. Initialement perçu comme un problème à résoudre, ce dossier devenait ainsi un problème ne nécessitant pas une part d'attention aussi grande, puisque de toute façon des ajustements pouvaient – et devaient – survenir par la suite. Il s'agit là d'un des mécanismes par lesquels certains problèmes sont écartés de l'ordre du jour politique. Comme le souligne Anderson (1994), de nombreux problèmes sont portés à l'attention des décideurs

38. Notes d'une entrevue réalisée avec M. Pierre Lucier, le 9 septembre 2000.

politiques et se trouvent en compétition les uns avec les autres, du fait de la disponibilité limitée des décideurs. Certaines questions figurent ainsi à l'ordre du jour et d'autres pas. Dans le premier cas, la visibilité du problème, l'action des groupes de pression, les avantages que voient les responsables politiques à une prise de décision en termes de bénéfices politiques, de réalisation personnelle ou de bonne politique, sont autant de facteurs qui favorisent leur prise en considération. Dans le second, les mêmes facteurs jouent par la négative et amènent les décideurs à négliger le problème ou à nier son existence, l'exemple extrême étant représenté par la non-décision, que Bachrach et Baratz (1963) définissent comme suit :

> […] *a means by which demands for change in the existing allocation of benefits and privileges in the community can be suffocated before they are even voiced; or kept covert; or killed before they gain access to the relevant decision-making arena; or failing all these things, maimed or destroyed in the decision-implementing stage of the policy process.*

On ne peut certainement pas considérer la décision d'octroi des lettres patentes comme une non-décision puisque la principale demande de la Télé-université – la reconnaissance institutionnelle – s'est trouvée acceptée et que son plaidoyer n'a pas été remis en question. Toutefois, elle s'est accompagnée d'une restriction du champ décisionnel, puisque certaines des dimensions problématiques – la question des coûts unitaires et celle de la clientèle visée – en ont été exclues[39]. Plusieurs facteurs y ont sans doute concouru. La demande de la Télé-université était relativement peu visible et aucun groupe de pression n'y était associé. Mais surtout la Ministre avait tout avantage à fermer un dossier dont la solution n'était pas facile à trouver étant donné les divergences des experts, d'autant plus que la perspective de coûts unitaires moindres favorisée par son prédécesseur n'avait pas été documentée par lui et qu'elle était contestée, tant par la Télé-université que par l'Université du Québec. En termes de

39. À l'opposé, on peut penser au cas du Centre d'études universitaires dans l'Ouest québécois, dont la demande de lettres patentes visant la création de l'Université du Québec à Hull (UQAH) avait été écartée par le Conseil des universités (1980), lequel estimait que son plan de développement n'était pas assez précis et ne tenait pas suffisamment compte des contraintes de ressources et de la complémentarité à assurer avec les ressources du réseau et les ressources régionales (notamment l'Université d'Ottawa). Les pressions du milieu et de la communauté universitaire, et le soutien qu'apporta dès 1976 la ministre des Affaires culturelles du gouvernement du Parti québécois aux efforts de son directeur Jean R. Messier amenèrent cependant le ministre, en période électorale, à octroyer ses lettres patentes à l'UQAH le 10 mars 1981, puis à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), en juin 1983 (Ferretti, L., *L'Université en réseau : les 25 ans de l'Université du Québec*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 1994, p. 164-168).

bénéfices politiques et de réalisation personnelle, la Ministre avait donc plus à gagner à s'associer à un événement heureux qu'à poursuivre une démarche ardue, surtout si elle devait déboucher sur l'épineuse question d'un financement moindre de l'enseignement universitaire, aussi fondée fût-elle[40]. Qui plus est, le sous-ministre de l'époque témoigne du style personnel de la Ministre, pour qui la bonne façon de faire de la politique semblait synonyme d'un traitement rapide des dossiers. Ces éléments ont sans doute contribué à faire en sorte que la décision ait été d'une envergure un peu plus limitée, mais soit finalement prise.

Pouvait-il en être autrement ? Les cas où des demandes de lettres patentes furent refusées sont rares et témoignent de faiblesses importantes du dossier[41] ou d'un souci de mieux utiliser les ressources existantes[42]. Une autre variante est le refus indirect, lorsque la décision s'assortit de restrictions, dans un contexte de ressources rares et de perspectives de développement limitées[43]. Dans d'autres cas encore, la décision s'accompagne de demandes d'informations complémentaires[44]. À cet égard, on peut comprendre qu'il aurait été particulièrement délicat d'assujettir la Télé-université à des conditions restrictives, et encore plus de lui demander d'autres explications. Le ministre Ryan eût-il été encore en poste, le dossier eût sans doute été présenté de façon assez différente, même si la marge de manœuvre du ministre était quelque peu étroite en raison des divergences entre les experts et de l'incapacité dans laquelle il se trouvait, en 1988, de préciser ses exigences. À l'inverse, la ministre Robillard avait les coudées franches et pouvait se permettre d'aborder le dossier de façon neuve. En fait, la seule condition qu'elle aurait pu imposer était celle qui avait été suggérée par le Conseil des universités, c'est-à-dire que la Télé-université consacre une partie de son budget à la réalisation de projets conjoints. Mais la création récente du FOTEL,

---

40. Downs (1972) relève que l'attention du public et des décideurs politiques envers certains problèmes risque de diminuer s'il s'avère que les coûts sociaux associés à la résolution du problème sont élevés.

41. Conseil des universités, *Avis du Conseil des universités au ministre de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie sur l'octroi d'un permis d'enseignement à l'Institut catholique de Montréal*, Avis 84.16, Québec, 27 mai 1985.

42. Conseil des universités, *Avis du Conseil des universités au ministre de l'Éducation sur la création d'une École des Hautes Études internationales*, Avis 82.8, Québec, 9 mars 1983 ; Conseil des universités, *Avis au ministre de l'Éducation sur un projet d'École supérieure des sciences de la santé et des biotechnologies de l'Université du Québec*, Avis 83.27, Québec, 21 juin 1984.

43. Conseil des universités, *Avis du Conseil des universités au ministre de l'Éducation sur l'octroi de lettres patentes au* CEUAT, Avis 82.17, Québec, 20 juin 1983.

44. Il s'agit de la demande visant l'octroi de lettres patentes à l'UQAH, citée plus haut, et de celle visant l'octroi de lettres patentes à la Télé-université.

le Fonds de développement du téléenseignement, par l'Université du Québec, venait précisément concrétiser l'objectif d'intensification des collaborations prôné par le Conseil des universités et dispensait donc la Ministre d'inscrire cette condition dans le libellé des lettres patentes. Il restait bien sûr la question de la définition de la clientèle visée, sur laquelle la Télé-université avait fait l'impasse. Mais le temps jouait contre la perspective d'imposer de nouvelles conditions, après vingt ans d'existence de la Télé-université et alors qu'une décision devait être rendue, au terme du moratoire.

L'élaboration des politiques publiques a été analysée comme la rencontre de trois processus indépendants : la reconnaissance des problèmes, la définition de propositions politiques et le jeu politique proprement dit. Lorsque des problèmes sont reconnus, qu'une solution existe et que le climat politique est favorable, une « fenêtre politique » s'ouvre, laquelle peut d'ailleurs se refermer très vite (Kingdon, 1995). Ainsi considérée, la décision publique est donc largement aléatoire (March et Olsen, 1972 ; Mucciaroni, 1992). Dans une telle perspective, malgré la reconnaissance d'un problème, en l'occurrence le rôle de la formation à distance dans l'enseignement et sa contribution à l'accessibilité des études, la « fenêtre politique » aurait fort bien pu ne pas s'ouvrir, étant donné les divergences qui existaient quant à la solution appropriée pour l'organisation de la formation à distance au niveau universitaire. Cependant, dans cette situation très particulière que constituait l'étude de la demande de lettres patentes de la Télé-université, et parce qu'elle était placée en situation de décision en raison de la fin prochaine du moratoire, la Ministre ne pouvait s'y soustraire. Dans ces circonstances, malgré ces divergences, elle a choisi l'option qui lui paraissait la plus raisonnable, tout en étant peut-être consciente que le problème n'était que partiellement résolu. La « fenêtre politique » n'était donc qu'entrebâillée. Il n'en reste pas moins que cette décision a contribué à définir la politique de la formation à distance au niveau universitaire[45].

45. Il faut noter qu'aucune politique de la formation à distance n'avait été élaborée auparavant, si ce n'est par le biais de la prise de position du gouvernement en réponse au rapport de la Commission d'étude sur la formation des adultes en 1984, où le rôle de la formation à distance était reconnu, mais de façon supplétive aux services d'enseignement offerts par les établissements. Cependant, par la vision de la formation à distance universitaire qu'elle propose, laquelle se démarque précisément de cette conception supplétive, et par l'envergure qu'elle lui donne, la demande de lettres patentes constitue bel et bien un élément de définition de politique, aussi limité soit-il.

Une institutionnalisation ambiguë

L'octroi des lettres patentes constitue un moment majeur de l'institutionnalisation de la Télé-université. La concision de leur libellé de même que l'ampleur du mandat qu'elles définissent démontrent sans équivoque la pleine reconnaissance de la Télé-université en tant qu'université vouée à la formation à distance. Cependant, l'octroi d'un statut, aussi officiel soit-il, n'est pas suffisant pour affirmer l'existence d'une institution[46]. Les initiatives et modes d'organisation des acteurs, les besoins sociaux auxquels ils tentent de répondre, l'environnement social qui les entoure et les appuis que suscitent ces initiatives, les interventions des organismes externes et les règles du jeu qu'ils établissent, les indices organisationnels qui témoignent du succès de l'institutionnalisation ou de ses difficultés, les étapes par lesquelles passe ou ne passe pas le processus : tous ces éléments permettent de cerner la dynamique de l'institutionnalisation, par laquelle se constitue progressivement une identité faite de croyances et de pratiques, reconnue dans une certaine forme sociale marquée par un ensemble de règles codifiées et légitimées.

Lorsque survient la décision ministérielle, bien des aspects du dossier de la Télé-université témoignent d'une institutionnalisation réussie. Elle a réussi à prouver durant ces vingt années l'existence d'une clientèle désireuse d'étudier à distance dans des programmes de baccalauréat ou de certificats, dans des domaines aussi divers que les sciences de l'éducation et le perfectionnement des maîtres, les sciences sociales, l'informatique et l'administration. Ces étudiants, dont la majorité fait partie de la

46. Ainsi l'adoption unanime, le 20 avril 1945, de la « loi 56 » créant l'Office de la Radio du Québec ayant pour objet d'établir, de posséder et d'exploiter un système radiophonique désigné sous le nom de Radio-Québec, était-elle essentiellement inspirée par un fort sentiment de méfiance à l'égard de Radio-Canada, qui avait joué un rôle fort actif lors du plébiscite sur la conscription de 1942 et qui, dans le souci de ne pas entraver l'effort de guerre, avait énoncé une politique qui évinçait du réseau national les partis fédéraux d'opposition et tous les partis provinciaux. Cependant, Maurice Duplessis ne mit jamais sa loi en vigueur, évitant ainsi une confrontation avec le gouvernement fédéral. Il faudra en fait attendre vingt-trois ans pour que Radio-Québec soit effectivement constituée, le 22 février 1968, en réaction au projet de loi fédéral C-163 adopté le 7 février 1968, lequel modifiait la politique générale de la radiodiffusion, l'autorité réglementaire (CRTC) et le service national de radiodiffusion, ainsi qu'à l'avant-projet de loi sur la radiodiffusion éducative présenté le 8 février 1968 par le Secrétaire d'État Judy Lamarsh. Ces initiatives fédérales s'inscrivaient dans le contexte du développement de la radio scolaire depuis le début des années 1960, où Radio-Canada avait joué un rôle fort actif. Le projet TEVEC (Télévision éducative du Québec), précurseur de la Télé-université, lancé le 19 mai 1967, fut la première initiative québécoise dans ce domaine (Parenteau, 1983).

population active, proviennent de toutes les régions du Québec et, bien que concentrés dans les régions de Montréal et de Québec, correspondent sensiblement à la répartition démographique du Québec. Plus du tiers d'entre eux détenaient un diplôme universitaire en 1984-1985. Voilà autant de preuves de l'enracinement de la formation à distance qu'offre la Télé-université dans les pratiques de formation des adultes québécois et de sa complémentarité avec les autres institutions d'enseignement.

Très tôt, en fait dès la crise de 1973, la Télé-université a acquis une certaine autonomie, que consacre l'issue de la crise de 1976. Dès 1977, elle se voit en outre reconnaître une formule de financement propre, inspirée de celle de l'UQAH, par l'Université du Québec. L'autonomisation de la Télé-université s'accompagne d'une nette augmentation des ressources propres, qu'il s'agisse du budget de fonctionnement – à un taux cependant moindre que celui de l'Université du Québec –, du budget d'investissement ou du nombre de professeurs, dont l'accroissement dépasse nettement celui de l'Université du Québec, même si le nombre d'EETC par professeur est trois fois moindre à la Télé-université. Par ailleurs, le nombre de programmes offerts passe du simple au double de 1985-1986 à 1991-1992. Enfin, le montant des octrois de recherche par professeur s'approche du niveau de l'Université du Québec au terme de la période 1980-1992, après y avoir été très longtemps inférieur.

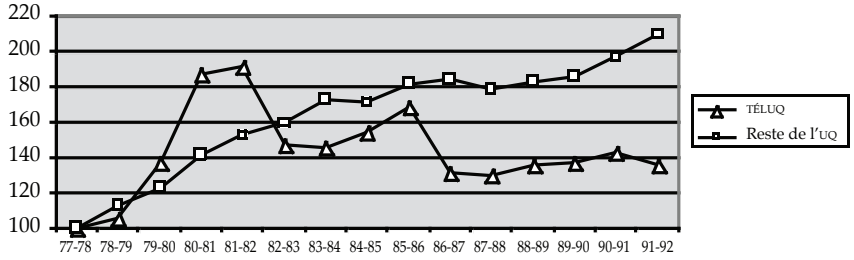
Tous ces indices révèlent une croissance vigoureuse. Une seule ombre au tableau, toutefois, mais elle est de taille : depuis six ans, les coûts par EETC dépassent le coût moyen de l'Université du Québec (figure 6.1), et ce, essentiellement en raison de la stagnation de la clientèle depuis une demi-douzaine d'années (figure 6.3).

Autrement dit, la Télé-université s'est développée, mais elle a perdu de son efficacité dans ses activités d'enseignement, du moins par comparaison avec le reste de l'Université du Québec, et elle est devenue plus onéreuse que les constituantes, contrairement aux espoirs qui avaient été mis en elle.

Ces facteurs permettent de saisir le sens des recommandations formulées par les organismes-conseils. Ces trois organismes soulignent l'importance de la Télé-université et reconnaissent que son développement s'est trouvé entravé par ses relations tendues avec les constituantes. Mais leurs visions de son rôle et de son développement futur diffèrent, nous l'avons vu, très sensiblement. Pour le Conseil des universités, il importe avant tout de reconnaître une université qui remplit sa mission de façon honorable et qui pourrait jouer un rôle plus grand encore. Pour le Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec, elle doit revenir à son mandat initial. Quant au Conseil supérieur de l'éducation, il préconise la limitation du développement de sa programmation. Pour ces deux

derniers organismes, les indices de stagnation de la Télé-université semblent l'avoir nettement emporté sur les indices de développement institutionnel. La vision dominante est celle d'une université qu'il faut redresser, non d'une université dont il faut faciliter l'envol.

Figure 6.3
Évolution des inscriptions à la TÉLUQ et dans le reste de l'Université du Québec (1977-1992) [1977-1978 : base 100]



Source : Université du Québec, *L'Université du Québec en quelques chiffres*, Bureau de la recherche institutionnelle, 1978 à 1990.

Ces trois visions d'organismes externes survenant à peu près à la même période, toutes trois animées par la reconnaissance du rôle de la Télé-université, par l'importance de la formation à distance et par la nécessité de développer les collaborations de la Télé-université avec les constituantes de l'Université du Québec, aboutissent donc à trois recommandations passablement divergentes, entre l'autonomie de l'une, la sujétion de l'autre et la liberté surveillée de la troisième. Ces différences d'interprétation quant à la juste place à donner à la Télé-université dénotent sa faible institutionnalisation, puisqu'elle se trouve légitimée selon des registres mutuellement incompatibles, du moins pour deux d'entre eux. Les trois organismes ont examiné avec attention l'histoire mouvementée de cette institution et ont reconnu les torts qui lui avaient été faits. Mais leurs visions de la légitimité de la Télé-université s'inspirent de sources différentes : université de plein droit dans le cas du Conseil des universités, instrument d'accessibilité plus économique aux études universitaires dans celui du Groupe de travail, catalyseur des efforts de formation à distance dans l'Université du Québec dans le cas du Conseil supérieur de l'éducation. Manifestement, la Télé-université est une institution que l'on cherche encore à cerner et dont la vocation ne fait pas encore consensus.

Il y a cependant plus que ces appréciations divergentes de l'institutionnalisation, que Pierre Doray définit comme :

> […] toute dynamique qui conduit à l'existence et à la reconnaissance d'un organisme, ce qui implique la formulation d'objectifs, de projets, d'une identité, d'une position organisationnelle, d'un mode de fonctionnement[47].

En effet, l'institutionnalisation se caractérise tout autant par des interactions avec les groupes qui sont porteurs ou interprètes des demandes sociales, afin qu'ils endossent le projet institutionnel, du moins dans ses grandes lignes. À la fois révélateur du besoin social et porteur d'une promesse de prise en charge efficace, le projet institutionnel mesure son succès aux appuis qu'il suscite de la part des groupes et instances concernés, qui le jaugent à la lumière de leurs préoccupations et exigences respectives[48].

L'histoire de l'Université du Québec témoigne de cette dynamique. L'ampleur du rattrapage à effectuer dans l'enseignement supérieur et les pressions exercées par les professeurs, étudiants, milieux éducatifs et sociaux et groupes de pression divers dans les régions dépourvues d'établissement universitaire, sans oublier les recommandations pressantes de la Commission Parent, puis du comité Rocher, se conjuguent en effet pour amener le gouvernement à passer outre aux réserves des trois universités établies et à annoncer en décembre 1968 la création de l'Université du Québec et l'ouverture simultanée des constituantes de Trois-Rivières[49], Chicoutimi et Montréal en septembre 1969. Les cas de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et celui de l'Université du

47. Doray, P. et Lapointe, F., « La technologie au collège : l'institutionnalisation des centres spécialisés », *Recherches sociographiques*, vol. XXXI, nº 2, 1990, p. 241-264.

48. Ainsi, l'institutionnalisation de la pédiatrie en milieu franco-montréalais découle-t-elle tout d'abord de la prise de conscience, entre 1880 et 1920, d'un taux élevé de mortalité infantile qui amène la mise sur pied d'instituts pédiatriques par les médecins, lesquels reçoivent l'appui des associations féminines et du clergé, dont les pressions résultent dans l'adoption de politiques de santé. Dans une seconde phase, de 1920 à 1947, l'intervention gouvernementale et l'expansion des services à l'enfance contribuent au développement institutionnel de la pédiatrie et à sa reconnaissance comme spécialité médicale (Desjardins, 1988).

49. La création de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) était en fait l'aboutissement d'un projet régional de plus de quinze ans, dans la foulée de pressions populaires remontant au début des années 1950, qui devait résulter dans la création, en 1961, du Centre des études universitaires de Trois-Rivières (Université du Québec, « L'université du Québec à Trois-Rivières », *Réseau*, Québec, septembre 1994, p. 10-12).

Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), dont la création n'avait pas été envisagée à cette époque, sont particulièrement intéressants à cet égard. À Rimouski, les efforts de l'abbé Pascal Parent, de concert avec le Comité régional de l'éducation, où siègent depuis une dizaine d'années des représentants de communautés religieuses, de la ville de Rimouski et des commissions scolaires, résultent dans le dépôt d'un rapport qui entraînera la création, en 1969, du Centre des études universitaires de Rimouski. Malgré un accueil plutôt réservé dans la région et des inscriptions limitées, le Centre gagnera en crédibilité au cours des années suivantes, notamment grâce à ses recherches en océanographie, pour donner naissance en 1973 à l'UQAR[50]. En Abitibi, les pressions des milieux régionaux se heurteront, en 1975, au refus du Conseil des universités, qui trouve le projet prématuré et trop ambitieux. Mais le projet continue à s'enraciner dans la région, et dans la foulée de la création de l'UQAH, en 1981, malgré l'opposition renouvelée du Conseil des universités, le Centre d'études universitaires en Abitibi-Témiscamingue est créé. Après deux années durant lesquelles le Centre réfléchit à nouveau à ses orientations, cherche à prouver la viabilité d'une constituante à part entière dans le Nord-Ouest et attire à sa cause la sympathie naturelle de la région, l'UQAT est finalement créée en octobre 1983. Et si d'aucuns voient alors l'Université comme un cadeau gouvernemental à une région d'allégeance péquiste, la communauté régionale la perçoit plutôt comme une démonstration de sa capacité à s'autodéterminer[51].

À l'inverse, l'histoire de la Télé-université frappe par ses rendez-vous manqués. Imaginée comme un instrument réseau capable de démultiplier les ressources professorales des constituantes, elle prendra plutôt la trajectoire de l'autonomie, après des relations de voisinage difficiles avec celles-là mêmes qu'elle devait compléter, et seule la prise de position du Conseil des universités lui vaudra le ralliement des constituantes à cette nouvelle coexistence. Envisagée comme le vecteur de l'accessibilité aux études universitaires dans le Nord-Ouest québécois, et malgré l'accueil favorable que lui réserve cette région, sa pénétration n'y sera que très éphémère. Reconnue par la Commission Jean aussi bien que par le Conseil des universités, le Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec et le Conseil supérieur de l'éducation comme l'institution phare en matière de formation à distance, elle n'en aura pourtant pas l'exclusivité au sein de l'Université du Québec et verra se développer, de façon parallèle sur tout le territoire québécois, des pratiques de téléenseignement dans le domaine de l'enseignement hors campus. Et bien que la

50. Université du Québec, « L'Université du Québec à Rimouski », *Réseau*, mars 1994, p. 10-14.

51. Université du Québec, « L'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue », *Réseau*, octobre 1994, p. 10-12.

formation à distance soit identifiée par le Conseil supérieur de l'éducation comme un moyen de lever les barrières psychologiques, les barrières de situation et les barrières institutionnelles qui entravent l'accès des adultes aux études universitaires, la Télé-université ne jouira pas par exemple de l'appui d'un organisme tel l'Institut canadien d'éducation des adultes, qui aurait pu voir dans la formation à distance un moyen d'action allant dans le sens de ses préoccupations[52]. Créature du siège social de l'Université du Québec, elle ne semble ainsi guère avoir développé ses racines auprès des groupes sociaux qu'elle rejoint et peu de voix se seront fait entendre pour plaider sa cause[53].

Croissance des ressources mais perte d'efficacité concomitante, reconnaissance de la légitimité de la Télé-université par des organismes externes mais divergences quant à la nature de son rôle, présence soutenue au fil des ans dans toutes les régions du Québec[54], mais sans susciter d'appuis marquants : tous ces éléments indiquent une institutionnalisation encore fragile. À cela s'ajoute le statut ambigu de la formation à distance,

52. Puisant aux mêmes sources que le projet de télé-université, avec son projet multimédia d'utilisation de la télévision éducative pour la formation des adultes (1970) et des analyses des tendances de la recherche en éducation des adultes au Canada, l'Institut canadien d'éducation des adultes portera notamment son attention sur la formation professionnelle des adultes, l'éducation populaire et l'utilisation démocratique des médias, avec un accent tout particulier sur les nouveaux médias à partir de 1981. Si la démocratisation de la formation des adultes constitue donc son objet d'analyse privilégié et s'il accorde peu d'attention aux programmes et aux processus pédagogiques qui sont au cœur des préoccupations de la Télé-université, il n'en reste pas moins qu'il défend certaines des valeurs qui fondent et légitiment le projet de télé-université. Il est vrai cependant, comme le reconnaît le Conseil supérieur de l'éducation, que la formation à distance ne peut lever les barrières sociales et culturelles propres aux milieux socioéconomiques défavorisés auxquels s'adresse plutôt l'éducation populaire chère à l'Institut. Et il est également vrai que cet attachement à la culture populaire est précisément délaissé par la Télé-université à partir de 1982, alors qu'elle entreprend de se définir comme une institution universitaire, l'approche populiste de la formation à distance qui existait jusqu'alors lui semblant nuire à la crédibilité de l'institution.

53. Il faut toutefois souligner, outre l'appui du Conseil des universités, l'engagement personnel de membres socioéconomiques de la Commission de la Télé-université tels que François Renaud, président de l'Ordre des comptables en management industriel, qui en assuma la présidence de 1981 à 1987, et Alban D'Amours, président du Mouvement coopératif Desjardins, qui lui succéda et reçut les lettres patentes des mains de la Ministre.

54. Cette présence vaut à la Télé-université d'être l'une des constituantes les mieux connues de l'Université du Québec. Toutefois, cette notoriété s'accompagne d'une méconnaissance importante de la nature de ses interventions et demeure assez superficielle (Optimum, *Étude de notoriété et de perception – Région de Québec*, août 1984).

partagée entre la définition qu'en donne la Télé-université et les pratiques d'enseignement à distance des constituantes. Dans le premier cas, une situation d'apprentissage à domicile marquée par la séparation du professeur et de l'étudiant dans le temps et dans l'espace, où l'accent est mis sur l'aménagement d'environnements éducatifs permettant un apprentissage autonome à domicile[55]. Dans le second, la « téléclasse », c'est-à-dire un enseignement en classe destiné à des salles multiples et distantes, où les médias (télévision et tableau électronique) ont pour fonction de favoriser l'interaction pédagogique en véhiculant l'image, la voix et les données. Il faut en outre compter avec les formes d'enseignement hybride pratiquées par les universités campus, dans lesquelles l'enseignement en classe fait appel, avec une intensité variable, à des activités d'apprentissage à partir de sites Web qui s'apparentent à la formation à distance. Ainsi la formation à distance, champ d'expertise reconnu à la Télé-université, est-elle plus diversifiée que ce qu'en révèle la pratique de cette dernière. Cet écart met en relief une autre ambiguïté de son projet. Car autant le processus d'institutionnalisation est favorisé lorsque les promoteurs du projet sont unis par une idéologie commune[56], autant il est ralenti lorsque les promoteurs ont des représentations divergentes, voire inconciliables[57].

Dans ce contexte, le libellé des lettres patentes, qui lui donne pour mandat l'enseignement universitaire et la recherche, un mandat qui s'exerce « par les modes d'enseignement à distance », frappe par sa netteté et son ampleur. Instituée en tant qu'école supérieure, la Télé-

55. Il n'en fut pas toujours ainsi puisque, dans ses premières années, la Télé-université recourait de façon systématique à des ateliers en présence d'animateurs dans le cadre de ses cours. Seule la croissance rapide de ses effectifs devait l'amener à privilégier un mode d'encadrement reposant sur l'usage du téléphone.

56. Tel est le cas par exemple du milieu médical montréalais, lorsqu'il prône une stratégie de professionnalisation afin de réduire la mortalité périnatale, laquelle marquera les débuts de la gynécologie au Québec (Desjardins, 1988). De même, l'essor de l'orientation scolaire et professionnelle au Québec dans les années 1970 s'explique entre autres par une convergence des pratiques d'orientation autour du « *counseling* », notamment avec le modèle ADVP des chercheurs Pelletier, Noiseux et Bujold de l'Université Laval (Mellouki et Beauchemin, 1994).

57. L'histoire de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval s'explique ainsi par le statut universitaire précaire de cette faculté à la fin des années 1940, institutionnellement indépendante, mais subordonnée à la philosophie thomiste et à la théologie (Fournier, 1973). De même, l'éclatement du champ professionnel de l'orientation scolaire et professionnelle consécutif au désengagement de l'État et la divergence des conceptions de l'orientation qui l'accompagne expliquent la crise d'identité de ce champ à partir de 1980 (Mellouki et Beauchemin, 1994).

université n'est pas limitée à un champ d'enseignement comme le sont l'École nationale d'administration publique ou l'École de technologie supérieure[58]. Et parce qu'elle est libérée du « principe de liaison » qui l'obligeait à respecter le territoire des universités constituantes, elle peut intervenir sans entrave sur l'ensemble du territoire québécois[59]. Elle peut ainsi enseigner dans tous les champs disciplinaires, à tous les cycles, dans tout le Québec. D'autant plus grande est l'envergure de ce mandat que la programmation de la Télé-université, malgré son développement, est encore embryonnaire[60] et que son corps professoral est très restreint[61]. Le cadre de développement donné ainsi à la Télé-université dépasse donc de beaucoup ses capacités de l'époque et à venir, puisqu'elle n'a demandé aucun budget de démarrage.

Comment comprendre une telle décision, qui donne pour ainsi dire carte blanche à la Télé-université, mais pas les moyens pour s'en prévaloir[62], la plaçant dans une situation où elle doit, pour être viable, ne réaliser qu'une partie de son mandat ? Plusieurs explications peuvent être envisagées.

---

58. Lors de son institution en 1979, l'École de technologie supérieure se trouvera en fait doublement limitée puisque le Conseil des universités, tenant compte des pressions des facultés de génie et de l'Ordre des ingénieurs, prend bien soin, en recommandant de lever son statut expérimental, de recommander aussi la prohibition de toute expansion provinciale et l'interdiction pour l'École d'offrir des programmes qui recruteraient des étudiants hors du bassin des techniques physiques au collégial (Ferretti, L., *L'Université en réseau…*, *op. cit.*, p. 176-178).

59. Cela n'empêchera pourtant pas la Ministre, lors de la cérémonie de remise des lettres patentes, d'évoquer la complémentarité de la formation à distance avec la formation en établissement. Pour sa part, le président de l'Université du Québec réaffirmera la « primauté du rôle des constituantes dans leur zone d'appartenance, mais tout en permettant à la Télé-université de se développer sur l'ensemble du territoire québécois en fonction des besoins, même lorsqu'il s'agit de domaines habituellement réservés aux établissements à vocation générale » (*Télé-Contacts*, vol. 4, nº 10, 21 avril 1992).

60. Cette programmation, qui se résumait en 1986 à quatre programmes de certificat, dont deux dans le domaine des sciences sociales, était composée en 1991 par un diplôme de deuxième cycle en formation à distance, un baccalauréat en communication, huit certificats de premier cycle (communication organisationnelle, informatique appliquée à l'éducation, analyse des médias, sciences de l'environnement, administration, relations industrielles, études pluridisciplinaires, sciences sociales), et cinq programmes courts (Télé-université, *Demande de lettres patentes – Document d'accompagnement*, *op. cit.*, p. 34).

61. La Télé-université comptait 25 professeurs réguliers en 1991 (Conseil des universités, *La* TÉLUQ *et l'enseignement à distance au Québec*, *op. cit.*, p. 15).

62. Le président de l'Université du Québec estimait ainsi en 2002 que la Télé-université devrait disposer d'au moins 350 professeurs pour assumer l'ensemble

Le pouvoir de séduction de la formation à distance frappe d'emblée. Il s'explique par l'attrait des technologies d'information et de communication pour ce type de formation, ainsi que par la promesse d'une utilisation tempérée assise sur une longue tradition à travers le monde. Alors que souvent l'utilisation des médias éducatifs s'avère une sorte de projet inachevé et marqué, selon l'expression de Pierre Mœglin, par « le flux des innovations – grands projets, expérimentations révolutionnaires, mariages du siècle, mais aussi tentatives locales et plus modestes – et leur reflux presque immédiat[63] », la formation à distance se présente comme un lieu privilégié pour l'apprivoisement des technologies. Et peu importe à cet égard que ses multiples promesses ne soient pas toutes réalisées, qu'il s'agisse de l'accessibilité géographique, l'individualisation de l'enseignement, la flexibilité de l'apprentissage et son adaptation au mode de vie des adultes, la facilitation de l'apprentissage pour les personnes présentant des handicaps socioculturels, la diffusion du savoir des meilleurs pédagogues auprès de vastes publics ou la réduction des coûts unitaires. Par son utilisation des médias à de multiples fins et avec diverses clientèles, la formation à distance semble être l'instrument par excellence pour poursuivre l'idéal de la « société du savoir » ou de la « société pédagogique » marquée par l'éducation permanente (Combès, 1998).

Des analyses récentes ont pourtant souligné les limites de cette vision qui donne à la formation à distance un caractère de panacée, capable de répondre à toutes les préoccupations sociales. David F. Noble (2000) rappelle par exemple que l'enseignement par correspondance, apparu aux États-Unis vers la fin des années 1880, constitua une industrie bourgeonnante dans les années 1910 et 1920, comparable à l'engouement actuel envers l'enseignement en ligne, mais se révéla ensuite une entreprise de commercialisation massive donnant lieu à un taux de décrochage de 90 %, malgré ses prétentions à la personnalisation de l'enseignement[64]. L'évolution fut similaire dans les universités américaines, où l'ensei-

---

de son mandat, entendu de façon aussi large (notes d'une entrevue réalisée avec M. Pierre Lucier…, *op. cit.*).

63. Pierre Mœglin attribue ce paradoxe à deux facteurs : d'abord, le fait que les expérimentations reposent sur le volontariat et ne prennent pas en compte la généralisation des programmes ; ensuite, l'incompatibilité du principe d'accès libre à des services éducatifs d'intérêt général et du principe de la fourniture, sur une base marchande, de services à des clientèles particulières. Cela, sans oublier que le monde de l'éducation est soumis à un rythme de changement fort soutenu (Mœglin, 1990, 1999).

64. En fait, les entreprises de formation à distance se livraient à d'intenses campagnes de recrutement, et optaient pour la plupart pour des politiques de non-remboursement des étudiants, qui devaient acquitter la majeure partie de leurs frais lors de l'inscription.

gnement par correspondance, envisagé comme une promesse d'individualisation, fut peu à peu standardisé en raison de ses coûts élevés et progressivement marginalisé au sein des universités. Aussi convient-il, selon lui, de reconnaître la vraie nature de la formation à distance et de sa promesse de révolution éducative, au-delà de l'aura technologique qui l'entoure, c'est-à-dire l'irruption d'une logique commerciale dans l'enseignement[65], au risque de sa dévalorisation[66]. Mais cette critique de la formation à distance est elle-même objet de controverse et Noble s'est vu reprocher un biais antitechnologique (White, 1999). Quoi qu'il en soit, et même si la vision de Noble peut paraître trop sombre ou partiale, il reste que l'utilisation de la technologie en enseignement à distance est une entreprise risquée, comme en témoignent les récents échecs commerciaux d'ambitieux projets de « *e-learning* » aux États-Unis[67].

Le pouvoir de séduction de la formation à distance, soumise à la critique radicale de Noble, semble donc ici moins évident. Il faut dire que le débat ouvert par Noble remonte à la publication de son article en 1997, et que les critiques qu'il adresse alors à la formation à distance s'inspirent du contexte américain où les universités négocient des accords avec de puissants groupes industriels. Or, rien de tel n'existe au Québec en 1992 au moment de l'examen de la demande de lettres patentes de la Télé-université, malgré quelques velléités de coopération[68], et les premiers

65. Selon Noble, l'engouement des universités pour les technologies d'enseignement s'explique principalement par la crise du pétrole du milieu des années 1970, qui eut pour effet le développement des industries « à base de connaissances », les universités orientant alors leurs budgets vers la recherche, tandis qu'elles restreignaient leurs budgets d'enseignement (Noble, 1998).

66. Noble se montre, on le voit, très méfiant envers la formation à distance, qu'il soupçonne de désintégrer et de réïfier l'acte éducatif. Sans partager ce pessimisme radical, un acteur de la Télé-université aussi engagé envers la formation à distance que Réginald Grégoire n'en évoquera pas moins le « langage-caméléon » de la Télé-université pour dénoncer sa propension à des promesses multiples, variables selon les époques, au risque de trahir le projet initial (Notes de l'entrevue réalisée avec Réginald Grégoire, le 6 août 1994).

67. Citons par exemple la fermeture de l'US Open University, université-sœur de l'Open University anglaise, survenue après celles de la NYonline et de la compagnie mise sur pied par la Temple U, ainsi que l'échec de l'ambitieux consortium Fathom de la Columbia University, qui réunissait des institutions prestigieuses telles que le British Museum, la British Library, le London School of Economics, la Chicago University et la University of Michigan, et proposait une offre de formation en ligne dans tous les domaines de la connaissance.

68. On peut notamment penser au projet de création de pages vidéotex Télidon mené par la Télé-université en association avec le gouvernement fédéral, dans le cadre de l'édition médiatique, lequel demeura sans suite.

projets d'universités virtuelles ne seront lancés que quelques années plus tard. La vision de la formation à distance qui prévaut à l'époque est donc sinon idyllique, du moins optimiste. Dès lors, bien que le projet de Télé-université soit moins assuré depuis quelques années, que son enracinement social soit encore faible, que la vision de développement qui sous-tend sa demande soit encore floue et que l'utilisation des technologies d'information et de communication soit encore embryonnaire, la Télé-université n'en paraît pas moins un instrument privilégié pour permettre au Québec d'entrer de plain-pied dans cette « société pédagogique ». L'ampleur du mandat qui lui est confié n'a dégale que celle des attentes dont est investi ce projet.

Un mandat considérablement élargi, des moyens demeurés sans changement : la seconde partie de l'interrogation demeure entière. Il est vrai que la Télé-université et l'Université du Québec n'ont présenté aucune demande particulière et qu'elles soulignent au contraire que « l'octroi des lettres patentes ne représente aucun coût additionnel pour le gouvernement ou pour l'Université du Québec[69] ». Et remarquons que si la demande de lettres patentes se caractérise par la levée de la condition restrictive aux activités de la Télé-université, aucun projet de développement institutionnel ne l'accompagne. Il s'agit donc de consacrer la Télé-université en l'état, même si le libellé de la demande change de façon fort sensible.

Une autre explication est à retenir. Ainsi, il faut comprendre que ce que la Télé-université se voit octroyer par les lettres patentes en 1992 n'est pas tant le pouvoir d'intervenir par les modes de la formation à distance que celui de proposer des interventions de formation, à charge pour elle d'en démontrer la pertinence et la viabilité. Elle n'est donc libérée de sa condition restrictive que pour mieux être assujettie à celles auxquelles doivent satisfaire les autres universités, et notamment prouver, pour chaque programme qu'elle se propose d'offrir, l'existence d'un besoin de formation non couvert par les programmes existants et sa capacité à y répondre adéquatement à partir de ses ressources propres et de celles dont elle prévoit l'embauche. À cela s'ajoutent bien sûr les contraintes économiques propres à la formation à distance. De ce fait, la petite taille de la Télé-université, le caractère limité de sa programmation – malgré un important développement dans les dernières années – et sa présence dans un nombre restreint de champs disciplinaires réduisent autant ses chances de développement, alors que les constituantes régionales de l'Université du Québec sont maintenant bien établies et que les effectifs

69. Télé-université, *Demande de lettres patentes…*, mai 1991, *op. cit.*, p. 30.

de l'enseignement hors campus atteignent presque le double des siens[70]. Elle n'est donc affranchie de sa sujétion envers les autres constituantes de l'Université du Québec que pour mieux devoir chercher avec elles de nouveaux modes d'association, à moins d'envisager son expansion en dehors de ce réseau, chose fort délicate, il va sans dire.

Autonomie et développement problématique : le paradoxe demeure entier. Il était cependant difficile pour l'Université du Québec d'aller plus loin, elle qui avait dû, à la suite de la prise de position du Conseil des universités, reconnaître que le projet qu'elle avait proposé en 1985 « n'était pas des plus heureux[71] ». Les constituantes régionales, surtout les plus petites, continuaient à craindre la concurrence que leur livrerait la Télé-université et le siège social de l'Université du Québec devait employer toute sa diplomatie pour leur faire accepter cette nouvelle donne et éviter des tensions comme celles qui avaient marqué en 1984 l'implantation de son certificat en informatique appliquée à l'éducation, certaines lui ayant interdit d'offrir ce programme sur leur territoire[72].

Cette explication vaut également pour le gouvernement. Après une prise de position ferme en 1987, dans laquelle la Télé-université était invitée à « faire ses devoirs », il s'est retrouvé dans une situation embarrassante, puisque les études demandées n'avaient pas été effectuées et que les avis concordaient pour souligner l'importance de la formation à distance et le leadership de la Télé-université. Toutefois, l'écart entre l'attitude rigoureuse du ministre Ryan et le traitement plus expéditif de la ministre Robillard témoigne d'une certaine hésitation dans ce dossier, qu'un témoin tel que Réginald Grégoire impute à la banalisation d'une institution qui n'apportait plus que peu de chose :

---

70. Les inscriptions hors campus représentaient 1387,7 EETC à l'automne 1987, tandis que les inscriptions de la Télé-université à la même session s'élevaient à 745,3 EETC (Université du Québec, *L'enseignement hors-campus…*, Annexe III, *op. cit.*)

71. Hamel, C., Lettre adressée à Lucienne Robillard, *op. cit.*

72. Ainsi, l'implantation du certificat en administration offert par la Télé-université fut l'objet d'une étude qui montra que moins de 20 % des étudiants des constituantes ayant choisi des cours par entente interuniversitaire s'étaient inscrits dans ce programme, tandis que moins de 10 % des étudiants inscrits aux sessions d'automne 1991 et d'hiver 1992 provenaient d'un autre établissement de l'Université du Québec. Ces données devaient amener le vice-président à l'enseignement et à la recherche à conclure que « l'offre du certificat en administration n'a pas eu d'impact significatif sur les cohortes étudiantes des constituantes qui offrent le même programme » (L'Écuyer, 1992). La concurrence devait cependant s'intensifier durant les années suivantes.

> On répète depuis 1970 *ad nauseam* qu'on a fait des progrès immenses dans l'accessibilité et la démocratisation. […] De sorte qu'en 1992, ça n'a pas dû leur apparaître comme tellement grave d'ajouter « *more of the same* », à peu près la même chose. On en a une de plus. On crée bien de nouveaux CÉGEPs à tout moment, on peut bien créer une autre constituante[73].

Du coup, c'est la nature même de l'implication gouvernementale en matière de formation à distance qui lui semble mise en cause, notamment dans le contexte du développement des technologies et de la problématique de l'abandon scolaire :

> Je vais prendre ça autrement : l'Open University a été créée, l'Université ouverte en Israël, et dans beaucoup d'autres endroits, parce qu'elle a fait l'objet d'une décision au niveau ministériel. On a discuté au Parlement, parce qu'un ministre a mis sa tête sur le billot. On n'a jamais eu ça au Québec : on n'a jamais eu un seul ministre de l'Éducation, ni même un seul sous-ministre de l'Éducation, à ma connaissance, qui ait pris au sérieux l'idée de la formation à distance au Québec. On a besoin de quelque chose comme ça […] : on se donne une force de frappe dans ce domaine-là, si la formation à distance a de l'avenir au Québec[74].

Le jugement de Réginald Grégoire envers la Télé-université est sans doute un peu sévère en regard de la reconnaissance qu'elle a obtenue de la part des organismes qui se sont penchés sur son dossier. Mais il l'est surtout à l'égard du gouvernement dont il déplore le désintérêt pour la formation à distance. En fait, depuis la Commission d'étude sur la formation des adultes, l'intérêt du gouvernement pour la formation à distance s'est grandement affaibli et s'il met sur pied en 1984 la Société de formation à distance pour donner suite au projet de Centre de formation à distance qui constituait un des rouages essentiels prévus par la Commission Jean, il faut bien constater en 1992 que cette société aura été fort discrète, pour ne pas dire inexistante. Il est vrai que la vision qu'en avait alors le gouvernement était très modeste, puisqu'il définissait la fonction de la formation à distance en termes de complémentarité ou de suppléance par rapport aux établissements existants.

Marginalité de la formation à distance au Québec : la critique de Réginald Grégoire touche juste, surtout lorsqu'il l'associe au constat de besoins éducatifs criants, notamment en ce qui a trait aux taux élevés de décrochage et à l'apprivoisement de nouvelles technologies de communication. Elle touche d'autant plus juste qu'il est l'un des pionniers qui ont rendu possible un vaste mouvement d'éducation populaire au Québec en

73. Notes de l'entrevue réalisée avec Réginald Grégoire, *op. cit*.

74. Notes de l'entrevue réalisée avec Réginald Grégoire, *op. cit*.

exploitant le potentiel des technologies de communication de l'époque. Or, sa conclusion est sans équivoque : ce vaste mouvement d'éducation qui a donné naissance au projet de télé-université est en rade et doit être relancé dans le même esprit que dans les années 1960, afin de répondre aux besoins de la société québécoise contemporaine.

On reconnaît là, amplifiée, la préoccupation qui sous-tend les analyses du Conseil des universités, du Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec et du Conseil supérieur de l'éducation, quand ils insistent sur les collaborations à développer entre la Télé-université et le réseau de l'Université du Québec ainsi que sur l'apprivoisement des nouvelles technologies. Vision pessimiste, d'une part, optimiste, de l'autre. Il s'agit cependant bien de la même réalité, c'est-à-dire de la nécessité de cerner la place et le rôle de la formation à distance au Québec. Non que le gouvernement s'en désintéresse, à preuve la création du Centre collégial de formation à distance le 1er avril 1991, dont la maîtrise d'œuvre est confiée au Collège de Rosemont. Mais il choisit d'en laisser le développement à des organismes intermédiaires, à chaque niveau d'enseignement, et de leur laisser en quelque sorte le privilège d'analyser et d'arbitrer les besoins à satisfaire[75]. Pour la Télé-université, l'histoire se répète donc, puisque c'est précisément dans de telles conditions qu'avait été lancé le projet de télé-université, lequel devait trouver sa voie dans l'action.

Cette approche expérimentale est évidemment opposée à celle qui a présidé, par exemple, à l'instauration des méga-universités de formation à distance étudiées par Daniel (1996). Ces universités, dont les inscriptions dépassent 100 000 étudiants par an, ont en effet été créées par des gouvernements avec l'objectif explicite d'accroître l'accessibilité aux études universitaires à un coût peu élevé[76] et de faciliter l'atteinte d'objectifs

75. Un tel scénario, dans lequel les organismes intermédiaires jouent un rôle de premier plan, montre l'importance des relations interorganisationnelles dans l'institutionnalisation de la formation à distance, afin de définir les compromis à réaliser entre ses promesses pédagogiques et ses contraintes économiques, donnant ainsi une forme concrète au principe d'accessibilité à l'enseignement supérieur. Ce processus illustre bien l'importance des réseaux organisationnels dans la définition des institutions, soulignée par Form (1990).

76. Ces 10 méga-universités sont les suivantes : China TV University System – CTVU (Chine) ; le Centre national d'enseignement à distance – CNED (France) ; Indira Gandhi National Open University – IGNOU (Inde) ; Universitas Terbuka – UT (Indonésie) ; Korea National Open University – KNOU (Corée) ; University of South Africa – UNISA (Afrique du Sud) ; Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED (Espagne) ; Sukothai Thammathirat Open University – STOU (Thaïlande) ; Anadolu University – AU (Turquie) et l'Open University – UKOU (Grande Bretagne) (Daniel, 1996).

nationaux[77]. Or, sans être une méga-université, la Télé-université n'en a pas moins, à l'échelle du Québec, une envergure comparable[78]. Tout se passe donc comme si, toutes proportions gardées, le Québec n'avait pas vu dans la formation universitaire à distance un instrument de développement collectif.

Il est vrai que déjà en 1982, lors du dépôt du rapport de la Commission d'étude sur la formation des adultes, et encore plus en 1992, la demande d'accès à l'enseignement supérieur était moindre que lors de la création de l'Université du Québec au début des années 1970. On peut donc comprendre que l'État, de façon très explicite en 1982 et plus subtile en 1992, ait choisi de ne pas jouer un rôle central, et qu'il ait préféré s'en remettre aux initiatives des autres acteurs, avec pour conséquence que l'éducation des adultes d'abord, puis la formation à distance, passaient à l'arrière-plan. Mais il faut aussi reconnaître que par un effet de renforcement, ni la Commission Jean en 1982, ni la Télé-université en 1992, qui étaient pourtant les promoteurs de la formation à distance, n'ont vraiment joué le rôle d'entrepreneurs politiques, la première en se cantonnant d'emblée dans un rôle d'opposition aux politiques gouvernementales, la seconde en prenant bien garde de ne pas bousculer l'ordre universitaire établi, si ce n'est pour demander une plus grande marge de manœuvre au sein de l'Université du Québec. Dans le premier cas, malgré le capital de sympathie soulevé par la cause de l'éducation des adultes, le manque de consensus relativement aux solutions proposées devait résulter dans l'échec de la recommandation principale, c'est-à-dire la création d'une structure centrale à laquelle aurait été rattaché le Centre de formation à distance. Dans celui de la Télé-université, l'absence d'un projet de développement de la formation à distance au niveau universitaire contribuait à la marginaliser une seconde fois.

Certains peuvent croire que rien n'institutionnalise si bien que la durée. En ce sens, en contrepoint à une formation à distance qui se présentait comme une solution universelle à la recherche de problèmes auxquels répondre, l'heuristique décisionnelle aura été de laisser le temps faire son œuvre. Cela permet de comprendre pourquoi la Télé-université est le

77. Ainsi, la KNOU s'est vu confier la tâche d'exploiter un réseau de télévision par câble dans le cadre de la politique coréenne d'autoroute de l'information, tandis qu'une des tâches de l'UNISA est le développement du sens démocratique, et que le CTVU doit former des techniciens dans les entreprises rurales.

78. Daniel (1996) affirme qu'avec ses 16 000 étudiants pour un bassin de population de six millions de francophones québécois, la Télé-université a un pouvoir de pénétration équivalent à celui de l'Open University, dont les 150 000 étudiants correspondent à un bassin de population de 55 millions de personnes.

dernier établissement du réseau de l'Université du Québec à recevoir ses lettres patentes[79]. Mais même cette consécration porte en elle ses limites. En effet, comme le relevait Raymond Parenteau dans son analyse de la création de Radio-Québec :

> Il ne suffit pas de créer un appareil répartissant les juridictions et les responsabilités, ni même de mobiliser les ressources humaines et financières pour qu'automatiquement le geste suive l'intention. Encore faut-il d'une part une volonté non équivoque d'orienter ses priorités dans un tel domaine plutôt que dans tel autre et d'autre part, que des contraintes majeures ne viennent pas freiner l'action[80].

Aussi différent soit le contexte de l'octroi des lettres patentes à la Télé-université de celui de la création de Radio-Québec, cette réflexion n'en souligne pas moins que les forces d'institutionnalisation sont à la fois politiques – incarnées dans une structure dotée de ressources et détentrice de pouvoirs –, économiques – enracinées dans un projet viable – et sociales, c'est-à-dire porteuses d'une légitimité attestée par des appuis dans les milieux touchés. En ce sens, malgré le progrès considérable représenté par l'octroi des lettres patentes, l'institutionnalisation de la Télé-université demeurait encore fragile en 1992 en raison de la faiblesse de son analyse des besoins de formation universitaire à distance au Québec, de l'absence d'un projet de développement viable et d'un enracinement social embryonnaire. La trajectoire ayant mené à l'obtention des lettres patentes avait été longue : celle qui s'annonçait jusqu'à la pleine maturité institutionnelle risquait de l'être tout autant.

---

79. L'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) reçurent leurs lettres patentes en mars 1969 dès la création de l'Université du Québec, aussitôt suivies, en avril, par l'Université du Québec à Montréal (UQAM), et en juin par l'École nationale d'administration publique (ENAP). Créée à titre de Centre universitaire régional en 1969, l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) recevait les siennes en 1973. L'Université du Québec à Hull (UQAH), qui avait commencé ses activités à titre de Services universitaires de l'Outaouais en 1971, obtint ses lettres patentes en 1981, tandis que l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), qui avait débuté à titre de Services universitaires dans le Nord-Ouest québécois, devait suivre en 1983. Enfin, l'École de technologie supérieure (ETS), créée en 1974, obtint ses lettres patentes cinq ans plus tard.

80. Parenteau, R., *La mise en œuvre des politiques publiques. Essai d'analyse*, juin 1979 (miméo).

Le couronnement

Le succès de la Télé-université est éclatant, alors qu'elle voit ses efforts enfin récompensés. Les raisons en sont manifestes : les clauses limitatives à son projet de lettres patentes ont été enlevées par l'Université du Québec, elle a conclu des ententes avec les constituantes de l'Université du Québec, la programmation de la Télé-université s'est développée, tandis qu'elle a été particulièrement active sur le plan de la recherche. La reconnaissance de la ministre, s'ajoutant à l'opinion favorable du Conseil des universités, en est le facteur décisif. Mais il faut également tenir compte de cet élément conjoncturel qu'a été la crise d'Oka, qui a eu pour effet la mutation de l'ancien ministre, ainsi que le style personnel de la nouvelle ministre, marqué par une préférence pour le traitement prompt des dossiers.

Malgré ce succès, la Télé-université présentait quelques faiblesses au terme de cette période. Ainsi, elle n'avait toujours pas élaboré le plan de développement de la clientèle qui était attendu d'elle par le ministre Ryan, et, avec la baisse de ses inscriptions, ses coûts étaient redevenus supérieurs à ceux de la moyenne des autres constituantes. Enfin, même si la nouvelle ministre n'avait pas manifesté la même préoccupation que son prédécesseur envers les chevauchements de la formation à distance avec le téléenseignement, le Conseil supérieur de l'éducation avait clairement recommandé la limitation de sa programmation. Bref, la Télé-université, en dépit de son succès, présentait encore une certaine fragilité.

7 Grands rêves, dures réalités (1992-2006)[1]

Il était possible de croire, après avoir remporté la grande bataille des lettres patentes, que la Télé-université allait connaître des années paisibles et savourer le fruit de ses efforts. Enfin reconnue, elle allait pouvoir assumer pleinement son leadership, répondre à la demande croissante de formation universitaire à distance et s'affirmer comme l'institution québécoise par excellence dans ce nouveau mode de formation. Avec l'assentiment de la ministre, tous les espoirs lui étaient enfin permis. Qui aurait pu imaginer alors que près de quinze années plus tard ces acquis seraient fragilisés ?

Une conjugaison de facteurs technologiques, économiques, politiques et culturels devait pourtant faire vaciller son bel édifice. D'abord, une entreprise ambitieuse de changement technologique, le campus virtuel, qui s'avéra plus risquée que prévu. Puis, des prévisions d'expansion de fréquentation étudiante non réalisées, résultant dans un déficit, le tout provoquant une crise interne qui devait amener un changement de l'équipe de direction et le rattachement de la Télé-université à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Pourtant, la formation à distance n'avait cessé de démontrer sa vitalité et son potentiel de croissance. La Télé-université en avait certes profité, mais encore plus d'autres universités. Plus encore que pendant les vingt années menant à l'octroi des lettres patentes tant désirées, cette période aussi tumultueuse que la précédente allait démontrer l'interaction des facteurs d'institutionnalisation, mais cette fois de façon moins heureuse.

1. Je tiens à remercier très chaleureusement mon collègue Raymond Duchesne, directeur de l'enseignement et de la recherche à la Télé-université, pour ses commentaires sur l'ensemble de ce chapitre.

Le campus virtuel : si loin, si proche…

Nous sommes le 6 septembre 1979[2]. En prélude au premier référendum sur le projet de souveraineté-association, le gouvernement du Québec dévoile, sous la signature de son ministre d'État au Développement économique, Bernard Landry, un volumineux énoncé de politique de 523 pages intitulé « Bâtir le Québec ». Trois ans plus tard, la phase II de cette politique suit, sous le titre « Le virage technologique ». Elle témoigne de la préoccupation du Parti québécois envers la croissance économique : il y voit en effet une condition essentielle de l'accession du Québec à la souveraineté nationale.

Si ces intentions se concrétisent immédiatement dans le système scolaire[3], il faudra attendre une douzaine d'années pour que la modernisation technologique touche l'enseignement universitaire[4]. En juin 1996, la politique de modernisation technologique au primaire et au secondaire est annoncée, suivie en janvier 1997 par son volet universitaire. Un ambitieux projet de modernisation a cependant été présenté par la Télé-université de l'Université du Québec dès le mois de mai 1995. Fraîchement investie de ses lettres patentes, elle s'adresse au Gouvernement du Québec afin qu'il lui permette de réaliser la mission qu'il vient de lui confier. Le campus de la Télé-université est virtuel, explique-t-elle[5] : en effet, si d'autres universités peuvent distribuer certains de leurs cours selon un mode à distance, seule la Télé-université dépend des technologies de l'information et de la communication pour sa survie et son développement, et ces technologies doivent être impérativement mises

2. Cette section est adaptée d'un article paru dans la revue *Distances & Savoirs* (Guillemet, 2006).
3. Dès 1982-1984, sous l'égide de Gilbert Paquette, alors ministre de la Science et de la Technologie, est lancée une série d'initiatives de modernisation, dont les plus marquantes sont le plan d'achat de micro-ordinateurs dans les écoles, la mise en place du Centre APO-Québec et de 75 centres de micro-informatique scolaire dans les commissions scolaires, ainsi que le programme de soutien au développement des didacticiels du MEQ.
4. L'énoncé de 1982 marque en effet une orientation technologique de la recherche universitaire qui sera accentuée en 1988 par des mesures fiscales établissant des secteurs prioritaires technologiques prioritaires (Parizeau, 2001).
5. Pour Gilbert Paquette, fondateur du LICEF (Laboratoire en informatique cognitive et environnements de formation), le concept de campus virtuel remonte aux origines mêmes de la Télé-université. Faisant appel dès ses débuts à des apprentissages en présence, dans le cadre d'ateliers qui complétaient les apprentissages à distance, elle avait dû par la suite y renoncer en raison de difficultés logistiques. Le principe du campus virtuel, inspiré de ces premières expériences, est donc de réunir dans un même espace communicationnel des étudiants appartenant à des espaces physiques différents.

à jour à l'heure de l'autoroute de l'information afin de familiariser les Québécoises et les Québécois avec de nouvelles façons d'apprendre. Bref, il s'agit d'investir dans les communications, plutôt que dans la brique et le béton. L'investissement est évalué à 13 millions de dollars, moitié pour l'investissement dans les infrastructures, moitié pour la modernisation du fonctionnement académique.

Anne Marrec, la nouvelle directrice générale de la Télé-université[6], est d'ailleurs tout à fait consciente de l'ampleur de ce projet, elle qui présente l'institution qu'elle dirige comme une « université vigie[7] » et voit dans les NTIC le nouveau paradigme de la formation à distance permettant de relever le défi de l'accessibilité, de la persévérance scolaire et de la conciliation entre la vie professionnelle, les études et la vie familiale. Comme la Télé-université n'a plus le monopole de la formation à distance, elle doit réinventer ses pratiques et se centrer sur les besoins des étudiants afin de tirer pleinement avantage du potentiel des NTIC. Le rapport de l'Université du Québec sur les universités en région dont la viabilité est compromise par les compressions budgétaires insiste d'ailleurs sur la nécessaire concertation avec la Télé-université, en qui il voit un « établissement phare en matière d'utilisation de méthodes pédagogiques innovatrices[8] ». L'expertise de la Télé-université, pleinement reconnue, ne demande donc qu'à s'épanouir davantage.

Pour le gouvernement, à qui la Télé-université n'a pas demandé un budget de démarrage en 1992, l'occasion est belle, et il accepte la demande qui lui est présentée à hauteur de 9 millions de dollars à l'automne de 1996[9], en prenant soin de préciser que « cet investissement devrait faire en sorte que la Télé-université soit plus à même de fonctionner en synergie avec les autres établissements de l'Université du Québec, notamment ceux en région[10] ». Le projet de campus virtuel québécois prend alors son envol. Ce concept, résultant de recherches menées par le centre de

6. Nommée à la tête de la Télé-université en 1993, Anne Marrec avait auparavant fait une carrière d'administrateur public et privé dans le secteur de l'éducation, des services sociaux, de la justice et de la technologie. Le dernier poste qu'elle occupait était celui de présidente-directrice générale du FCAR, un organisme de subvention de la recherche universitaire.
7. Télé-université, *L'Université vigie*, Mémoire de la Télé-université présenté à la Commission des États généraux sur l'éducation, août 1995.
8. Université du Québec, *Rapport sur les universités en région*, 24 septembre 1996.
9. Le fait que le directeur des Services technologiques de la Télé-université, Gilbert Paquette, ait été l'un des principaux artisans de la rédaction du « Virage technologique » n'est sans doute pas étranger au succès de cette demande.
10. Lettre de Pauline Marois, ministre de l'Éducation, 29 octobre 1996.

recherche de la Télé-université, le LICEF, repose sur la mise en réseau d'acteurs et de moyens diversifiés et vise à leur offrir un accès en direct et en différé à diverses ressources d'apprentissage[11]. Il ne s'agit certes pas des premières réflexions sur la notion de campus virtuel puisque d'autres travaux en font état dès 1994[12]. Toutefois, les limites de ces textes, tout autant que l'exposé détaillé contenu dans la proposition du LICEF et l'ampleur du projet auquel il donne lieu, permettent de comprendre pourquoi l'expérience du campus virtuel de la Télé-université va revêtir un caractère exemplaire dans les années qui vont suivre.

La conjoncture est particulièrement favorable à la Télé-université à l'automne de 1996. Trente-et-un nouveaux cours ont été développés, six nouveaux programmes ont été implantés tandis que neuf autres ont été approuvés, la clientèle a augmenté de 7 % et le nombre d'étudiants par transfert de crédits s'est accru de 30 %, permettant à la Télé-université de rattraper son retard des années 1985 à 1994 par rapport aux autres constituantes. Des partenariats ont été conclus avec plusieurs universités, notamment au sein de l'Université du Québec, un projet de coopération internationale ambitieux est en marche et les services de formation sur mesure connaissent de beaux succès. Il est vraiment difficile d'imaginer mieux. Vers la fin de l'année, la directrice générale annonce : « Le campus virtuel : *Sky is not the limit*[13]. » Toutefois, au-delà des accents triomphants, une légère inquiétude pointe dans son discours : le campus virtuel est coûteux et son succès repose sur des cours à grande diffusion dont le contenu est relativement stable ; de plus, le projet de campus virtuel est porteur d'exigences nouvelles, qu'il s'agisse du renouvellement de la pédagogie, de la réingénierie des processus, de la mise à jour des contenus ou de l'interaction avec les étudiants. Il va falloir apprendre la gestion du changement et le devoir du réseautage. Près de dix ans plus tard, ces propos se révèlent prémonitoires.

---

11. Privilégiant une pédagogie de la construction des connaissances, ce concept distingue cinq types d'acteurs (l'apprenant, l'informateur, le concepteur, le formateur et le gestionnaire) auxquels sont associés des rôles génériques définis par un graphe de tâches pouvant être modulé selon les divers systèmes d'apprentissage. Chaque acteur dispose de cinq espaces virtuels (navigation, information, production, communication et assistance) auxquels correspondent des HyperGuides spécialisés (Paquette *et al.*, 1997).

12. Voir notamment l'article de Peter Childers et Paul Delany intitulé « Monde en réseau, campus virtuel : les universités et la politique économique du cyberespace », paru au printemps 1994, et le rapport « African Virtual University » de 1995. Toutefois, le premier texte présente plutôt le campus virtuel comme une figure idéale désincarnée, tandis que le second reste assez vague quant à la nature même du projet (Thibault, 2002).

13. Marrec, A., « Le campus virtuel : *Sky is not the limit* », conférence prononcée au Bureau canadien de l'éducation internationale, 17 novembre 1996.

Le grand projet

Dès le début de 1997, le projet se met en branle et neuf groupes de travail sont constitués, lesquels élaborent une vingtaine de propositions de modernisation. Au mois de mai, les projets sont regroupés en cinq chantiers : l'accueil, la diffusion et l'encadrement ; la modernisation de la banque de cours ; la gestion universitaire ; les services technologiques ; la gestion du projet. Le but est de faire de la Télé-université une « université prototype[14] ». Mais aussitôt, la directrice générale tient à faire une mise en garde à sa communauté : la Télé-université vit en effet une situation paradoxale, puisqu'elle jouit de richesses nouvelles mais doit simultanément composer avec des restrictions budgétaires. Les objectifs assignés au projet en découlent : diminuer les dépenses courantes, faciliter la réalisation de la mission, respecter le rythme d'intégration des étudiants, expérimenter des modèles différents et les évaluer de façon continue. La situation financière de la Télé-université l'oblige en effet à la prudence : un déficit d'un demi-million pour l'année 1997-1998 a été effacé à même les surplus accumulés mais un nouveau déficit est prévu pour l'année 1998-1999. Il ne s'agit d'ailleurs pas seulement du budget. En effet, Pierre Lucier, le nouveau président de l'Université du Québec, vient de faire part de sa détermination à mettre au clair le rôle de la Télé-université, et doute qu'elle « puisse aller bien loin dans le développement d'une programmation institutionnelle autonome ». À son avis, elle doit au contraire développer des alliances stratégiques, car « les opérations communes lèvent trop peu et plutôt difficilement[15] ». Il met d'ailleurs sur pied un groupe de travail le 27 août 1997 afin d'en cerner les bases.

Au mois de juillet, les deux tiers du budget de modernisation de la Télé-université sont déjà engagés et sept comités de gestion prennent la relève des groupes de travail, tandis qu'un sondage révèle le mois suivant que les étudiants sont technophiles et réagissent favorablement à l'éventualité d'un campus virtuel. Au printemps 1998, un premier rapport d'étape montre que la progression des travaux est satisfaisante, à l'exception du chantier voué à la modernisation des cours, qui représente près de la moitié des fonds alloués, ce qui n'est pas vraiment étonnant car il s'agit

14. De façon symptomatique, la Télé-université propose en novembre 1997 au groupe de travail mis sur pied par l'Université du Québec afin d'étudier le rôle et la place de la Télé-université en matière de téléenseignement et de médiatisation qu'elle ait l'exclusivité de la formation donnée en mode asynchrone, les constituantes de l'Université du Québec ayant pour leur part l'exclusivité du mode synchrone.

15. Lucier, P., « L'Université du Québec : perspectives, orientations, questions », allocution prononcée lors de la rencontre des dirigeants du réseau de l'Université du Québec, Université du Québec, 13 février 1997.

de la partie la plus difficile du projet[16]. Le rapport souligne d'ailleurs que « la modernisation n'est pas une affaire d'équipements mais plutôt un profond changement de paradigme qui se traduit par de nouvelles pratiques et des services accrus à la collectivité » : il faut passer de l'étudiant « solo » à un étudiant impliqué dans des interactions multiples, développer de nouveaux services en ligne et des méthodes appropriées au campus virtuel, parvenir à des gains d'efficience, augmenter les clientèles et développer des collaborations aux plans local et international. Le programme, on le voit, est ambitieux.

L'état des réalisations dressé en septembre permet de mesurer l'ampleur des transformations en cours. L'objectif est de « proposer à la Télé-université et à la société québécoise le meilleur des TIC et communications appliquées au téléenseignement en plaçant les TIC au cœur de la valeur ajoutée à la recherche, aux pratiques d'enseignement et aux partenariats de la Télé-université » (littérature à usage interne datée du 8 septembre 1998), autrement dit, de placer la Télé-université en tête du peloton grâce à un modèle entièrement technologique. À ce moment, 123 personnes – presque la moitié de l'ensemble du personnel de la Télé-université – sont engagées dans ce projet. Certains aspects de la modernisation ont été réalisés rapidement, par exemple le choix des plates-formes, les appels d'offres ou la formation du personnel aux nouveaux équipements. Toutefois, la réingénierie de l'édition et de la conception se révèle plus ardue[17] : des modèles multiples sont en effet expérimentés, et ce foisonnement créatif est tel qu'il va falloir effectuer des choix. Au total, 21 cours seulement sur 286 sont offerts sur Internet ou sur cédérom, mais 272 cours offrent un encadrement télématique, ainsi qu'un guide d'étude sur Internet. Cependant, il est plus difficile que prévu de saisir les préférences des étudiants puisque si presque tous apprécient la perspective de transactions administratives sur Internet et d'échanges par courriel, ceux qui indiquent préférer des cours sur Internet sont aussi nombreux que

16. Un inventaire réalisé en 1996 montrait que 113 cours étaient de type texte/correspondance, 74 faisaient appel à un modèle plurimédia individuel, 11 cours y ajoutaient des activités collaboratives en réseau, 6 cours étaient diffusés en mode hypertexte et 2 en mode cédérom, un dernier cours faisant appel au modèle HyperGuide sur des réseaux à faible débit. Or, le plan de modernisation prévoit qu'une centaine de cours, nouveaux ou en révision, seront « modernisés » en quatre ans.

17. La « modernisation légère » de la conception, c'est-à-dire la mise à la disposition des étudiants de guides pédagogiques en ligne est cependant fructueuse : elle est largement imputable aux efforts d'une équipe de professionnelles pédagogiques assistées d'étudiants, qui se chargent de mettre sur le site Internet les guides d'étude de tous les cours.

ceux qui optent pour des cours traditionnels. En fait, les étudiants sont prudents et souhaitent surtout que les nouvelles technologies ne viennent rien retrancher à ce dont ils disposent déjà.

Rien que de très normal, au fond, pour un changement de cette envergure, et la directrice générale continue à envisager l'avenir avec optimisme. Au terme de son premier mandat, elle peut se flatter d'une augmentation de 7% du nombre d'étudiants accompagnée d'une baisse des coûts de 9%, tandis que le nombre de cours est passé de 146 à 266 et que les subventions de recherche ont sextuplé. Une subvention de cinq millions de dollars a été accordée au projet de coopération internationale CÆRENAD visant à mettre sur pied un centre virtuel de formation à distance et la Télé-université s'est engagée dans des collaborations avec des entreprises privées mettant à profit son expertise en technologies de l'enseignement virtuel. Certes, elle doit compter avec un déficit de deux millions de dollars, mais comme il résulte de restrictions budgétaires imposées par le gouvernement et que toutes les autres universités sont dans le même cas, on ne s'alarme pas outre mesure. Le compte à rebours vers l'an 2000 est commencé : il faut garder le cap, savoir définir un campus virtuel « raisonnable » et bâtir une organisation à géométrie variable.

Pourtant, au mois de février 1999, le rapport d'un consultant engagé afin d'évaluer les possibilités de commercialisation de trois des logiciels qui ont été développés dans le cadre du campus virtuel refroidit quelque peu cet enthousiasme : il conclut que si « Nomino », un moteur de recherche en langage libre, offre d'intéressantes possibilités, la plate-forme « Explor@ » développée par le LICEF, malgré sa convivialité et sa souplesse, s'avère gourmande en ressources, ce qui peut constituer un handicap pour les étudiants, et que « Sydife », une plate-forme développée par les services informatiques, bien qu'elle offre une interface avec la base de données institutionnelles, présente pour sa part de sérieux problèmes de conception qui la rendent lourde, spartiate et protégée à outrance, de telle sorte qu'elle risque d'être difficilement utilisable par les professeurs à qui elle est destinée. Dès lors, une première rationalisation est appliquée et deux priorités sont fixées, soit le site Web et le dossier scolaire, tandis que les projets sont intégrés dans la structure normale de la Télé-université puisque la période couverte par la subvention de modernisation s'achève. La situation financière de la Télé-université y oblige, puisqu'au déficit de deux millions de dollars de l'année 1997-1998 s'ajoute une prévision de déficit de sept millions de dollars pour les cinq années à venir. Or, ce déficit n'est pas attribuable à l'augmentation du nombre de professeurs – le plein a été fait en 1992 –, mais plutôt à la modernisation technologique, une modernisation qui se révèle bien coûteuse alors que s'achève

la deuxième année du budget de transition. Il faut, indique la directrice générale, définir un campus virtuel raisonnable, et il faut surtout élargir l'assiette de clientèle, alors que 289 cours sont maintenant offerts.

La mobilisation institutionnelle est immédiate : elle prend la forme du groupe de réflexion *Horizon 2000*, qui propose d'augmenter de 600 EETC la fréquentation étudiante dans les programmes de la Télé-université durant les cinq prochaines années grâce à la modernisation technologique des cours et à des stratégies de marketing judicieuses[18]. Il faut s'orienter résolument vers le service à la clientèle. Comme le signale la directrice générale, le temps des grands chantiers est passé : il est maintenant nécessaire de livrer et peaufiner ce qui a été annoncé. Dans son témoignage auprès de la Commission de l'éducation, elle soutient que si la Télé-université voit ses potentialités accrues du fait de la modernisation, elle devient aussi plus vulnérable : c'est une institution certes mobile, mais qui est à bout de souffle, placée dans un cercle vicieux et incapable, en raison de ses limites budgétaires, de répondre aux sollicitations extérieures et aux besoins d'un bassin de clientèle plus large[19].

L'examen de conscience

Aux préoccupations manifestées par la directrice générale répondent, la même année, celles d'un comité constitué à l'automne de l'année 2000 pour dresser le bilan de la modernisation technologique en cours. Le portrait dégagé est contrasté et fait ressortir l'ampleur des efforts qui restent à accomplir. La priorité est certes toujours d'offrir un campus virtuel riche en contenu, car c'est sur lui que repose la crédibilité de l'établissement et son leadership en formation à distance. Mais son déploiement doit s'effectuer dans le respect de la liberté universitaire, tant dans le choix des méthodes pédagogiques que dans le développement de divers types d'environnement à des fins de recherche. C'est pourquoi les prises de décision relatives au développement du campus virtuel doivent relever des unités académiques, qui encadreront le développement technologique en fonction des particularités des divers regroupements de cours. La seconde phase du projet de modernisation commence alors.

---

18. Cet objectif correspond à des hausses annuelles de 4 % pour les deux premières années, de 5 % pour la troisième année et de 6 % pour les deux années suivantes.

19. Marrec, A., *La Télé-université : potentialités et vulnérabilité accrues*, Rapport de la Télé-université sur l'exercice 1997-1998 à la Commission de l'éducation, 9 mars 2000.

Le mandat assigné au comité consistait à analyser les forces et faiblesses des systèmes déjà élaborés et à documenter un système unique à géométrie variable. Plutôt que de répondre directement à cette question embarrassante, le comité choisit une voie plus ambitieuse mais aussi plus périlleuse, celle de la diversité. Il constate que le campus virtuel de la Télé-université fonctionnme grâce à une multiplicité d'outils, dont les principaux sont les plates-formes « Explor@ », « Ad@pWeb » et « Sydife » ainsi que la base de données institutionnelles « GDA » (Gestion des données académiques). Leur intégration est nécessaire, en misant sur la modularité et la possibilité de réutilisation de ces environnements, mais il faut aussi favoriser l'appropriation et l'approfondissement des modèles, méthodes et technologies, implanter le campus virtuel dans les tâches du personnel, mettre en place un plan de formation et assurer une veille technologique sur les environnements en ligne. Pour ce faire, il faudra chercher de nouvelles entrées de fonds, notamment grâce à la commercialisation et à l'exportation, mais aussi grâce à une tarification de l'utilisation des environnements en ligne déjà développés.

Ainsi prend forme ce que la directrice de l'enseignement et de la recherche appellera joliment le « modèle de la courtepointe », qui vise à « créer un tout cohérent à partir de morceaux disparates en favorisant l'intégration de certains d'entre eux ». Comme le relève le comité, il s'agit bien sûr d'une complexification du campus virtuel, mais il est d'avis que « les efforts supplémentaires engendrés par cette complexité sont largement compensés par les gains en richesse, en diversité et en souplesse qu'en retire le campus virtuel ». La canalisation des énergies est un incontournable absolu, compte tenu de l'épuisement des ressources. Afin de permettre l'intégration des environnements, le groupe-conseil propose l'octroi d'un budget de 50 000 $ maximum, à raison de 10 000 $ par environnement, qui sera attribué sur la base de projets. Pour y veiller, le groupe-conseil propose également de se transformer en comité stratégique permanent du campus virtuel.

Entre-temps, de nouvelles règles budgétaires sont apparues. En effet, le gouvernement, après plusieurs années de compressions, et convaincu par les appels pressants des universités – dont l'Université du Québec qui estime que sa mission est compromise –, se résout maintenant à réinvestir, mais à ses conditions, c'est-à-dire l'acceptation d'un certain nombre d'objectifs que les universités devront lui proposer, notamment pour augmenter la persévérance scolaire et le nombre de ses diplômés. Ce réinvestissement sera ciblé et assorti de la signature de « contrats de performance ». Dans cette perspective, la Télé-université choisit de reprendre les objectifs du comité *Horizon 2000* : elle s'engage à augmenter de 77 % à 80 % le taux de réussite étudiante, à maintenir les transferts de crédits à 25 % de ses effectifs, à maintenir le niveau des octrois de recherche par professeur

à 49 500 $ et à atteindre l'équilibre budgétaire en 2002-2003, ce qui correspond à une prévision d'augmentation de la fréquentation étudiante de 350 EEETP[20]. Le contrat de performance de la Télé-université est signé le 29 mars 2001 et elle reçoit un financement de 8,9 millions de dollars étalé sur trois ans. Elle se place du fait même au pied du mur.

Un assemblage difficile

Les recommandations du groupe-conseil sont prises en compte et le comité permanent du campus virtuel commence ses travaux. Deux projets sont présentés au début de l'année 2001 : le premier combine un navigateur Internet et Windows, tandis que le second propose de combiner Internet et la télévision. Le comité s'interroge et prône la convergence initiale des systèmes, ainsi qu'une architecture solide et fiable. Il ne sera plus dès lors question de ces deux projets. De même, un autre projet piloté par la directrice générale, visant à créer une mosaïque multimédia sur les murs de la Télé-université, est abandonné après deux mois. Pour sa part, le projet de bibliothèque virtuelle est mis en branle et progresse de façon satisfaisante.

Le fait marquant est cependant la réalisation d'une étude sur la convergence des plates-formes « Ad@pWeb » et « Explor@ », qui révèle que ces plates-formes sont complémentaires et porteuses d'un potentiel de commercialisation, incarné dans les projets « Créateur », et « Explor@+ ». Pour leur intégration, un investissement de 50 000 $ est toutefois nécessaire, ce qui correspond à la totalité du budget prévu par le comité-conseil. Le comité du campus virtuel y donne pourtant son accord de principe en septembre 2000. Le rapport est présenté au mois de mai 2001, mais il s'avère que le travail à accomplir est plus ardu que prévu. En effet, il existe beaucoup de doubles emplois dans les deux environnements et de nouveaux développements sont nécessaires afin de réaliser une nouvelle version d'« Explor@ », dont le coût en est estimé à 200 000 $. Cette fois, le comité du campus virtuel est perplexe : les étudiants sont-ils visés prioritairement par ce nouveau développement ou s'agit-il plutôt de financer le développement d'« Explor@ » à des fins de recherche ? Est-il possible de scinder la demande en plusieurs sous-projets ? La marge de sécurité prévue est-elle suffisante ? A-t-on pensé aux besoins des personnes tutrices ?

20. L'acronyme EEETP (Effectif étudiant en équivalent temps plein) correspond à l'ancienne appellation EETC (Étudiant équivalent à temps complet).

Les craintes du comité du campus virtuel sont d'autant plus sensibles que la Télé-université a été échaudée au début de l'année 2001 avec le nouveau système « GDA », la base de données permettant de gérer les admissions et les inscriptions, laquelle a été implantée sans que l'on conserve des systèmes de sécurité[21]. Or, des problèmes techniques survenus à la session d'hiver 2001 ont rendu le système inopérant pendant les trois premiers mois de l'année, obligeant le personnel à saisir manuellement les données, et il a fallu bloquer les demandes d'admission, ce qui a eu pour effet une baisse de 5 % des inscriptions et des perturbations importantes chez le personnel, lesquelles continueront à se faire sentir pendant le reste de l'année. La situation a été certes stabilisée à la session d'été, mais le système demeure fragile et le comité du campus virtuel a dû y affecter 200 000 $. Cette fois, l'humeur est maussade, et déjà le comité a décidé que « Sydife » ne doit plus se développer. Or, l'argent commence à se faire rare, les résultats tangibles se font encore attendre et on ne voit pas vraiment le bout du tunnel[22].

La directrice générale ne perd pas pied, reconnaissant toutefois dans son discours de la rentrée 2001 que les objectifs que la Télé-université s'était fixés dans le contrat de performance ne sont pas atteints et que l'institution est maintenant en situation de crise. En effet, la fin de l'année s'annonce difficile avec l'épuisement du budget de modernisation, le déménagement des bureaux de Montréal et de Québec, les problèmes techniques du « GDA » et l'échec de plusieurs projets de partenariat dû à la mauvaise performance des marchés boursiers[23]. Pourtant, il faut à tout prix honorer le contrat de performance, d'autant plus que le président de l'Université du Québec a clairement fait savoir dans son discours de la rentrée que les contrats de performance sont maintenant une référence stratégique et qu'il n'y a « plus rien à tirer à crier au sous-financement ou à dépenser au-delà de ses moyens ». La directrice générale garde cependant confiance : « la marche est haute, très haute, mais tout est réalisable », soutient-elle dans son discours.

---

21. Malgré son nom, le « GDA » a une importance beaucoup plus large, puisqu'il sert à gérer, entre autres, les assignations aux tuteurs et chargés d'encadrement, le dossier de chaque étudiant, l'encaissement des droits de scolarité et autres droits, les stocks de matériel didactique, la convocation aux examens sous surveillance et la notation des étudiants.

22. En septembre 2001, 39 des 292 cours de la Télé-université avaient été mis en ligne. Ces cours ne comptaient cependant que pour 6 % des inscriptions.

23. En fait, les problèmes boursiers ont eu peu de conséquences sur la Télé-université en comparaison des ratés du « GDA », qui ont obligé le personnel à une « corvée beauceronne », afin de surmonter les difficultés.

Voire ! Mais des tensions sont maintenant perceptibles entre Anne Marrec et la directrice de l'enseignement et de la recherche, Louise Bertrand, et la première commence à décrire la Télé-université comme une « proposition perdante » affligée d'un déficit structurel. Qui plus est, le budget doit être révisé au mois de décembre 2001, car la fréquentation étudiante pour l'année 1999-2000 s'est limitée à 2 315 EEETP, au lieu des 2 418 EEETP prévus dans le contrat de performance et le déficit est maintenant passé à 2,4 millions de dollars. Mais au-delà du discours quelque peu pessimiste de la directrice générale, il appert que la Télé-université ne s'est donné aucun plan pour réaliser ses ambitieux objectifs de clientèle[24]. Pour la première fois, cette crise est donc imputable non à des facteurs externes, mais à son imprévoyance. Pour l'heure cependant, il faut élaborer un vigoureux plan de redressement[25].

De multiples versions du plan de redressement sont ébauchées en peu de temps par la direction générale. La proposition faite à la communauté comprend une réorganisation de la direction de l'enseignement et de la recherche, ainsi qu'une compression des salaires. Aussitôt, ce plan est désavoué par le syndicat des professeurs, le SPPTU[26], lequel exige plus de transparence, estime les axes de redressement non adaptés et s'oppose vigoureusement à la restructuration de la direction de l'enseignement et de la recherche. Le plan de redressement aura beau être adopté par le conseil d'administration en février 2002, les signes d'un conflit majeur sont maintenant évidents. Invités par la directrice générale à établir un diagnostic adéquat de la situation et à lui proposer des solutions, afin notamment que les unités d'enseignement et de recherche (UER) réalisent des cours le plus rapidement possible et répondent mieux aux besoins de la société, les professeurs campent sur leur position et indiquent, par la voix de leur syndicat, qu'ils préfèrent attendre le retour de la directrice de l'enseignement et de la recherche, alors en congé de maladie.

Mais qu'en est-il du projet de campus virtuel qui a été à l'origine de tous ces événements, culminant dans la panne du « GDA » ? Au mois de mai 2002, le signal d'alarme est activé cette fois par la directrice de l'enseignement et de la recherche. Dans un message adressé aux membres du comité du campus virtuel, elle les informe que le comité doit se repencher sur sa position fondamentale. Quels sont les besoins des étudiants et des professeurs ? Quels cours répondent aux attentes de quels étudiants ? Quelles doivent être les priorités technologiques ? Y a-t-il lieu de réévaluer le « modèle de la courtepointe » ? Quelle position

24. Guillemet, P., « Présentation au comité du plan stratégique », 30 novembre 2001 ; Télé-université, *Carrefour-TÉLUQ*, édition du 22 novembre 2001.

25. Télé-université, *Carrefour-TÉLUQ*, édition du 6 décembre 2001.

26. Syndicat des professeures et professeurs de la TÉLUQ.

convient-il d'adopter face aux demandes de développement d'« Ad@ pWeb » et « Explor@ » et laquelle de ces deux plates-formes faut-il favoriser ? Comment faut-il se situer par rapport au développement des cours faisant appel à des cédéroms ou des sites Web autonomes ? Mais surtout, insiste-t-elle, « comment éviter un développement anarchique de nos cours en termes technologiques » ?

Ses inquiétudes ne susciteront guère d'écho au sein du comité du campus virtuel. Pour l'un, le concept global est bon, même s'il y a lieu de le préciser, et des partenariats externes permettront de surmonter les obstacles. Un professeur opine qu'il s'agit de problèmes communs dans les universités et qu'il importe avant tout de respecter l'autonomie professorale : une planification à petite échelle, au sein des unités académiques, est la clé du succès. D'autres proposent d'analyser les besoins des étudiants et le potentiel de recrutement lié aux nouvelles technologies, mais on reconnaît du même souffle que les données à ce sujet sont rares. Entre le risque d'anarchie lié au développement et le risque de stagnation résultant d'une attitude conservatrice, on prône de laisser les décisions finales aux comités de programme et de familiariser les étudiants avec les technologies choisies. Bref, il faut poursuivre, car le développement est peut-être lent, mais il est bien réel. Avant tout, il faut maintenir le cap. Mais il est vrai qu'il n'y a plus guère de fonds à saupoudrer, car « le sucrier est vide » : il faudra mieux gérer l'an prochain. Armée de ces sages conseils, la nouvelle directrice générale nommée après une crise dont nous parlons dans la section suivante en tire la conclusion qui s'impose et rappelle Gilbert Paquette en 2003 afin de remettre un peu de convergence dans le chantier. Après une vaste consultation, la nouvelle Direction des services académiques et technologiques est créée en février 2004 et il en prend les rênes afin de mettre de l'ordre dans le développement technologique.

Une crise de gouvernance

Avec l'apparition de sérieux problèmes dans la réalisation du projet de campus virtuel, d'autres perturbations plus profondes se font donc jour, qui mettent en cause la direction de la Télé-université elle-même ou, plus exactement, la directrice générale. Comment cela s'est-il produit ? La personnalité flamboyante, voire conflictuelle, de la directrice générale, qui puise son inspiration dans le jargon de la nouvelle économie, alors en plein essor, et dont l'univers de référence semble être celui des entreprises, tranche pour le moins avec la réserve universitaire habituelle et apparaît à certains professeurs un peu trop mercantile. Pour d'autres, son engouement pour le campus virtuel ne les concerne pas, d'autant plus que les professeurs technophiles ne sont qu'une minorité, surtout active au LICEF, et que les propositions de réingénierie pédagogique non seulement

contraignent les professeurs avec un modèle lourd et relativement rigide, mais induisent en outre un processus d'industrialisation de la fonction universitaire[27]. Évidemment, les problèmes qu'a posés l'implantation du système « GDA » ont aussi quelque peu refroidi les ardeurs. Et puis il y a aussi ces exigences qui accompagnent le contrat de performance, envers lequel certains professeurs reprochent à la direction de s'être engagée de façon unilatérale, comme en témoignent les objectifs de fréquentation repris de ceux proposés par le comité Horizon 2000. La directrice générale n'a-t-elle pas d'ailleurs indiqué à la communauté qu'elle ne tient pas le même discours au sein de son institution et lorsqu'elle s'adresse à des auditoires externes ? Mais que la directrice générale prétende réformer la direction de l'enseignement et de la recherche et accuse à mots couverts sa responsable d'être à l'origine de la dégradation de la situation, voilà qui dépasse les bornes. Comme si d'avoir une directrice de l'enseignement et de la recherche dans les cordes, usée par l'hostilité de la directrice générale, ne suffisait pas, cette dernière annonce publiquement un plan de redressement alors qu'elle a dû prendre un congé de maladie. Pour les professeurs, solidaires de la direction de l'enseignement et de la recherche, qui jusque-là n'entretenaient pas une sympathie particulière envers la directrice générale mais attendaient patiemment la fin de son règne, c'est la goutte qui fait déborder le vase.

La solidarité ministérielle

De nouvelles perspectives viennent apporter un peu d'espoir à la Télé-université au début de l'année 2002. Il est question d'un plan de rapprochement avec l'UQAM qui permettrait de donner un peu d'oxygène à la Télé-université. Une démarche exploratoire est en cours, non dans une perspective de rationalisation, mais plutôt pour trouver une reconfiguration gagnante. D'ailleurs, d'autres démarches du même ordre sont en cours avec l'ENAP et l'UQAR. Toutefois, c'est la démarche avec l'UQAM qui semble la plus sérieuse, estime la directrice générale : en effet, elle vise à assurer une augmentation de revenus à la Télé-université, qui garderait son nom et sa bilocalisation. La Télé-université conserverait ainsi ses acquis et sa mission propre, tout en profitant d'une reconnaissance de ses diplômes par l'UQAM et de plus grandes possibilités de mobilité pour son personnel. Déjà, le recteur de l'Université du Québec à Montréal a proposé à la TÉLUQ un statut semblable à celui de l'École des sciences de la gestion et fait état de projets importants que les deux institutions

27. Voir notamment la critique de la méthode MISA proposée par le LICEF (Laramée, 2002).

pourraient réaliser ensemble[28], suggérant en outre une discussion sur la rationalisation des ressources, que la directrice générale refuse toutefois[29]. Ces perspectives sourient à tous.

L'accalmie est pourtant de courte durée. Au milieu du mois de février, le conseil d'administration décide de ne pas renouveler le mandat d'un professeur, pourtant proposé par la directrice de l'enseignement et de la recherche sur la recommandation du comité d'évaluation. Il est vrai que ce professeur a été invité à améliorer quelques éléments de sa performance avant son évaluation pour la permanence et qu'il est quelque peu critique à l'égard de l'administration en place. Comme on peut s'y attendre, la rencontre qui s'ensuit entre la directrice générale et le SPPTU est houleuse. La directrice générale dépeint la Télé-université comme une organisation malsaine, exprime sa non-confiance envers certains membres du corps professoral et menace de démissionner si un vote de confiance ne lui est pas accordé. Cette fois, le SPPTU passe à l'offensive : il vote une motion de non-confiance envers la directrice générale et dénonce publiquement une semaine plus tard son style de gestion improvisé, son manque de transparence qui divise les forces vives et, bien sûr, son évaluation négative de la direction de l'enseignement et de la recherche. Du coup, il annonce son intention de boycotter la réunion consacrée à la mise en œuvre du plan de redressement adopté par le conseil d'administration.

La crise atteint alors une nouvelle dimension, celle de la légitimité de l'administration, et devient publique, avec une intervention du Conseil québécois de la formation à distance auprès du ministre[30]. Le ministre ne bronche pas. Par contre, l'émoi est grand dans les rangs de la Télé-université, notamment chez le personnel qui se sent exclus par ces excommunications réciproques et craint un putsch de la part des professeurs. Publiquement interpellée, la directrice de l'enseignement et de la recherche, qui a appuyé la résolution du comité d'évaluation mais a aussi été partie prenante dans la décision du conseil d'administration, manifeste clairement son appui à la directrice générale au début du mois de mars. C'est la fin de la crise, ou plutôt une trêve.

28. Il s'agit de l'École du Cirque du Soleil et de l'Institut de recherche en création médiatique Hexagram.

29. Ces informations transmises à la régie de la directrice générale sont citées dans un document d'information du SPPTU en date du 7 février 2002.

30. Conseil québécois de la formation à distance, Lettre de Gaëtane Fournier (vice-présidente) à Sylvain Simard, ministre de l'Éducation, 4 mars 2002.

Le choc frontal

À son tour, le SPPTU, par la voix de son vice-président, dénonce quelques jours plus tard la crise institutionnelle. Il l'impute au contrat de performance, dont les choix « ne correspondent pas aux problématiques concrètes de notre organisation », au gâchis du « GDA », à la crise financière dont le coût a été principalement assumé par l'enseignement et la recherche, au plan de redressement et au manque d'information quant à l'association possible avec l'UQAM. Cette éventualité commence d'ailleurs à susciter des débats internes. D'une part, la directrice générale souligne, à la suite d'un échange avec le recteur Roch Denis, que la Télé-université est limitée dans son développement et qu'une approche associative allant jusqu'au rattachement doit être examinée : à cet égard, l'UQAM semble satisfaire aux critères à respecter[31], à condition que la Télé-université n'y perde pas son identité. De l'autre, le directeur des études Raymond Duchesne exprime publiquement ses doutes sur le projet, qui, selon lui, soumet la Télé-université aux désirs de l'UQAM avec la complicité du président de l'Université du Québec, au risque de voir la Télé-université se ratatiner : pour lui, la Télé-université n'est pas une cause perdue et la mauvaise passe que connaît l'institution est loin d'être le signe de son échec.

Pour sa part, le SPPTU s'active et rencontre le président de l'Université du Québec ainsi que le recteur de l'Université du Québec à Montréal, tandis que les professeurs soulignent qu'il faut avant tout préserver l'intégrité de la Télé-université. C'est pourquoi ils sont d'avis qu'il faut créer à cette fin un « comité académique » chargé de préparer le terrain, ce dont Roch Denis convient bien volontiers. Au mois de mai 2002, le comité est créé.

D'autres mauvaises nouvelles arrivent en juin, alors qu'on apprend que les prévisions de clientèle ont dû être révisées à la baisse pour l'année 2002-2003 et s'établissent maintenant à 2 425 EEETP, alors que l'objectif énoncé dans le contrat de performance était de 2 812 EEETP, ce qui signifie bien sûr une nouvelle compression des dépenses. À nouveau, le directeur des études se fait rassurant et invite la Télé-université à ne pas douter d'elle-même : elle est parvenue à surmonter tous les obstacles qui se sont présentés à elle par le passé et elle est encore parfaitement capable de se développer, malgré sa petite taille. *Small is beautiful*, en quelque sorte.

---

31. La Télé-université recherche alors « une institution ayant une large programmation, des ressources et un marché, une vision de l'importance de l'enseignement à distance au Québec, au Canada et à l'international en tenant compte des besoins des étudiants, ainsi que la volonté de concurrencer les grandes universités impliquées dans l'enseignement à distance et de travailler en partenariat avec l'ensemble des établissements du réseau ».

Quoi qu'il en soit, le dossier TÉLUQ-UQAM progresse et un cadre de rapprochement est présenté en juillet 2002 par la direction de l'enseignement et de la recherche. Les avantages de ce rattachement apparaissent nombreux, mais cinq défis doivent être relevés, notamment le degré d'association et d'exclusivité propre à chaque institution, la mise en commun de leurs ressources et la réalisation de projets communs, l'harmonisation des réglementations respectives, la reconnaissance mutuelle des cours et des programmes, ainsi que la libre circulation des étudiants. Avec ces constats, le projet développe ses racines : il paraît fructueux et porteur de dynamisme pour les deux établissements, mais il reste à définir les formules de coopération et les arrangements institutionnels susceptibles de servir ces objectifs communs.

Avoir confiance ! Tel est le message de la directrice générale à ses troupes lors de son discours de la rentrée : l'année a été certes difficile, mais les inscriptions sont à la hausse, le budget a été équilibré, des percées ont été effectuées en recherche, la bibliothèque virtuelle est devenue une réalité, le projet de coopération CÆRENAD commence à porter des fruits et l'avancement des travaux avec l'UQAM est satisfaisant. Le lendemain, cependant, arrive une douche froide, avec l'annonce dans les journaux que trois universités ont été « recalées », pour ne pas avoir réussi à honorer leur contrat de performance, parmi lesquelles figure la Télé-université. Les ratés de l'informatique en sont responsables, explique la directrice générale.

Au début du mois d'octobre 2002, le comité académique TÉLUQ-UQAM dépose son rapport[32]. Il propose que le but du rattachement soit de favoriser l'accessibilité aux études universitaires et de renouveler la pédagogie universitaire, tout en contribuant aux missions de recherche et de service à la collectivité[33]. Le plan de mise en œuvre prévoit le maintien de la programmation de la Télé-université, une mobilité accrue des ressources entre les deux établissements, la reconnaissance réciproque des cours et programmes, la mise à distance des cours et programmes de l'UQAM ainsi que la création conjointe. On vise la mutualisation des connaissances, des formules pédagogiques innovatrices, le maintien des ressources de recherche et l'intégration des chercheurs, sans oublier l'appropriation des technologies et le service à la collectivité en réponse aux besoins sociaux. Bien entendu, un investissement budgétaire substantiel devra être obtenu

32. Télé-université, UQAM, *Rapport du comité académique TÉLUQ-UQAM*, 2 octobre 2002.

33. Jusque dans les dernières étapes de sa rédaction, le rapport s'inscrit sous le signe d'une « alliance TÉLUQ-UQAM » et propose la création d'un « Université virtuelle du Québec » qu'incarnerait la Télé-université. Ces références disparaissent toutefois dans la version finale du rapport.

sur la base de cet engagement envers le développement de la formation à distance. Quelques jours plus tard, un projet de protocole est à son tour dévoilé. Visant le développement stratégique du téléenseignement, il assigne à la Télé-université la mission de formation à distance et prévoit que ses lettres patentes seront transférées à l'UQAM. La Télé-université aura l'exclusivité de la formation à distance et le contrôle sur ses technologies. Le plan de développement de la formation à distance se basera sur le rapport du comité académique. Le statut juridique de la Télé-université reste encore à déterminer.

Ces précisions suscitent cependant des craintes[34]. Vers la fin du mois d'octobre, le président du conseil d'administration de la TÉLUQ ainsi que le directeur des affaires administratives font part aux journaux de leur inquiétude envers l'annexion de la Télé-université à l'UQAM, tandis que son premier directeur général y voit l'annonce de sa disparition[35]. Du coup, un certain flottement se fait immédiatement percevoir à la Télé-université : si le rapport du comité académique est unanimement apprécié, le projet de protocole élaboré par l'administration de la Télé-université suscite maintes réticences, car, pour à certains, il le met en danger[36] : ne vaut-il pas mieux considérer le rapport du comité académique comme une base pour les négociations à venir ? Pour sa part, la direction de Télé-université, soucieuse de conserver l'indépendance de l'institution, propose un projet de partenariat qui serait également offert aux universités régionales de l'Université du Québec, voire à d'autres universités québécoises. Déjà, la directrice générale a refusé, le 29 septembre, de signer l'entente que lui proposaient le président de l'Université du Québec et le recteur de l'Université du Québec à Montréal, estimant qu'il appartenait au conseil d'administration de se prononcer à ce sujet.

Soudainement, la situation évolue, et les médias se font l'écho de l'inquiétude de la direction de la Télé-université qui craint de perdre son indépendance, appréhende les conséquences néfastes d'une annexion pour les universités en région et insiste pour négocier avec l'UQAM un

34. Les craintes sont notamment sensibles à Québec, qui craint de perdre au profit de Montréal le siège social de la Télé-université. Le président de l'Université du Québec s'emploiera à convaincre la Chambre de commerce régionale que Québec a plus à y gagner qu'à perdre, puisqu'il s'agit d'un projet de développement

35. Grenier, F., « Vers la liquidation de la Télé-université », *Le Soleil*, 7 octobre 2002.

36. Syndicat canadien de la fonction publique, « Commentaires du SCFP 2051 dans le cadre de la consultation des syndicats et associations sur la position de la TÉLUQ concernant le projet de rattachement TÉLUQ/UQAM », octobre 2002 ; Association des cadres de la Télé-université, « Réactions de l'Association des cadres sur le projet de protocole UQAM/TÉLUQ », 15 octobre 2002.

partenariat d'égal à égal[37]. Pour sa part, la directrice générale précise que la situation de l'institution n'est pas catastrophique et qu'elle ne veut surtout pas que la prise de décision sur le développement de la formation à distance échappe à la TÉLUQ[38].

Dès lors, les choses se gâtent et c'est le début de la « guerre civile[39] ». Le 5 novembre, le SPPTU annonce qu'il vient d'apprendre que « le projet de rattachement TÉLUQ-UQAM est menacé, les discussions étant interrompues compte tenu des exigences des dirigeants de la TÉLUQ et de leur position ambiguë ». Il réclame la poursuite des travaux du comité académique et convient – de concert avec les autres syndicats de la Télé-université – de rencontrer le président de l'Université du Québec et le recteur de l'Université du Québec à Montréal. Le lendemain, le président Pierre Lucier annonce à l'Assemblée des gouverneurs qu'il déplore la façon dont le dossier a évolué au cours des dernières semaines, tandis que le recteur Denis « se dit déçu du déroulement des discussions et affirme ne plus savoir ce que la TÉLUQ désire vraiment ». Du coup, le président de l'Université du Québec presse la directrice générale d'indiquer clairement ses intentions, mais cette dernière rétorque que les délais sont trop courts et qu'elle « ne signera rien qui diminuerait les pouvoirs juridiques de la TÉLUQ tant qu'elle sera en poste ». De son côté, elle propose de mettre sur pied dans son institution un comité chargé d'étudier les aspects juridiques et administratifs du rattachement. Aussitôt, le SPPTU décline l'offre, même si ce comité doit être présidé par la directrice de l'enseignement et de la recherche Louise Bertrand. Et devant le blocage de la situation, il annonce le 22 novembre son intention de se retirer de toutes les instances de la Télé-université.

Pourtant, un protocole est signé le 13 décembre par les chefs des deux établissements, sous réserve de l'approbation des conseils d'administration. Il s'agit d'une « proposition conjointe » qui établit une marche à suivre afin d'examiner la question du rattachement et donne lieu à la création d'un ensemble de comités techniques[40]. Mais un nouvel incident met le feu aux poudres, alors que la directrice générale de la Télé-université décrit le rattachement comme une entente fort différente du projet qui lui avait été présenté en septembre, lequel était « une OPA pilotée par le président de l'Université du Québec ». Réaction outragée du recteur

37. Dutrisac, R., « La Télé-université veut conserver son indépendance », *Le Devoir*, 29 octobre 2002.

38. Marrec, A., Note de la directrice générale à la communauté TÉLUQ, 29 octobre 2002.

39. Nous empruntons l'expression à M. Raymond Duchesne.

40. Les rapports de ces comités sont adoptés le 2 mai 2003 par la Commission des études, avec l'abstention de la directrice générale.

de l'Université du Québec à Montréal, qui se dissocie de ces propos et de l'intention prêtée au président de l'Université du Québec. Cette fois, c'est la directrice de l'enseignement et de la recherche, Louise Bertrand, qui, prenant le parti du recteur de l'Université du Québec à Montréal, somme la directrice générale Anne Marrec de se prononcer « immédiatement et sans réserve ». La rupture est maintenant consommée. Jamais la Télé-université n'aura-t-elle au cours de cette année 2002 autant montré sa fragilité, une fragilité qui n'est plus seulement liée à son statut institutionnel et à la particularité de sa mission, mais qui provient cette fois d'une fracture entre la fonction administrative et la fonction universitaire, que répercutent largement les médias.

Le moment de vérité

Une nouvelle offensive est lancée à la mi-décembre par le SPPTU, qui réclame la démission d'Anne Marrec et considère que les dirigeants de la TÉLUQ s'évertuent à « saboter le projet ». D'ailleurs, même si la TÉLUQ et l'UQAM annoncent le 19 décembre qu'elles viennent de se doter d'un plan de travail conjoint – la définition du statut juridique de la Télé-université étant repoussée en fin de processus –, le recteur de l'Université du Québec à Montréal s'insurge contre l'interprétation qu'en donne la directrice générale – un projet de fusion – qui trahit le désir de l'UQAM de développer la Télé-université. Simple erreur de la journaliste, confirme la directrice générale.

Le 10 mars 2003, Anne Marrec annonce qu'elle sollicite un troisième mandat[41]. Elle souhaite favoriser le développement de l'enseignement multimodal en articulation avec les constituantes de l'Université du Québec, favoriser le développement de la région de Québec et surtout faire en sorte que la Télé-université conserve ses lettres patentes. En effet, confie-t-elle à une journaliste, elle craint que la TÉLUQ disparaisse dans le processus du rattachement à l'UQAM, un projet qui remet selon elle en cause l'équilibre régional et risque de tout centraliser à Montréal. À son tour, Louise Bertrand annonce sa candidature le 29 avril. La Télé-université n'a pas de vision claire de son avenir annonce-t-elle, le mal sournois de la division la ronge et elle peine à respecter ses engagements envers le gouvernement[42]. Il lui manque donc « un leadership rassembleur et un projet réaliste, stimulant et unanimement accepté », dont le rattachement à l'UQAM est le garant.

---

41. Il semble qu'elle ait pris sa décision sous la pression de son entourage, soucieux de faire échec à Louise Bertrand.

42. Le suivi du contrat de performance diffusé au début d'avril montre en effet que si la Télé-université a honoré ses engagements en ce qui a trait à

Tout va alors se jouer très vite. En moins d'un mois, une vingtaine de prises de position publiques scellent l'issue du débat. La très grande majorité d'entre elles démontre un fort appui à la directrice de l'enseignement et de la recherche, tandis qu'une seule évoque un appui timide à la directrice générale. De la première, on souligne les qualités de leadership, sa collégialité, son respect de la culture universitaire et la pertinence du projet de rattachement qu'elle propose, tandis qu'on dénonce le caractère belliqueux de la seconde, ses prises de position improvisées et incohérentes, les mésaventures du « GDA » et l'immaturité du projet de partenariat multiconstituantes qu'elle met de l'avant. Seules quelques voix isolées soutiennent que tout n'est pas aussi noir ni aussi blanc et que l'une et l'autre des deux candidates ont fait partie de la même équipe de direction. Bref, il faut du sang neuf et, comme le soulignent les journaux, Anne Marrec est seule dans son camp. Sans surprise, Louise Bertrand l'emporte haut la main, et on apprend, bien que le scrutin soit confidentiel, qu'Anne Marrec « n'obtient même pas 20 % des appuis ». Le sort en est jeté et Louise Bertrand est nommée directrice générale le 19 juin suivant[43]. Dans son premier discours de la rentrée, elle lance un appel à l'union et plaide pour la relance de la Télé-université. Dès lors, le projet de rattachement TÉLUQ-UQAM va occuper l'essentiel des préoccupations institutionnelles.

Le passage du drapeau

Le rattachement TÉLUQ-UQAM est donc à l'ordre du jour. Mais comment expliquer qu'en une dizaine d'années une institution qui venait d'obtenir, et de haute lutte, son indépendance, en soit venue à juger que son salut était dans l'association avec une institution dont le métier – l'enseignement face à face – était si différent du sien ? Au-delà des discours et des justifications qui ont pu être évoquées lors de cette course à la gouvernance et dans les mois qui la précédèrent, il convient d'examiner ce que furent les relations de la Télé-université avec son environnement universitaire depuis l'obtention de ses lettres patentes.

---

l'évolution des octrois de recherche par professeur, à l'équilibre budgétaire, au pourcentage d'inscriptions étudiantes par transfert de crédits et au partenariat, elle n'a pas atteint ses objectifs relatifs au volume d'inscriptions, aux taux de réussite et de réinscription, de même qu'à la mesure de la tâche professorale.

43. Diplômée en management, Louise Bertrand devient professeure à la Télé-université en 1985 et y entame à partir de 1996 une carrière administrative, assumant le poste de registraire, puis de directrice de l'enseignement et de la recherche à partir de 1999.

Une hypothèse de repositionnement

On se souvient que le nouveau président de l'Université du Québec, Pierre Lucier, avait exprimé des doutes en 1997 sur la capacité de développement de la Télé-université et avait mis sur pied un groupe de travail chargé d'étudier sa place et son rôle en matière de téléenseignement et de médiatisation au sein de l'Université du Québec. Près d'une année plus tôt, le rapport sur les universités en région avait mis l'accent sur l'opportunité d'un plan de concertation avec la Télé-université, ce que devait confirmer la lettre annonçant à la Télé-université l'octroi de sa subvention de modernisation, précisant que cet investissement devait favoriser une synergie accrue avec les établissements de l'Université du Québec en région[44].

Le 5 mai 1998, le rapport de ce groupe de travail est rendu public[45]. Rappelant l'histoire de la concurrence de la Télé-université avec l'enseignement hors campus, ainsi que le compromis ayant mené à l'accord donné par l'Université du Québec pour le libellé des lettres patentes, soit l'absence d'impacts négatifs sur les universités en région, il souligne l'investissement massif en NTIC effectué par la Télé-université et lui attribue les diminutions de clientèle observées dans les universités en région, les associant à l'ampleur des inscriptions à la Télé-université par transfert de crédits. Dès lors, il propose que la Télé-université limite sa programmation au champ de la formation à distance et à des programmes conjoints[46] en favorisant une coopération entre l'enseignement campus et le téléenseignement grâce à la médiatisation. La Télé-université devrait ainsi devenir un établissement spécialisé ayant pour axe la formation à distance, les communications et la didactique, ainsi qu'un établissement mettant sur pied des programmes conjoints selon un modèle mixte. Quant au financement de la Télé-université, le rapport reprend à son compte l'obligation qui avait été faite à la Télé-université par le Conseil des universités de dépenser dans des projets conjoints, de même que les attentes du ministre Ryan et la lettre de la ministre Marois. Il recommande ainsi de modifier le paramètre de normalisation de la Télé-université afin de prendre en considération le fait qu'elle emploie 300 tuteurs, de ne pas accorder de compensation financière pour les droits de scolarité dans le cas des

---

44. Lettre de Pauline Marois, 29 octobre 1996, *op. cit*.

45. LeBoutillier, J., Vigneault, L. et Archambault, J.-M., *Rapport du groupe de travail sur le téléenseignement et la multimédiatisation*, Université du Québec, 5 mai 1998.

46. On remarque la convergence de ces propositions avec celles contenues dans l'Avis du Conseil supérieur de l'éducation sur la formation à distance préparé par Pierre Lucier en 1988.

étudiants en transfert de crédits, de favoriser en priorité les partenariats internes et de supprimer l'ajustement apporté en 1997-1998 à la base de financement de la Télé-université.

Pour la Télé-université, pressée de se « brancher » par le président de l'Université du Québec, le choc est brutal. Sa réaction est immédiate, et elle annonce qu'il n'est pas question de remettre en cause « son patrimoine de base, sa mission sociale, son rôle auprès des étudiants et sa place dans le réseau de l'Université du Québec[47] ». Son point de vue est sans équivoque : alors qu'elle vient d'obtenir ses lettres de noblesse et que ses succès ne se démentent pas, avec une récente subvention de cinq millions de dollars pour un programme de coopération internationale et un prix d'excellence pour un programme de partenariat, le travail doit être refait si l'on veut dégager une stratégie « uquiste » gagnante[48]. À cet égard, il faut remarquer que si le rappel historique du rapport est exact, s'il relève à juste titre le potentiel d'impacts négatifs du libellé des lettres patentes et si son hypothèse d'un fonds de multimédiatisation est intéressante, il n'apporte pas de preuve de la concurrence qu'il dénonce et sa proposition de coûts normés inférieurs est de bien mauvais augure. On ne reparlera plus du rapport LeBoutillier, qui ne sera d'ailleurs jamais publié.

Vers la reconfiguration du réseau de l'Université du Québec

Lorsque l'on commence à évoquer le rattachement de la Télé-université à l'UQAM, il y a déjà plusieurs années que l'idée d'une reconfiguration du réseau de l'Université du Québec est dans l'air. Dès 1999, le président de l'Université du Québec Pierre Lucier place son discours de la rentrée sous le signe du positionnement stratégique et souligne les enjeux stratégiques du développement de l'Université du Québec, soit l'apparition d'un financement de plus en plus ciblé, la nécessité de regrouper les programmes et de constituer un patrimoine académique afin d'assurer la survie des universités en région, ainsi que l'exigence de performances scolaires, scientifiques et pédagogiques élevées[49]. De façon encore plus explicite, il trace l'année suivante un nouveau paysage universitaire placé sous le signe de « *Big is beautiful* » et des contrats de performance. Ce contexte, indique-t-il, invite à la création d'alliances à géométrie variable et ouvre la voie à une reconfiguration de la carte universitaire marquée

47. Télé-université, *La position du Conseil d'administration de la Télé-université dans le débat sur la répartition des rôles en téléenseignement à l'Université du Québec*, juin 1998.

48. *Ibid*.

49. Lucier, P., *L'Université du Québec vers l'an 2000 : éléments de positionnement stratégique*, Université du Québec, 25 août 1999.

par un resserrement de l'offre de formation, des structures académiques multi-institutionnelles et l'inclusion obligatoire du téléenseignement dans les formules pédagogiques, relevant notamment la préoccupation gouvernementale de « mesurer le caractère particulier » de la Télé-université[50]. Le germe du repositionnement de la Télé-université est dès lors planté. Repris en 2001[51] et réaffirmés devant la Commission de l'éducation au début de 2002[52], ces thèmes vont prendre une force et une actualité inattendues dans le discours de la rentrée de la même année. Car s'il est toujours question de l'*aggiornamento* que doit prendre l'Université du Québec grâce au renforcement des universités régionales, tout en assurant convergence et visibilité à Montréal et en maintenant la visibilité de l'Université du Québec à Québec, une carte majeure est cette fois-ci abattue, celle du développement du téléenseignement dans le contexte du rattachement de la Télé-université à l'UQAM[53]. Du coup, ce qui n'était jusque-là qu'une façon de cerner les enjeux du développement de l'Université du Québec devient une réalité bien tangible. Or, cette perspective est d'autant plus perturbante pour les établissements en région que le rattachement implique la plus grosse constituante de l'Université du Québec et cette Télé-université qui leur apparaît encore comme une menace.

Dès le mois de février de la même année, un groupe d'universités régionales[54] avait d'ailleurs approché la Télé-université afin d'établir un partenariat avec elle. Malheureusement, leur projet n'avait reçu à la Télé-université que l'appui de la directrice générale. Devant la préférence qui s'était alors fait sentir à la Télé-université pour le rattachement à l'UQAM, les constituantes en avaient tiré la conclusion qui s'impose et signé le 23 septembre un protocole de collaboration dont la Télé-université ne faisait pas partie.

Quoi qu'il en soit, le rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM est entériné par l'Assemblée des gouverneurs le 19 juin 2003. C'est une belle victoire pour Pierre Lucier, mais aussi l'annonce de la fin de sa présidence, puisqu'il quitte l'Université du Québec pour le ministère de l'Éducation au mois d'août suivant. Il est vrai que son grand projet a suscité une certaine opposition chez les constituantes régionales, que l'alliance de la

50. Lucier, P., *Bâtir l'Université du Québec de demain*, Université du Québec, 30 août 2000.

51. Lucier, P., *Bâtir notre avenir*, Université du Québec, septembre 2001.

52. Lucier, P., *L'Université du Québec : une mission à réactualiser*, Université du Québec, 12 mars 2002.

53. Lucier, P., *L'Université du Québec : éléments pour une vision d'avenir*, Université du Québec, 28 août 2002

54. Il s'agit de l'UQAT, l'UQAC, l'UQAH et l'UQAR, dont la lettre d'intention est cosignée par l'Université du Québec.

plus grande constituante du réseau avec celle qui a été leur rivale depuis ses débuts est loin de rassurer, malgré les promesses de partenariat qui leur sont faites.

L'université dans l'université[55]

La TÉLUQ viendra-t-elle à l'UQAM ? Ce titre du bulletin de liaison du Syndicat des professeurs de l'UQAM (SPUQ) confirme le sérieux du projet. Il s'agit, indique-t-il, d'un « défi d'envergure pour la collectivité des deux universités », auquel le syndicat souscrit pleinement. D'ailleurs, dans le même bulletin figure une déclaration conjointe du SPUQ et du SPPTU qui annonce son appui au projet, prévoit « des démarches d'intégration des professeures et professeurs de la TÉLUQ au SPUQ » afin de ne former qu'un seul syndicat et défend la création d'un département permettant de préserver la mission spécifique de la TÉLUQ à l'UQAM[56]. Le 29 septembre 2003, les deux syndicats présentent une demande conjointe d'intégration des professeurs de la Télé-université au SPUQ. Le 19 novembre suivant, la proposition conjointe de rattachement est soumise aux membres des deux communautés, laquelle inclut une convention de partenariat avec les établissements du réseau de l'Université du Québec. Il s'agit d'une « alliance » qui repose sur de larges convergences dans les deux communautés car, comme le souligne le recteur Denis, « il y aura rattachement si les deux communautés le veulent, mais il n'y aura pas rattachement si elles ne le veulent pas ». Sans surprise, mais avec une certaine nostalgie à l'idée de passer le drapeau après tant de belles années, la Télé-université donne son engagement : le grand projet d'université bimodale est maintenant bel et bien lancé. Il ne s'agit plus de déclarations d'intérêt, mais d'un engagement en bonne et due forme.

Au mois de décembre suivant se tient une consultation sur le projet de rattachement. Tout en manifestant son appui, le SPPTU signale qu'un certains nombre d'aspects importants sont encore à préciser, par exemple l'intégration de la structure académique de la Télé-université dans celle de l'UQAM, l'intégration des professeurs à la Commission académique de la formation à distance (CAFAD), le plan de développement du téléenseignement et le maintien de l'intégrité organisationnelle de cette

55. Je remercie très vivement mon collègue Denis Robichaud, président du SPPTU, pour ses commentaires sur cette section. Le SPUQ n'a pour sa part pas transmis de commentaires.

56. Syndicat des professeures et professeurs de la Télé-université, Syndicat des professeurs de l'UQAM, « Déclaration du SPPTU et du SPUQ concernant le projet de rattachement TÉLUQ-UQAM », *SPUQ-Info*, nº 229, mars 2003.

« *université dans l'université* » qu'est la TÉLUQ[57], selon l'expression imagée du recteur Denis. Quant à l'intégration des professeurs de la Télé-université au SPUQ, elle devra se faire avec circonspection. Dans l'immédiat, la convention collective actuelle sera transférée à l'UQAM. Pour sa part, le SPUQ, tout en appuyant clairement le projet, dénonce lui aussi le manque de clarté du protocole d'entente auquel il n'a pas été associé[58], indiquant que les larges convergences sur lesquelles doit reposer le rattachement « ne sauraient s'imposer par décret ni s'appuyer sur la seule conviction des deux chefs d'établissement ». En la circonstance, le SPUQ annonce sa préférence pour un regroupement des professeurs de la Télé-université en assemblée départementale et l'intégration de l'École supérieure de téléenseignement envisagée dans la configuration facultaire de l'UQAM[59], les professeurs étant intégrés au SPUQ[60].

Malgré ces réserves, le projet progresse et les directions des deux établissements dévoilent au mois de mai suivant un plan-cadre de développement de la formation à distance particulièrement ambitieux, puisqu'il prévoit une croissance nette de la fréquentation étudiante de 5 510 EETP de 2006 à 2010[61], basée sur une offre de 500 cours à distance[62]. Dans son discours de la rentrée, la directrice générale de la Télé-université se félicite des succès de son institution : avec 344 cours, un succès sans précédent en recherche, une situation budgétaire équilibrée, un effectif étudiant de 2 650 EETP – tout près de la prévision de 2 750 EETP – et surtout un esprit de corps retrouvé, la Télé-université va bien. Le dossier du rattachement

57. Le SPPTU déclare notamment que « sans Conseil d'administration, ni Commission des études, ni lettres patentes, ni siège à l'Assemblée des gouverneurs, ni siège à la Crépuq », ce concept, qui ne correspond pas à ce qui est proposé dans le projet de protocole, lui semble une vue de l'esprit.

58. Le SPUQ relève notamment que les implications concrètes du projet d'université bimodale ne sont pas claires, pas plus que les dispositions relatives à la conservation des actifs de la TÉLUQ, l'intégration de ses professeurs aux structures de l'UQAM et le financement du plan de développement de la formation à distance.

59. Le SPUQ s'oppose notamment à ce que la Télé-université ait un statut d'école affiliée, dans lequel il verrait une « balkanisation » de l'UQAM.

60. Syndicat des professeurs de l'UQAM, *Projet de rattachement TÉLUQ-UQAM – Rencontre de consultation sur la proposition de protocole d'entente formulée par les deux chefs d'établissement – Avis du Comité exécutif du SPUQ* (<www.unites.uqam.ca/spuq/actualites/communiques/2004/21janvier.html>).

61. Le plan-cadre mise sur l'inscription des étudiants de l'UQAM aux cours de la Télé-université (2 350 EETP), sur l'attrait de la formule bimodale (1 600 EETP), sur l'attrait des diplômes de l'UQAM (260 EETP) et sur l'attrait des nouveaux cours et programmes offerts (1 300 EETP).

62. UQAM, Télé-université, *Annexe au Protocole d'entente TÉLUQ-UQAM – Plan-cadre de développement de la formation à distance UQAM-TÉLUQ 2005-2010*, mai 2004.

à l'UQAM, qui a été approuvé par l'Assemblée des gouverneurs le 22 juin, progresse de façon satisfaisante et un comité de mise en œuvre vient d'être créé, tandis que l'Université du Québec a mis sur pied un chantier de la formation à distance au sein du réseau. Il y a donc toutes les raisons de se réjouir : grâce à ce rattachement, la petite université qu'est la Télé-université est en passe de devenir une très grande université. En écho, le recteur de l'Université du Québec à Montréal souligne, dans son discours de la rentrée, que le projet de rattachement figure parmi ses priorités, de même que l'ouverture du chantier du Pavillon des sciences biologiques et du Cœur des sciences.

Pourtant, quelques fausses notes se font entendre au début de 2005, alors que le SPUQ manifeste sa déception devant l'intention du SPPTU de négocier une nouvelle convention collective. Il fait valoir que le statut d'université distincte que l'UQAM souhaite accorder à la TÉLUQ constitue une violation flagrante de sa convention collective et une attaque en règle contre l'exclusivité de représentation syndicale que détient le SPUQ, et qu'il le contestera par des recours légaux appropriés. Que la direction de l'UQAM en tienne compte[63].

La situation se corse avec la signature de la convention collective du SPPTU le 16 juin, alors que le SPUQ demande formellement au SPPTU de reconnaître que ses membres appartiennent au SPUQ et lui propose de former un groupe de travail afin d'établir les conditions d'harmonisation des deux conventions collectives. Cette proposition est jugée nettement prématurée par le SPPTU, qui préfère s'en tenir à sa nouvelle convention collective de cinq ans[64]. Et même si le projet de rattachement a obtenu l'accord du Ministère à la mi-mai, le SPPTU se charge quelques mois plus tard de dégonfler quelque peu les espoirs mis en lui, alors qu'il dénonce devant le comité de mise en œuvre les vœux pieux et les objectifs irréalistes du plan-cadre : sans un financement adéquat, des passerelles conviviales,

63. Campeau, G., « L'arrimage de la Télé-université à l'UQAM : ses conséquences pour les professeures et professeurs », *SPUQ-Info*, nº 244, juin 2005.

64. Syndicat des professeures et professeurs de la Télé-université, *Info-SPPTU*, vol. 1, nº 6, 7 octobre 2005.

des ressources professorales, un partenariat efficace entre les syndicats de professeurs[65], une politique de la formation à distance[66] et une gestion intelligente de la tâche, rien de tout cela ne sera possible[67].

Qu'importe ! Dans son discours de la rentrée, le recteur Roch Denis souligne la réalisation de trois de ses grands projets, le Complexe des sciences Pierre-Dansereau, le rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM et l'atteinte de l'objectif de la campagne de financement. Certes, l'UQAM subira un déficit d'exploitation évalué à 12 millions de dollars, faute du nécessaire réinvestissement gouvernemental, mais elle tient au succès du rattachement TÉLUQ-UQAM, dans lequel elle prend l'engagement d'investir 10 millions de dollars au cours des cinq années à venir. Il n'y a nul doute que les conditions de succès sont maintenant réunies. Pour sa part, cependant, le SPUQ réitère sa position : pas question de souscrire à la politique du fait accompli que semble suivre l'UQAM, et pas question non plus de discuter des modalités d'harmonisation de sa convention collective avec celle du SPPTU, tant que ce dernier n'aura pas consenti à formuler une requête pour la fusion des deux syndicats. Que le recteur de l'Université du Québec à Montréal et le SPPTU se le tiennent pour dit !

Au début de l'année 2006, un cadre de gestion est élaboré par les deux établissements. Il propose une gestion intégrée des cours et programmes à distance dans laquelle la Télé-université est reconnue comme une composante distincte de l'UQAM. Le plan de développement de la formation à distance prévoit une intégration de la programmation de la Télé-université selon différents scénarios[68], précise le cheminement institutionnel requis pour la création de programmes d'étude à distance et définit le mode de gestion des ressources d'enseignement. Reprenant les

65. Cette demande semble un peu paradoxale, dans la mesure où le SPPTU vient précisément de décider de faire bande à part dans ses relations avec le SPUQ.

66. Mise en chantier au début de 2005 par un groupe de professeurs et de professionnels pédagogiques en vue d'une intégration à la nouvelle convention collective, l'élaboration d'un « Cahier de la formation à distance » n'aura cependant pas de suite. Le mémoire du SPPTU au comité de mise en œuvre du rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM mentionne cependant l'opportunité d'une politique de la formation à distance dont il énonce quelques orientations.

67. Syndicat des professeures et professeurs de la Télé-université, *Avis du SPPTU au comité de mise en œuvre du rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM*, 7 octobre 2005.

68. Ces scénarios sont les suivants : 1) le maintien de programmes à la Télé-université, 2) l'harmonisation de programmes offerts à distance et en présence, 3) la mise à distance totale ou partielle de programmes de l'UQAM, 4) le développement de programmes bimodaux, 5) l'insertion de cours à distance dans des programmes en présence, et 6) l'insertion de cours en présence dans des programmes à distance.

objectifs de fréquentation énoncés dans le plan-cadre de 2005, il indique que la contribution de l'UQAM prendra principalement la forme d'une affectation – temporaire ou permanente – de ressources professorales de l'UQAM, dont il définit les conditions d'exercice des droits d'auteur, inspirées de celles en usage à la Télé-université. Quant aux aspects financiers, le plan annonce que les gains éventuels seront partagés de façon équitable entre la Télé-université et les facultés et départements, mais les assure du même coup contre les pertes éventuelles pouvant résulter d'un transfert d'étudiants des cours donnés en classe vers des cours à distance[69].

Pourtant l'année 2006 est marquée par une note de déception pour la Télé-université, qui apparaît de façon très sensible lors de la consultation à l'occasion de la préparation du nouveau plan stratégique. En effet, les généreuses intentions exprimées par la direction de l'UQAM tranchent avec les difficultés auxquelles se heurtent au niveau des facultés les premières initiatives de coopération et il s'avère que le cadre de gestion expérimental proposé est loin d'être accepté dans la réalité. De plus, la Télé-université n'a pu bénéficier, du moins pour la première année, des ressources promises par l'UQAM[70]. Enfin, la plate-forme « Concepta » proposée par le LICEF à partir des plates-formes « Ad@pWeb » et « Explor@ » est boudée par l'UQAM, qui au moment de choisir un successeur à sa plate-forme « WebCT » dont les coûts sont devenus trop élevés, lui préfère la plate-forme en code libre « Moodle ». Pour les professeurs de la Télé-université, l'heure est à la morosité et la déception est à la mesure de l'espoir mis dans le grand projet. Quant au LICEF, porteur de l'expertise de pointe de la Télé-université, il accuse le coup, qui augure mal du grand projet avec l'UQAM.

L'histoire suit son cours : le 13 juin 2006, le SPPTU dépose une requête auprès de la Commission des relations de travail afin de transporter à l'UQAM son certificat d'accréditation, laquelle est aussitôt contestée par le SPUQ[71]. Cette fois, le rattachement de la TÉLUQ semble être au cœur des préoccupations du SPUQ, qui conteste l'ambiguïté du nouvel organigramme annoncé par l'UQAM « parce qu'on y a inséré la TÉLUQ sans le faire, exactement comme pour son intégration, qui se fait sans se faire[72] ». Mais

69. UQAM, Télé-université, Comité de mise en œuvre du rattachement de la Télé-université à l'UQAM, *Cadre de gestion expérimental du plan de développement de la formation à distance à l'UQAM*, 10 février 2006.

70. Le cadre de gestion expérimental prévoyait le dégagement de 15 professeurs de l'UQAM pour l'année 2005-2006.

71. Guillot, M.-C., « Non à deux syndicats de profs à l'UQAM », *SPUQ-Info*, nº 250, septembre 2006.

72. Breton, G., « Organigramme : la confusion continue », *SPUQ-Info*, nº 251, novembre 2006.

un développement tout à fait inattendu survient à la mi-novembre avec le constat d'un déficit d'exploitation de 16,9 millions de dollars à l'UQAM et la découverte d'un financement incomplet du Complexe des sciences, pour 66,2 millions de dollars, auquel s'ajoutent des coûts de 40,6 millions de dollars, un imprévu qui n'avait pas été révélé au conseil d'administration, alors que les premiers indices de dépassement s'étaient manifestés depuis le mois de février.

Avec ces révélations, la crise financière de l'UQAM se mue en crise de gouvernance, d'autant plus que le recteur Denis, malgré son appel à l'analyse, se révèle incapable d'expliquer la situation. Lâché par la majorité de son équipe de vice-recteurs et l'ensemble des doyens des facultés, il ne se présente pas devant les professeurs qui attendent ses explications et remet sa démission en invoquant les « contraintes d'une situation financière marquée par le sous-financement et l'absence de réinvestissement ». « Le Roch s'effondre », titre le journal étudiant, qui rappelle les acquisitions immobilières antérieures récentes de l'UQAM et son autre grand projet de développement, l'îlot Voyageur, dont le coût de 300 millions de dollars fait craindre le pire. Pour l'UQAM, le coup est très dur, d'autant plus que le Ministère a annoncé qu'elle devrait se débrouiller seule. Et pour la Télé-université, ce coup est dur aussi, car elle vient de perdre celui qu'elle considère comme son protecteur et se trouve maintenant dans la ligne de mire du SPUQ. D'ailleurs, la rectrice par intérim annonce immédiatement son intention de réviser les priorités institutionnelles de l'UQAM et d'aborder très rapidement le dossier du rattachement pour « clarifier les conditions de sa mise en œuvre et en assurer une gestion plus ouverte ». Cette fois, l'appréhension prend le dessus, car on sent que des jours difficiles se préparent. Presque aussitôt en effet, le SPUQ recommande à ses membres « de ne pas entreprendre et même de cesser immédiatement toute collaboration avec la TÉLUQ tant que les règles du jeu n'auront pas été précisées et validées[73] ». Et, dès le début de l'année 2007, il réitère cette opposition en dénonçant le caractère inéquitable de l'Université bimodale dans laquelle les professeurs de la TÉLUQ sont avantagés par rapport à ceux de l'UQAM[74]. Certes, les professeurs de la TÉLUQ ont gagné le transfert de leur convention collective malgré l'opposition du SPUQ devant le Commissaire du travail, mais ils craignent maintenant que leur victoire n'en soit une à la Pyrrhus.

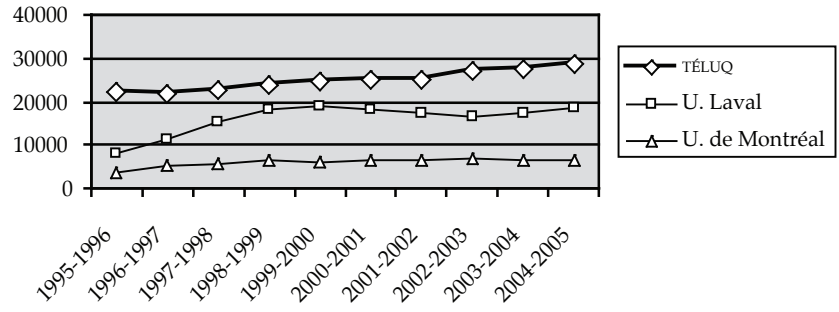
---

73. Syndicat des professeurs de l'UQAM, Comité exécutif du SPUQ « À l'UQAM, deux syndicats de profs… et deux conventions collectives ! », Communiqué du SPUQ à ses membres, 18 décembre 2006.

74. Bélanger, J., « L'université bimodale : à deux poids, deux mesures ! », *SPUQ-Info*, n° 253, février 2007.

Dans cette tourmente, d'autres informations sont passées relativement inaperçues. Ainsi, l'analyse des inscriptions en formation à distance au niveau universitaire montre que la Télé-université, qui représentait près des deux tiers des inscriptions en 1995-1996, ne compte plus que pour 53 % en 2004-2005, tandis que l'Université Laval est passée de 24 % à 35 % durant la même période (figure 7.1).

Figure 7.1
Évolution des inscriptions en formation à distance
dans trois universités (1996-2005)



Source : Saucier, R., *Portrait des inscriptions en formation à distance (secondaire, collégial et universitaire) au Québec*, CLIFAD, février 2006.

D'autres informations sur la situation de l'enseignement virtuel dans les universités québécoises sont diffusées vers la fin du mois de novembre 2006[75]. Avec plus de 360 cours à distance, dont 75 en ligne[76], la Télé-université accueille au-delà de 17 000 étudiants[77]. Pour sa part, l'Université Laval offre 330 cours à distance, dont les deux tiers sont donnés par Internet, et compte près de 19 000 inscriptions. Chose assez étonnante, l'université virtuelle e-Concordia, qui n'en est qu'à sa deuxième année d'activité, accueille plus de 8 000 étudiants, sans oublier l'Université de Montréal avec ses 6 000 inscriptions annuelles, qui représente près de 12 % des inscriptions à distance. L'univers de la formation à distance

75. Lemieux, S., « Les universités à l'heure de l'enseignement virtuel », *Métro Éducation*, 27 novembre 2006.

76. L'ensemble des cours de la Télé-université dont l'enseignement repose entièrement ou partiellement sur le Web s'élevait à 90 en 2006-2007.

77. Cette donnée est probablement erronée, puisque la Télé-université accueillait 28 465 étudiants en 2004-2005 et 30 000 en 2005-2006.

devient, on le voit, plus concurrentiel et la Télé-université n'y est plus seule présente, même si les diverses institutions n'offrent pas toujours les mêmes programmes aux mêmes étudiants.

Les facteurs de l'érosion institutionnelle

Autant la période allant de 1972 à 1992, durant laquelle la Télé-université obtient ses lettres patentes, est marquée par la prédominance de facteurs favorables à l'institutionnalisation, autant celle que nous venons d'étudier est caractérisée par la prédominance de facteurs adverses, dont la conjugaison contribue à la situation difficile de la fin de l'année 2006. Certains de ces facteurs apparaissent avec évidence, tandis que d'autres exercent leur influence de façon plus voilée. Tentons d'en faire l'analyse.

La difficile gestion de la technologie : des résultats inégaux

Près de dix ans après son lancement, le bilan du campus virtuel proposé par la Télé-université semble pour le moins contrasté. D'une part, des avancées technologiques très nettes, telles l'admission-inscription en ligne[78], la bibliothèque virtuelle, la base de données académiques GDA, la mise au point du portail tuteur et, plus récemment, la banque de ressources pédagogiques avec l'éditeur de métadonnées « Palom@ ». De l'autre, des résultats en demi-teintes, comme la difficile recherche d'instruments de conception des cours en ligne[79], mais aussi la modernisation relativement lente de la banque de cours[80], une évolution d'autant plus surprenante que l'Université Laval de Québec est parvenue en peu d'années à se présenter comme une concurrente possible quant à l'offre de cours en ligne[81]. On constate ainsi une certaine difficulté à modifier les modes d'enseignement traditionnels en tirant parti des possibilités des nouvelles technologies, qu'il s'agisse d'apprentissage collaboratif

78. Le service d'admission-inscription en ligne se limite toutefois à la disponibilité de formulaires à envoyer par la poste.

79. Ainsi, le portail concepteur et la plate-forme « Concepta » sont encore en mode d'implantation.

80. À la session d'automne 2006, 118 cours sur un total de 467 avaient été modernisés, dont 91 étaient offerts en ligne et 46 sur cédérom.

81. À la session d'hiver 2006, l'Université Laval prévoyait offrir 213 cours en ligne sur les 348 cours de sa banque. Cette offre s'était essentiellement déployée à partir de l'année 2000-2001, les cours en ligne prenant la relève des cours imprimés ou télévisés.

ou de construction de connaissances[82]. En ce sens, si le campus virtuel de la Télé-université est en 2006 une réalité très tangible en termes de services assistés par la technologie, il demeure encore assez loin de son idéal fondateur, c'est-à-dire la coconstruction des connaissances figurant au cœur des recherches du LICEF[83]. Il faut dire que si la direction générale de la Télé-université avait attaché beaucoup d'importance à ce projet de modernisation de l'enseignement et si un petit nombre de professeurs s'y étaient intensivement investis, d'autres professeurs y étaient restés relativement indifférents, préférant se concentrer sur la mise au point de nouveaux cours et programmes[84]. Ainsi, les propositions de modernisation des premiers n'ont suscité que peu d'intérêt chez les seconds, d'autant plus qu'il s'agissait de modèles concurrentiels, dont l'implantation n'avait pas été planifiée[85].

Sans doute faut-il compter avec la lenteur du rythme de transformation des pratiques pédagogiques qui est loin de suivre celui du développement des TIC (Guri-Rosenblit, 2006). L'exemple du campus virtuel montre que l'utilisation des outils technologiques dans le cadre de la conception des nouveaux cours a été prudente. Plusieurs facteurs expliquent cette situation, notamment les problèmes techniques liés à la plateforme « Explor@ » à ses débuts, qui ont sans doute effarouché plusieurs professeurs (Laramée, 1998). Mais il faut également prendre en compte l'incertitude inhérente à l'introduction de nouveaux procédés de travail qui affectent la définition de la tâche du professeur, ainsi que les craintes

82. Les innovations techno-pédagogiques les plus marquantes semblent en effet limitées aux Unités d'enseignement et de recherche (UER) Éducation et Science et Technologie, tandis que les deux autres UER (Sciences humaines, lettres et communications ; Travail, économie et gestion) optent pour une utilisation plus traditionnelle des technologies.

83. Avec un peu d'amertume, Gilbert Paquette estime que la modernisation des cours a surtout été marquée par un modèle instructiviste, sans doute lié à l'attachement traditionnel des professeurs universitaires pour un approche pédagogique qui les place au cœur du processus d'enseignement.

84. Certains de ces professeurs estimaient ainsi contribuer au développement de l'institution sans avoir recours à une technologie coûteuse.

85. Ainsi, la formation des usagers potentiels n'a pas été systématisée à la Télé-université, contrairement à ce qu'on a pu observer à l'Université de Montréal ou à l'UQAM, après qu'elles eurent choisi leurs plates-formes de formation en ligne.

ou les résistances que peuvent susciter les attentes de la direction envers des gains d'efficience en contexte de restriction des ressources[86], lesquelles ont pu apparaître comme des menaces à la liberté universitaire[87].

Il reste que le rythme rapide de mise en ligne des cours à l'Université Laval, comparé à celui de la Télé-université, met l'accent sur des facteurs propres à cette dernière. On peut ici penser à l'option prise par la Télé-université pour l'expérimentation de divers instruments de modernisation, notamment en ce qui concerne les plates-formes dont la compatibilité mutuelle ne semble pas avoir été suffisamment considérée[88]. Cette diversité tranche notamment avec l'option prise par d'autres universités pour une approche standardisée[89]. On peut également faire l'hypothèse d'une tension entre, d'une part, une logique de recherche incarnée par le LICEF et marquée par le développement de prototypes performants[90] et, de l'autre, une logique d'utilisation caractérisée par la recherche de la fiabilité et de la convivialité à coûts minimes. Il est enfin probable que le processus de changement organisationnel n'ait pas été assez pris en compte. En effet, les groupes de travail faisaient appel aux ressources les plus technophiles, partagées entre les diverses plates-formes en concurrence tandis que la formation du personnel a reçu assez peu d'attention, exception faite de la formation aux équipements bureautiques. De plus, l'animation pédagogique a été négligée, ce qui n'a guère favorisé l'appropriation des nouveaux outils de conception, et encore moins la réflexion quant aux stratégies pédagogiques à développer. Enfin, l'image que la Télé-université avait de son leadership en formation à distance lui a

86. Alain Laramée (2002) oppose notamment la logique « éditique » à la logique « éditoriale ». La première s'applique à des cours simples, relativement faciles à standardiser, mais dont les possibilités d'interaction sont faibles, tandis que la seconde mise sur une grande variété pédagogique accompagnée d'une interactivité élevée, qui s'accompagne de coûts unitaires élevés, étant donné le faible potentiel de standardisation des cours.

87. Des appréhensions de même nature avaient motivé en 1997 la vive opposition de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université au projet des Presses universitaires multimédias, qui visait la médiatisation et la diffusion de cours à fort achalandage au sein du système universitaire québécois et sur la scène internationale, ce qui eut pour effet l'échec du projet, d'autant plus que la Télé-université venait de se faire confirmer l'octroi de sa subvention de modernisation (Laramée, 1998).

88. Il faut cependant reconnaître que les standards d'interopérabilité des plates-formes n'avaient pas encore été mis au point.

89. Ainsi, l'Université de Montréal devait choisir en 1999 la plate-forme WebCT à la suite d'une étude qui l'amena à éliminer une autre plate-forme développée par des professeurs de sa propre Faculté des sciences de l'éducation.

90. D'autant plus que le financement des applications développées par le LICEF faisait intensivement appel à des subventions de recherche externes.

peut-être nui, en l'amenant à développer des ressources à la fine pointe tout en négligeant les conditions de leur mise en œuvre et en portant peu d'attention au développement des plates-formes concurrentes. Tous ces facteurs soulignent un certain manque de maîtrise de la technologie au sens où la définit John Daniel, c'est-à-dire « l'application de connaissances scientifiques et d'autres connaissances organisées à l'accomplissement de tâches pratiques par des organisations comprenant des personnes et des machines ». En l'occurrence, les perturbations qu'a suscitées la mise sur pied du campus virtuel suggèrent que la Télé-université n'avait pas une compréhension commune de la façon de pratiquer la formation à distance et qu'elle était partagée entre une vision constructiviste faisant largement appel à des instruments techniques et une vision d'une autre nature qui y a opposé une sorte de résistance passive.

Toujours est-il qu'on ne faisait pratiquement plus mention du campus virtuel dans le discours public de la Télé-université en 2006, la préoccupation dominante étant l'enseignement bimodal, symbole de son rattachement à l'UQAM. On pourra y voir aussi bien le signe d'une intégration réussie et de l'ancrage dans les pratiques que la disparition d'une utopie qui n'a pu se réaliser. Cette évolution était également marquée par l'apparition de nouvelles institutions dans le domaine de l'enseignement en ligne, qu'il s'agisse de l'Université Laval, de l'Université de Montréal ou de la nouvelle venue, e-Concordia. Certes, la Télé-université y occupait encore une position dominante, mais la concurrence devenait plus vive. Au moins se souciait-elle maintenant de bien connaître les équipements dont disposaient ses étudiants et de leur assurer l'accès à des cours sans problèmes d'ordre technologique, et de veiller à l'appropriation des technologies par les équipes pédagogiques.

Quant aux intentions gouvernementales envers la formation à distance, il était peu probable qu'elles se traduisent par un autre investissement substantiel. Lors des travaux de la Commission permanente de l'éducation tenue en 2003, le ministre, interrogé sur la suite donnée au projet de Société pour le développement du multimédia universitaire qui avait succédé au projet des Presses universitaires multimédias, déclarait simplement qu'il devait gérer le déficit laissé par le gouvernement précédent, celui du Parti québécois, et que de toute façon ce gouvernement avait lui-même renoncé à financer ce projet dans la dernière année de son mandat. Certes, une subvention importante avait été annoncée à l'été de 2006 pour les trois prochaines années, mais elle visait simplement à combler partiellement le sous-financement des universités québécoises en comparaison des autres universités canadiennes. Il y avait donc bien peu de chances pour que d'autres investissements technologiques importants soient consentis, et chaque institution devait dorénavant s'accommoder de cette nouvelle réalité.

Le problème du financement et l'énigme du développement de la formation à distance

La question du financement universitaire est commune à l'ensemble des universités québécoises et n'a pas besoin d'être exposée à nouveau. Elle prend cependant une coloration très particulière dans le cas de la Télé-université, étant donné l'originalité du modèle économique de la formation à distance. De ce fait, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, le coût unitaire des cours à distance peut-être supérieur à celui de l'enseignement en présence lorsque les inscriptions sont peu nombreuses, égal ou moindre, lorsque le volume des inscriptions est important, ce qui permet alors de réaliser des économies d'échelle.

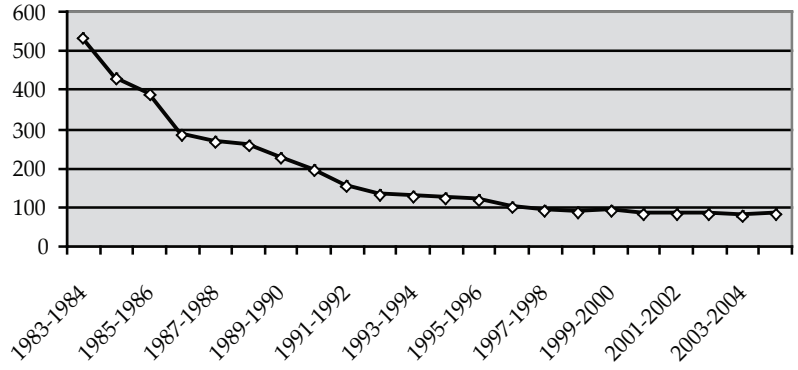
On a vu que durant la période allant de 1972 à 1992, la Télé-université avait insisté de façon constante, mais discrète, sur cette caractéristique, en mettant de l'avant la capacité de la formation à distance de répondre à de vastes besoins de formation et en soulignant son potentiel de développement. Constatant cependant l'intérêt du ministre Ryan à la voir fonctionner à coûts moindres, elle avait préféré défendre le principe d'un financement égal à celui des autres universités, qui était selon elle le gage de la qualité de ses enseignements.

Cette préoccupation d'un fonctionnement à coûts moindres réapparaît avec le rapport LeBoutillier de 1998, auquel la Télé-université s'oppose avec force et qui ne connaît pas de lendemain. Mais la contrainte du financement s'impose dès 2001 avec le contrat de performance, condition du réinvestissement gouvernemental, dans lequel la Télé-université s'engage à un important développement de sa clientèle sur la base des prévisions effectuées par le comité « Horizon 2000 » dès 1999. L'incapacité à atteindre cet objectif résulte dans la crise de gouvernance de 2002 et dans l'émergence du projet de rattachement à l'UQAM, qui apparaît comme la façon privilégiée de permettre le développement de la Télé-université. À nouveau, des prévisions ambitieuses sont faites, mais cette fois de façon conjointe par les directions des deux établissements, sur la base du scénario de croissance quinquennal contenu dans le plan-cadre de développement de la formation à distance en 2004. Mais on a vu que dès l'année suivante le SPPTU dénonce ce plan-cadre, assimilant ses objectifs à des vœux pieux.

Pourquoi, en 2001 comme en 2004, la Télé-université s'engage-t-elle à l'égard de tels objectifs et comment se fait-il qu'elle se heurte immédiatement à des difficultés pour les atteindre ? En ce qui a trait à la première partie de la question, il convient de prendre en compte l'érosion progressive de la fréquentation étudiante mesurée sur la base du nombre moyen d'étudiants par cours (figure 7.2). En outre, il faut se souvenir que la Télé-université a effectué en 1983 un virage important en choisissant

de diversifier sa programmation, puisqu'elle ne peut plus compter sur d'importantes inscriptions d'étudiants-maîtres dans un petit nombre de cours.

Figure 7.2
Évolution du nombre moyen d'étudiants par cours (1983-2005)



Source : Bureau du registraire, Télé-université.

Cette moyenne s'élève à 79 en 2004-2005, alors qu'elle s'établissait à 534 en 1983-1984. L'érosion a été variable selon les secteurs disciplinaires, spectaculaire en informatique, faible en administration, et moyenne en sciences humaines, en lettres et en communications[91]. Bien qu'aucune étude de ce phénomène n'ait été effectuée, on peut l'imputer, de façon générale, à la conjugaison de facteurs tels que la moindre popularité des nouveaux cours offerts, l'usure ou la désuétude des cours existants et la multiplication de cours optionnels dans les programmes, laquelle a pour effet de réduire leur probabilité de fréquentation. On peut donc comprendre que les réalisations passées de la Télé-université – en faisant abstraction des niveaux assez exceptionnels antérieurs à 1983 – tout autant que le développement des inscriptions par transfert de crédit, notamment grâce aux étudiants de l'UQAM, de même que le constat de taux de fréquentation élevés de la formation à distance en Europe, aient permis aux gestionnaires de la Télé-université de fixer des objectifs qu'ils estiment réalistes.

91. Le nombre moyen d'étudiants par cours de 1983 à 2005 passe ainsi de 1174 à 35 en informatique, de 381 à 76 en sciences humaines, lettres et communications, et de 166 à 126 en administration.

Reste maintenant à savoir pourquoi ces objectifs sont si difficiles à atteindre, voire contestés. On peut imaginer, dans le cadre du contrat de performance, que l'animosité développée par le corps professoral envers l'ancienne directrice générale ait eu pour résultat qu'il ne s'est guère senti lié par ces engagements. Encore faut-il remarquer que la directrice de l'enseignement et de la recherche, de même que le directeur des études étaient partie prenante à leur définition, ce qui permet de croire que les contraintes universitaires avaient été dûment prises en considération. Mais peut-être la Télé-université avait-elle alors quelque peu surévalué sa capacité d'augmenter la fréquentation étudiante[92]. La contestation du plan-cadre de développement de la formation à distance en 2004 est en revanche plus surprenante, même si elle sert à justifier un ensemble de revendications, dans la mesure où l'équipe de gestion de la Télé-université a été renouvelée, où le projet de rattachement a été d'emblée placé sous le signe du développement universitaire, et où les deux équipes de direction ont défini des objectifs basés sur un scénario de croissance détaillé, peut-être un peu optimiste, mais basé sur des hypothèses crédibles.

Plusieurs facteurs frappent à cet égard. Lorsque la Télé-université constate à la fin de 2001 son échec à atteindre les objectifs du contrat de performance, le SPPTU manifeste son opposition aux axes de redressement proposés par la directrice générale mais ne fait aucune contre-proposition par la suite. Et lorsque le projet de rapprochement TÉLUQ-UQAM, qui doit permettre de sortir de la crise, est évoqué au début de 2002, la directrice générale souligne que « cette démarche ne doit en aucun cas être confondue avec une opération de rationalisation ». Il s'agit là peut-être d'un pieux mensonge : en l'occurrence, il semble que la direction ait voulu essentiellement souligner que le Ministère ne devait pas espérer réaliser des économies du fait du rattachement. De même, le rapport du comité académique paru la même année réclame des « investissements substantiels permettant un plan de développement soutenu de l'enseignement à distance au Québec ». Néanmoins, cette présentation du projet passe sous silence les efforts à réaliser par la Télé-université. Mais il faut surtout noter que lorsque la nouvelle convention collective du SPPTU est signée le 16 juin 2005, elle se distingue par une rééquilibrage de la charge d'enseignement professorale, limitée à un minimum de cinq cours et un maximum de sept cours, alors que le charge d'enseignement de certains professeurs pouvait auparavant atteindre une vingtaine de cours, tandis

92. Les objectifs du contrat de performance seront en fait atteints avec une année de retard. Il semble en outre que les objectifs proposés par le groupe Horizon 2000 et repris dans le cadre du contrat de performance supposaient la mise en œuvre d'un plan de redressement qui n'a pas été mis en application.

que d'autres en avaient très peu[93]. Il s'agit là de cours en diffusion, lesquels demandent une charge de travail moindre de la part du professeur[94]. Dès lors, il est facile de comprendre que les objectifs énoncés dans le plan-cadre de développement de la formation à distance en 2004 puissent apparaître irréalistes au SPPTU, puisqu'ils reposent sur le développement de quelque 150 nouveaux cours en cinq ans. C'est pourquoi il souligne que sans un engagement substantiel de nouvelles ressources professorales – au moins 85 professeurs, appuyés par le personnel de soutien pédagogique correspondant – et sans un support financier de 2 millions de dollars par année, le projet de rattachement lui semble voué à l'échec[95].

Autrement dit, la Télé-université s'est peut-être engagée trop rapidement dans le cadre du contrat de performance, misant de façon un peu naïve sur le développement du campus virtuel. Mais il est étonnant qu'après avoir été instruite de cette expérience elle s'engage à nouveau à atteindre d'autres objectifs ambitieux, cette fois conjointement avec l'UQAM, alors qu'elle négocie l'année suivante une convention collective qui nécessite un important apport de ressources supplémentaires afin d'atteindre ces objectifs.

On peut voir dans ces deux épisodes l'illustration d'une rupture entre l'image que la Télé-université entretient de ses possibilités de contribution aux besoins de formation universitaire de la société québécoise, ainsi que les objectifs qu'elle peut poursuivre, et sa capacité réelle à les honorer. On peut également y voir, dans le cas du second, l'indice d'une certaine légèreté, dans la mesure où elle prend des engagements qui rendent plus ardue l'atteinte de ses objectifs. En outre, il y a indéniablement une rupture entre la compréhension du rattachement qu'ont la direction de la Télé-université et celle du SPPTU. En élaborant le plan-cadre de développement de la formation à distance, la première estime en effet possible d'augmenter la fréquentation étudiante de 28 000 étudiants cours en 2004-2005 à environ 50 000 en 2010-2011 grâce à une offre de cours passant de 350 cours à environ 500 cours[96] et à un apport de ressources professorales de l'UQAM[97]. Sur cette base, le développement de la formation

93. Télé-université, SPPTU, *Convention collective de travail 2005-2010*, Article 7.09.

94. Les cours à distance demandent le plus gros investissement lors de leur conception et, dans une moindre mesure, lors de leur révision.

95. *Avis du SPPTU au comité de mise en œuvre…*, *op. cit.*

96. Ce scénario se traduit par un nombre moyen de 100 étudiants par cours, soit une nette progression par rapport à la moyenne de 79 étudiants par cours observée en 2004-2005.

97. Le cadre de gestion expérimental de février 2006 estime qu'à cette fin la capacité de production annuelle de la Télé-université – environ 15 nouveaux cours par année, auxquels s'ajoutent les révisions – doit être complétée par des

à distance dans le cadre du rattachement repose donc à la fois sur une offre de cours plus performants et sur l'adjonction de ressources de conception en provenance de l'UQAM. Pour sa part, le SPPTU se borne, dans son avis de 2005, à réclamer le recrutement annuel d'une dizaine de nouveaux professeurs et l'adjonction annuelle d'un budget spécial de 2 millions de dollars pendant cinq ans, faute de quoi l'objectif d'offre de 500 cours lui paraît irréaliste. Il demeure par ailleurs muet sur les objectifs de fréquentation visés. Il est clair que ce dernier fait du rattachement une lecture différente de celle présentée dans le projet initial de Pierre Lucier, pour qui cette reconfiguration permettait essentiellement à la Télé-université d'avoir accès aux ressources de l'UQAM, et non d'élargir son propre corps professoral[98].

Quoi qu'il en soit, avec le flottement observé durant l'année 2005-2006, au cours de laquelle la prévision de dégagement d'une quinzaine de professeurs de l'UQAM ne s'était pas concrétisée, et avec la tension qui s'était installée entre le SPPTU et le SPUQ, la réalisation du plan-cadre de développement de la formation à distance s'avérait plus difficile que prévu, sans oublier bien sûr les problèmes que risquait de poser le nouveau contexte budgétaire de l'UQAM.

Un rattachement ambigu

À plusieurs égards, le rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM présente des aspects paradoxaux. Tout d'abord, il s'agit d'un projet piloté de façon très visible par les plus hautes instances des deux institutions, mais qui, malgré les très longues consultations, continue à soulever un certain scepticisme à la base, très perceptible à l'UQAM. De plus, on ne peut manquer de relever l'antagonisme qui se développe entre les deux syndicats de professeurs, desquels on se serait plutôt attendu à ce qu'ils incarnent au premier chef la synergie entre les deux institutions Enfin, on observe une certaine ambiguïté des professeurs membres du SPPTU, quant à l'identité de la formation à distance. Examinons ces divers aspects.

---

ressources additionnelles permettant un ajout de 12 à 15 cours par année. Rappelons que le cadre de gestion proposait à cet effet le dégagement de 15 professeurs de l'UQAM pour l'année 2005-2006.

98. Il faut ici remarquer que le dégagement temporaire de ressources professorales de l'UQAM prévu par le cadre de gestion expérimental de 2006 permet d'envisager la création de nouveaux cours à distance sans un accroissement correspondant du corps professoral.

Qu'en est-il de l'enracinement institutionnel du projet de rattachement ? Le comité académique dont les travaux avaient préludé au rattachement en 2002 avait initialement placé son rapport sous le signe de « l'université virtuelle du Québec ». Peut-être faut-il y voir l'origine du concept de « l'université dans l'université » que développera le recteur Denis par la suite[99]. Dès le début de 2004 cependant, plus précisément lors de la journée de consultation sur la proposition de protocole de rattachement, des objections vont y être présentées, notamment par le SPPTU, qui dénonce l'absence de garanties concrètes de l'intégrité organisationnelle de la Télé-université[100]. Pour sa part, le SPUQ rappelle la proposition syndicale conjointe de mars 2003, et presse l'UQAM de préciser de quelle façon fonctionnera l'université bimodale, indiquant qu'il s'opposera à ce que la TÉLUQ ait le statut d'une école affiliée. À nouveau, il énonce sa position au début de 2004, soulignant que « tout se présente comme si ce projet allait de soi et qu'il fallait y adhérer par le mode d'une profession de foi » et fait savoir en juin 2005 qu'il considère l'influence de la Télé-université disproportionnée, puis déclare sans détour en novembre 2006, à la lecture du nouvel organigramme de l'UQAM, que « la confusion continue ». Cette vive critique, sans doute alimentée par la réticence du SPPTU à se joindre au SPUQ, n'en révèle pas moins que le projet de rattachement est loin de faire consensus à l'UQAM même. De façon tout aussi étonnante, le cadre de gestion expérimental dévoilé en février 2006 se trouve désavoué par quelques-uns des membres de la TÉLUQ ayant contribué à son élaboration. Quelques témoignages de professeurs lors de l'élaboration du plan stratégique de la TÉLUQ permettent d'ailleurs de constater qu'il n'est ni reconnu ni appliqué par leurs partenaires de l'UQAM. Force est de reconnaître que le projet de rattachement, aussi grandes soient sa visibilité et la priorité qui y est attachée au plus haut niveau, tarde à s'enraciner dans la pratique.

Plusieurs éléments peuvent expliquer cette situation. On peut ainsi faire l'hypothèse que le SPPTU, appuyé par les autres syndicats de la Télé-université, était plus pressé de se débarrasser de l'ancienne directrice générale que d'évaluer l'opportunité de l'association de la Télé-université avec l'UQAM. En fait, le débat sur les causes de la crise de 2002[101] et sur le bien-fondé de cette association n'a jamais eu lieu, malgré les tentatives du directeur des études, de telle sorte que l'UQAM s'est trouvée investie de tous les désirs de relance de la Télé-université, mais d'aucune de ses contraintes. Il faut également tenir compte de la méfiance manifestée par le

99. Aucun texte ne témoigne cependant du sens que le recteur de l'Université du Québec à Montréal accorde à ce concept.

100. *SPUQ-Info*, nº 229, mars 2003, *op. cit*.

101. Ainsi, malgré l'intention déclarée par le SPPTU, on ne saura jamais si les facteurs de cette crise étaient structurels, comme le prétendait la directrice générale, ou simplement conjoncturels.

SPUQ envers le rectorat de l'UQAM, notamment en raison des projets immobiliers dont il se fait le promoteur. Cette méfiance trouve sans doute une nouvelle raison d'être dans ce projet de rattachement auquel le SPUQ n'est pas associé et dans lequel il voit une remise en cause de son exclusivité de représentation. Ainsi, lorsque le SPUQ soutient à la fin de 2006 qu'on a « inséré la TÉLUQ sans le faire, exactement comme pour son intégration qui se fait sans se faire », ses objections contribuent pour une bonne part au blocage de la mise en œuvre du rattachement. En outre, malgré l'envergure de ce projet qui met en présence deux institutions très différentes, tant en ce qui concerne leur taille que leur métier, aucune modalité d'accompagnement du changement organisationnel n'a été mise sur pied afin d'assurer le suivi des projets de collaboration en cours, d'identifier les potentiels de collaboration optimale et de définir une stratégie de changement appropriée, qu'il s'agisse de minimiser les résistances prévisibles ou d'augmenter les probabilités de gains mutuels[102].

Comment s'explique l'antagonisme entre le SPPTU et le SPUQ ? Son origine est facile à situer. Dès le mois de janvier 2004, les deux syndicats entrent en contact et élaborent une déclaration conjointe prévoyant la création d'une unité académique spéciale pour la TÉLUQ, ainsi que l'intégration des professeurs de la TÉLUQ au SPUQ, cette demande étant réitérée par les présidents des deux syndicats le 29 septembre suivant[103]. De même, à l'occasion de la consultation de 2004 sur le protocole de rattachement, les deux syndicats tiennent des positions très similaires, soulignant les imprécisions du protocole. On peut comprendre alors l'étonnement du SPUQ au début de 2005 devant la décision du SPPTU d'entreprendre la négociation d'une nouvelle convention collective. Le SPPTU n'est-il pas en train de se dédire de son engagement ? Pour ce dernier, la donne semble par contre avoir changé, puisqu'il déclare en septembre au SPUQ que la fusion des deux syndicats est prématurée et qu'il faut plutôt établir un comité paritaire pour en examiner les modalités. Dès lors, la méfiance s'installe et la pression du SPUQ devient de plus en plus perceptible, tandis que le SPPTU campe sur ses positions, réussissant à faire transférer sa nouvelle convention collective à l'UQAM. Quant aux facteurs de ce renversement, deux hypothèses peuvent être avancées. Tout d'abord, à l'évidence, la réticence du SPPTU coïncide avec la signature de sa nouvelle convention collective, ce qui permet de croire qu'il y trouve des avantages qu'il ne

102. Un exemple de ce type d'expertise est représenté par le Centre d'études en transformation des organisations de HÉC Montréal.

103. Syndicat des professeurs de l'UQAM, *Projet de rattachement TÉLUQ-UQAM – Rencontre de consultation sur la proposition de protocole d'entente formulée par les deux chefs d'établissement*, Avis du comité exécutif du SPUQ, 21 janvier 2004. (N.B. : le SPPTU divergeait avec le SPUQ sur ce dernier point, estimant qu'il s'agissait d'une simple déclaration d'intention, et non d'une demande conjointe.)

veut pas perdre. On peut penser ici par exemple à la diminution de la charge d'enseignement des professeurs, qui devient un moyen de favoriser l'accroissement du corps professoral en fonction de la fréquentation étudiante. On peut également penser à une certaine difficulté, pour les professeurs de la Télé-université, de définir les particularités de leur tâche, en comparaison de celle des professeurs de l'UQAM[104]. Enfin, il faut sans doute prendre en compte le fait que les départements et facultés de l'UQAM sont assujettis à des moyennes cibles négociées avec le SPUQ, alors que cette pratique n'a pas d'équivalent à la TÉLUQ.

Il faut probablement aussi prendre en considération une certaine recherche d'identité des professeurs à distance, dont la particularité du métier réside dans un mode d'enseignement et d'encadrement qui les isole de leurs étudiants et les amène à gérer des projets faisant intervenir diverses expertises professionnelles[105]. Or, si certains se définissent volontiers par cette particularité, notamment ceux dont la discipline est la formation à distance ou son ingénierie, d'autres le font plus à partir de la discipline qu'ils enseignent. Par conséquent, le regroupement des professeurs au sein d'un département de formation à distance n'est pas nécessairement pour eux la solution la plus heureuse et l'hypothèse d'une structure reproduisant en quelque sorte celle de la Télé-université au sein de l'UQAM peut leur paraître séduisante. Enfin, il faut évidemment songer à toutes les rivalités qui peuvent se déployer entre collègues d'une même discipline dans les deux universités, particulièrement en cas de coexistence de programmes similaires. Tous ces facteurs font en sorte que le rattachement s'accompagne de choix difficiles, notamment en raison de la diversité des appartenances disciplinaires des professeurs à distance, et que le SPPTU hésite entre des solutions inspirées par une perspective de normalisation[106] et la prise en considération de la variété des situations de formation à distance que vivent ses membres.

---

104. À cet égard, on remarque dans le mémoire soumis par le SPPTU au comité de mise en œuvre du rattachement en octobre 2005 une proposition de passerelles entre les professeurs de la TÉLUQ et ceux de l'UQAM basée sur une grille d'équivalence dans laquelle trois types de cours et de programmes sont distingués selon l'intensité du travail de conception qu'ils demandent du professeur. Toutefois, cette catégorisation ne figure pas dans la convention collective du SPPTU.

105. Et cela, même si certains professeurs de l'UQAM recourent de façon plus ou moins intensive à des moyens d'enseignement à distance et si plusieurs professeurs de la TÉLUQ choisissent d'encadrer eux-mêmes leurs étudiants lors de la mise à l'essai de leurs cours.

106. Ainsi, dans son mémoire au comité de mise en œuvre, le SPPTU souligne que la convention collective qu'il a négocié est « adaptée à 90 % sur celle du

Un enchaînement d'événements perturbants

Le phénomène marquant de toutes ces années consécutives à l'obtention des lettres patentes est donc le passage d'une situation heureuse à une autre plus préoccupante par une série de circonstances qui évoquent un effet en chaîne. Les succès obtenus par la Télé-université l'amènent à proposer un vaste projet de modernisation pour lequel elle obtient une subvention importante. Des difficultés technologiques se combinent toutefois à des difficultés de recrutement et résultent dans une crise de financement. L'exploration de diverses possibilités d'association ayant pour but d'assurer un développement plus stable entraîne à son tour une crise de gouvernance. Le choix clair du rattachement à l'UQAM suscite d'abord l'enthousiasme, puis le doute, quand il s'avère que les ressources espérées ne sont pas au rendez-vous et que bien des questions importantes restent à régler. Les prises de position des deux syndicats de professeurs, tout d'abord communes, deviennent ensuite divergentes en raison de ces imprécisions. Enfin, la découverte subite d'un important déficit à l'UQAM et la démission de son recteur, qui était l'un des principaux promoteurs du projet de rattachement, ont pour effet de mettre la Télé-université sur la sellette, notamment en raison des prises de position radicales du SPUQ, qui presse la direction de l'UQAM de régulariser les conditions de son intégration et incite ses membres à s'abstenir de toute collaboration entre-temps.

Outre ces événements très visibles, d'autres facteurs exercent une influence non moins sensible. Le premier a trait à l'ambiguïté de la nouvelle vocation de la Télé-université. Ainsi, le projet de rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM est certes attrayant, puisqu'il permet d'envisager la libre circulation des étudiants entre des cours en salle et des cours à distance. Toutefois, l'imprécision qui entoure le statut institutionnel de la TÉLUQ jusqu'à la fin de 2006 constitue du fait même un handicap permettant de comprendre les tensions qui se sont développées entre les syndicats de professeurs des deux institutions, l'un attaché à la sauvegarde de son identité professionnelle, l'autre à son exclusivité de représentation. Le deuxième facteur est l'irréalisme de la mise en œuvre du plan d'action qui accompagne ce projet : à cet égard, on peut citer le paradoxe du processus de planification de la Télé-université, qui détermine des objectifs de croissance plausibles et les conditions organisationnelles requises pour y parvenir, mais dont les recommandations vertueuses demeurent

---

SPUQ-UQAM », ce qui se confirme dans le cas de l'article relatif à la charge d'enseignement mesurée par le nombre de cours en diffusion, tout comme celle du professeur de l'UQAM l'est par le nombre de cours donnés en salle.

rhétoriques et ne sont pas pour autant suivies[107]. Le troisième facteur est l'hétérogénéité des représentations du métier qu'est la formation à distance au sein de la TÉLUQ. À cet égard, les aléas du changement technologique lors de l'aventure du campus virtuel révèlent à la fois la diversité des pratiques – entre les défenseurs de l'ingénierie pédagogique et les professeurs relativement indifférents ou techno-prudents – et la prédominance d'un modèle de gestion basé sur le laisser-faire plutôt que sur l'unification des pratiques. De même, les tensions observées à l'occasion de la crise de 2002 et les critiques à l'égard du cadre de gestion accompagnant le rattachement TÉLUQ-UQAM témoignent de différences de perspective entre le corps professoral et la direction de la Télé-université quant au rythme de développement à privilégier et de perceptions peut-être divergentes quant au potentiel de la formation à distance de répondre aux besoins de formation et quant à la possibilité de réaliser des économies d'échelle. Le quatrième facteur concerne la réduction de l'efficacité organisationnelle. Il est illustré par les problèmes qu'a posés la réalisation du contrat de performance, par une diminution anormale du nombre d'étudiants par cours et par la concurrence croissante des autres universités de formation à distance.

Ainsi, malgré le développement de la formation à distance au niveau universitaire durant toute cette période et malgré ses succès initiaux, la Télé-université se retrouve certes encore en croissance, mais fragilisée. Des facteurs conjoncturels ont contribué à cette fragilité, ainsi que des facteurs structurels et des initiatives ou des décisions de l'équipe dirigeante, certaines heureuses et d'autres moins. Mais aussi, et de façon plus générale, ce que la théorie de la prise de décision dite de la « poubelle » (March et Olsen, 1972) décrit comme une improbable rencontre entre des problèmes, des solutions et des occasions d'action qui se présentent aux décideurs. Poussée par la recherche de la croissance et la réalisation de son potentiel de réponse aux besoins de formation universitaire, la Télé-université s'est orientée vers des solutions de grande envergure qui, crayait-elle, allaient assurer son succès. Avec le campus virtuel, elle a ainsi misé sur les technologies numériques qui lui semblaient répondre à la spécificité de son enseignement et à l'évolution des pratiques d'apprentissage. En choisissant de se rattacher à une grande université, elle a plutôt opté pour l'affirmation de son caractère universitaire et sur la production

107. À titre d'exemple, le rapport du groupe Horizon 2000 prévoyait, entre autres, que la Télé-université oriente sa programmation afin d'atteindre une clientèle stable et considérable, en priorisant la mise en marché et en orientant le recrutement dans des programmes à caractère professionnel. Toutefois, ces recommandations n'avaient qu'un pouvoir de persuasion sur les unités académiques et sur les professeurs responsables de l'élaboration des cours et programmes.

de cours à distance à grande échelle. Mais au-delà de ces choix à longue portée, il est surprenant de constater que durant toute cette période elle ne s'est pas attachée à élucider les causes de ses difficultés – notamment lors de la crise de 2002 vite imputée à la personnalité de la directrice générale de l'époque et à son manque de respect envers le corps professoral – alors qu'elle aurait pu chercher à saisir les caractéristiques et les besoins de ces adultes qui formaient la masse croissante des étudiants à distance. Ses difficultés apparaissent ainsi de quatre types. Peut-être a-t-elle trop compté sur l'apport de ressources nouvelles et pas assez sur l'efficacité de ses ressources propres. Peut-être a-t-elle également fait trop confiance à un potentiel de développement externe sans s'efforcer de mettre en œuvre les conditions permettant d'en tirer avantage. Il est aussi possible qu'elle ait cédé aux conflits interpersonnels plutôt que de rechercher des compromis efficaces pour la défense de ses intérêts institutionnels. Enfin, peut-être a-t-elle sous-évalué la concurrence des autres universités. Autant de défis qu'il lui faudrait relever dans le nouveau cadre institutionnel de l'UQAM.

Les leçons de l'expérience

Les quinze années qui succèdent à la reconnaissance officielle de la Télé-université sont donc marquées par le lancement de deux grands projets – la mise en œuvre du campus virtuel et le rattachement à l'UQAM – qui se heurtent à des difficultés imprévues et rendent son développement plus problématique. Pourtant, la fréquentation étudiante a été à la hausse, dépassant à partir de 2004-2005 le niveau historique de 2 800 EETC atteint en 1981-1982, tandis que l'essor de la recherche continuait d'être vigoureux. Comment s'expliquent ces nouvelles difficultés ?

La mission institutionnelle, confirmée de façon éclatante en 1992 est à nouveau en jeu, avec l'objectif de l'enseignement bimodal, encore mal cerné, qui remet en cause le principe d'études exclusivement à distance qui était la marque distinctive de la Télé-université. S'y greffe de façon corollaire la question de l'insertion de la TÉLUQ dans la structure de l'UQAM et la définition de la tâche du professeur à distance, qui, en réalité, ne se confond pas avec celle du professeur d'université traditionnel, même si la Télé-université a mis beaucoup d'efforts pour s'aligner sur les pratiques universitaires consacrées. Du coup, l'alliance avec l'UQAM, perçue comme la voie royale du développement de la Télé-université, apparaît nettement plus délicate à réaliser, alors que des tensions ont commencé à se manifester entre les deux syndicats de professeurs.

Le programme d'action, malgré le soin apporté à sa planification, va révéler ses faiblesses dans le projet du campus virtuel et dans l'esquisse du rattachement à l'UQAM. Dans le premier cas, les ratés observés notamment avec la panne du système informatique, ainsi que la faible

transformation des pratiques techno-pédagogiques, malgré l'ampleur des ressources obtenues, créent des difficultés budgétaires qui dégénèrent en une crise de gouvernance. Dans le second, les imprécisions du projet de rattachement, l'incapacité de l'UQAM à honorer ses promesses d'appui financier et la tension qui se développe entre les syndicats de professeurs deviennent autant de freins, malgré la croissance des inscriptions d'étudiants de l'UQAM aux cours à distance.

Mais c'est l'influence des facteurs conjoncturels qui frappe au premier chef. D'une part, l'opposition de deux visions du devenir marque la crise de gouvernance de 2002 et rend la Télé-université particulièrement vulnérable à l'influence du siège social, lequel favorise le rattachement à l'UQAM. De l'autre, c'est évidemment l'influence de cet événement conjoncturel qu'est la crise immobilière de l'UQAM, qui résulte dans la démission de son recteur, artisan très actif du rattachement.

Dorénavant, la Télé-université ne peut plus uniquement se fier à la demande soutenue pour des cours et programmes à distance et à son expertise en la matière. Elle doit tirer les leçons de ces expériences difficiles et apprendre, pour les années à venir, à s'intégrer dans un environnement sensiblement différent de celui qu'elle a connu auparavant. Son développement est à ce prix.

Conclusion
Des forces en tension

Tout au long de ce travail, nous avons cherché à mettre en lumière les forces qui ont contribué au développement de la Télé-université et les difficultés qu'elle a dû surmonter au cours de son histoire. Ces observations rejoignent celles de nombreuses autres études portant sur le développement de divers organismes et mouvements sociaux.

Pourquoi une pratique sociale se répand-elle ? Pourquoi un organisme voué à une nouvelle pratique sociale se développe-t-il ? Quelle sont les caractéristiques de leur processus d'institutionnalisation ? Les études mettent en évidence l'importance du contexte social et l'existence de besoins à satisfaire, le rôle des acteurs – notamment celui des dirigeants – et leur capacité à établir des alliances autour de leur projet. Elles mettent en évidence l'intériorisation de valeurs et l'apparition de représentations partagées qui donnent lieu à des pratiques plus codifiées et mieux coordonnées permettant une action efficace. Elles décrivent l'intervention de l'État, qui contribue à formaliser les pratiques dans certains domaines – par exemple la santé et les services sociaux –, et dont la reconnaissance conditionne l'attribution de ressources. Elles relèvent également l'autonomie qu'acquièrent progressivement les organismes qui sont les promoteurs des nouvelles pratiques sociales, leur expansion, ainsi que le prestige qu'ils en retirent. Enfin, elles proposent des modèles permettant de rendre compte des étapes de ce développement ou font état des processus organisationnels qui y contribuent. Mais si ces études s'attachent à analyser tels ou tels facteurs, plutôt que leur ensemble, leur représentation du processus d'institutionnalisation est identique : reposant sur la légitimité du projet, sur sa reconnaissance sociale et son expansion, il s'inscrit dans la durée. L'institutionnalisation n'est donc pas autre chose que la capacité d'organismes ou de mouvements sociaux à percevoir des besoins sociaux

légitimes et à y répondre avec efficacité, selon des modes reconnus par les autres acteurs sociaux œuvrant dans ce domaine, à des coûts sociaux raisonnables.

Un projet légitime

L'institutionnalisation s'enracine dans un projet social légitime. On en a vu un exemple avec l'institutionnalisation de la pédiatrie en milieu franco-montréalais (Desjardins, 1988) : la prise de conscience, entre 1880 et 1920, d'un taux élevé de mortalité infantile amène la mise sur pied d'instituts pédiatriques par les médecins, lesquels reçoivent l'appui des associations féminines et du clergé. Leurs pressions résultent dans l'adoption de politiques de santé, puis dans une intervention gouvernementale. L'expansion des services à l'enfance contribue ainsi au développement institutionnel de la pédiatrie et à sa reconnaissance comme spécialité médicale. Un deuxième exemple est donné par la professionnalisation des sages-femmes : la remise en cause des attitudes du monde de la santé à l'égard de la grossesse et de l'accouchement, contenue dans la politique de périnatalité de 1973, conjuguée aux pressions du mouvement féministe québécois qui revendique l'autonomie des femmes face à leur corps, de même que la création, en 1980, de l'Association des sages-femmes du Québec en sont la source. Le processus d'institutionnalisation est alors marqué par le lancement de projets pilotes, la création d'une structure d'accréditation par l'État, puis par la reconnaissance légale des sages-femmes en 1999, qui débouchera à son tour sur la création d'un programme de formation universitaire (Doray *et al.*, 2004). Un troisième exemple est celui du développement de la criminologie au Québec (Poupart, 2004) : la réforme du système pénal vers la fin des années 1950, qui amène l'augmentation de la population carcérale au Québec, conjuguée à l'expansion des sciences sociales sous l'effet de la poussée des « baby-boomers » ainsi qu'à un mouvement généralisé de professionnalisation dans les secteurs qui touchent à la délinquance et à la criminalité, contribue à l'émergence de la criminologie comme champ scientifique interdisciplinaire. Sous l'impulsion du Département de criminologie de l'Université de Montréal, cette nouvelle discipline s'autonomise durant les années 1960 et 1970, à l'image de ce qu'on observe ailleurs au Canada.

Examinée sous cet angle, la formation à distance représentée par le projet de Télé-université de 1972 trouve sa légitimité dans la perspective de l'accroissement de l'accessibilité à l'enseignement universitaire, en réponse aux demandes résultant de l'arrivée des « baby-boomers » dans le système universitaire québécois. Elle la partage toutefois avec l'ensemble des constituantes régionales de l'Université du Québec qui ont été créées à cette fin, mais y ajoute une autre source de légitimité, soit le rayonnement

des professeurs de l'Université du Québec, encore peu nombreux, grâce aux nouvelles technologies de formation à distance. Pourtant, devant les difficultés de coexistence éprouvées lors de ses premières années, la Télé-université misera sur deux autres formes de légitimité, soit la recherche d'une pédagogie adaptée aux adultes et la mise sur pied d'une « université alternative » qui leur est destinée, sans empiéter sur les populations étudiantes rejointes par les autres universités. Ses efforts se révélant infructueux – car les constituantes continuent à percevoir ses interventions comme une concurrence indue –, elle décide d'asseoir sa légitimité sur sa vocation universitaire ainsi que ses réalisations, et réussit effectivement à gagner son autonomie. Une quinzaine d'années plus tard, et se heurtant à de nouvelles difficultés, elle choisit cependant de se rattacher à une université traditionnelle et d'affirmer sa légitimité sous le signe de l'enseignement bimodal, alternant l'enseignement en présence et la formation à distance.

Dans cette recherche de sa légitimité, la Télé-université montre à la fois sa force et sa faiblesse. Sa force vient du fait qu'elle rejoint effectivement une population étudiante en croissance, qui ne s'avère d'ailleurs plus seulement composée d'étudiants qui ne peuvent suivre les cours universitaires, mais aussi d'une proportion importante d'étudiants déjà inscrits à des cours et programmes universitaires et qui recourent à des formes d'enseignement diversifiées. C'est ainsi qu'elle affirme sa légitimité, non pas en offrant une alternative à l'enseignement universitaire, mais un complément à l'enseignement en présence. Toutefois, sa faiblesse découle des oppositions qui se manifestent à l'égard de son projet. Devant l'hostilité de certaines constituantes régionales, elle ne doit son salut qu'à l'appui que lui manifeste le siège social de l'Université du Québec, puis le Conseil des universités, qui décide de la libérer de cette obligation de complémentarité que lui fait l'Université du Québec. Encore faut-il signaler que le Conseil supérieur de l'éducation, par la voix de son président qui prendra ensuite la direction de l'Université du Québec, ne voit pas d'avenir dans son développement autonome. Et alors que la Télé-université opte pour son rattachement à l'Université du Québec à Montréal, l'opposition du syndicat des professeurs de cette institution aux modalités de ce rattachement, notamment au fait que les professeurs de la Télé-université conservent leur syndicat, s'avère un obstacle important à la réalisation de ce projet.

La légitimité de la Télé-université, fondée sur l'accessibilité aux études universitaires pour des étudiants qui ne peuvent se déplacer vers les salles de classe ou qui préfèrent conjuguer diverses formes d'apprentissage, se trouve ainsi sujette à plusieurs failles. Il y a d'abord le fait que si la Télé-université est vouée uniquement à la formation à distance au sein de l'Université du Québec, elle n'en a pas l'exclusivité puisque plusieurs

constituantes régionales ont progressivement développé une modalité différente de formation à distance sous la forme de la « téléclasse ». Il y a également cette collaboration improbable avec la Télé-université, qui n'a pris forme que lors du bref épisode de « l'édition médiatique » durant lequel elle rendait disponible son expertise au réseau. Et il y a aussi ce scepticisme du syndicat des professeurs de l'Université du Québec à Montréal envers la particularité de l'enseignement à distance, qui ne lui semble plus être l'apanage des professeurs de la Télé-université, et son opposition à la coexistence avec le syndicat des professeurs de la Télé-université. Au total, nous obtenons un portrait contrasté : d'un côté, une pratique d'apprentissage en croissance soutenue, mais dont les contours sont encore flous, entre l'étude autonome et l'interaction en présence ; de l'autre, une pratique d'enseignement dont la qualité est certes reconnue, mais dont les modalités d'insertion dans le système d'enseignement universitaire traditionnel posent encore problème.

Un projet réaliste

« L'enfer est pavé de bonnes intentions », dit-on. Aussi légitime que soit le projet institutionnel, il demande à être articulé dans un plan d'action susceptible d'en permettre la réalisation. Ce plan peut même être l'occasion de préciser la nature du projet initial, comme en témoignent les premières années de la Télé-université, où, devant les imprécisions du projet de télé-université, et malgré les critiques, il est résolu de laisser se développer quelques initiatives qui permettront à ce projet de prouver sa raison d'être.

Les études, qui décrivent en général des processus d'institutionnalisation réussis, ne s'attardent guère à cette dimension. On en trouve cependant une illustration avec l'analyse de l'institutionnalisation de techniques de radiocommunication mobile dans une société de distribution d'eau (Carré, 1996). Tout d'abord, la technologie y est introduite afin de résoudre un problème ponctuel, c'est-à-dire permettre des interventions dans des situations d'urgence. Puis l'arrivée d'une seconde génération de postes radio se traduit par une meilleure coordination du travail grâce à un réseau de radiocommunications privé permettant une mobilité accrue des équipes. L'entreprise réaligne alors sa mission, afin notamment de se conformer à de nouvelles lois, et s'oriente vers une activité de services et de conseils aux collectivités locales, un choix qui se révèle d'autant plus heureux que les réserves d'eau sont devenues considérablement moindres avec le développement de la ville nouvelle et l'augmentation de la consommation d'eau de la part des abonnés. À l'inverse, l'exemple des « conseillers en environnement » au Québec semble marqué par une planification assez problématique (Doray *et al.*, 2004).

Alors que la régulation publique, sous la pression des mouvements écologistes, définit de nouvelles responsabilités et de nouvelles obligations que les entreprises devront respecter, mais ne donne aucune indication sur les professionnels qui doivent réaliser les analyses requises, plusieurs associations professionnelles à caractère volontaire se créent et revendiquent leur compétence en ce domaine, tandis que deux regroupements sectoriels se forment sous l'égide des deux niveaux de gouvernement. Ce foisonnement institutionnel, accentué par une multiplicité de programmes de formation, contribue à l'émergence incertaine de cette nouvelle catégorie professionnelle.

Pour ce qui est de la Télé-université, si l'élaboration d'un plan d'action réaliste a été fructueuse à certains moments de son histoire, notamment lors du développement des programmes destinés aux enseignants ou lorsqu'elle choisit d'élaborer des programmes longs afin de stabiliser le développement de sa programmation et d'asseoir son caractère universitaire, elle semble avoir été problématique à d'autres moments. L'exemple de la fonction d'édition médiatique, inscrite dans la mission de l'établissement afin de réduire les tensions avec les constituantes régionales et d'engager avec elles des collaborations fructueuses, puis abandonnée après peu de temps alors que de nouvelles tensions se font jour, en est un exemple qui n'a cependant pas eu de conséquence néfaste. À l'inverse, l'exemple du développement du campus virtuel, qui bénéficie d'une subvention importante et mobilise de nombreuses ressources, mais ne permet de réaliser que très partiellement la transformation des pratiques d'enseignement qui en était attendue, et s'avère de plus coûteux par la cascade de problèmes qui en résulte, révèle des faiblesses dans le plan d'action qui y a donné naissance. On peut ici faire l'hypothèse que l'on a imprudemment privilégié une logique de recherche, par l'expérimentation de plates-formes multiples au détriment d'une logique d'enseignement orientée vers l'implantation de nouvelles pratiques de conception de cours, et que l'on a sans doute sous-estimé les résistances au changement des professeurs pour qui les technologies de médiatisation représentaient un coût supplémentaire, plutôt qu'une expérience valorisante en soi. De la même façon, il est troublant de voir qu'à deux reprises la Télé-université élabore d'ambitieuses hypothèses de croissance de sa population étudiante qui ne se réalisent pas. Dans le cas du contrat de performance, l'animosité qui se développe entre la directrice générale et le corps professoral peut permettre de saisir pourquoi les professeurs ne se sentent pas particulièrement solidaires de ces prévisions, même si la direction de l'enseignement et de la recherche y a été partie prenante, et pourquoi ils prennent leurs distances vis-à-vis d'elles dès qu'ils comprennent que les résultats prévus ne sont pas au rendez-vous. Dans celui du cadre de gestion du rattachement TÉLUQ-Université du Québec à Montréal, le problème est d'un autre ordre puisqu'il semble que ce soit la complexité

des modalités d'ajustement des conventions collectives des professeurs, en raison des différences entre les contextes d'enseignement des deux institutions, qui ait été sous-estimée. Ce problème empêche le transfert de ressources professorales de l'Université du Québec à Montréal vers la TÉLUQ, ce qui oblige à réviser à la baisse les prévisions de croissance de la population étudiante à distance, même si une croissance appréciable est observée à la suite du rattachement.

L'atteinte des objectifs institutionnels, aussi légitimes soient-ils, repose sur l'élaboration d'un plan d'action réaliste, tenant compte à la fois des ressources matérielles et budgétaires, ainsi que du temps disponible. Mais elle doit également prendre en considération les préférences des acteurs et leurs perceptions des objectifs. Ces représentations constituent la troisième dimension critique du processus d'institutionnalisation.

Une idéologie partagée

Dans son étude des méga-universités de formation à distance, John Daniel (1996, 1999) soutient que leur succès repose sur l'utilisation d'une technologie appropriée permettant à la fois d'augmenter l'accessibilité et la qualité des enseignements et de réduire les coûts unitaires. Il fait ici référence, non à des moyens techniques particuliers, mais à une connaissance organisationnelle appliquée à un système social composé de personnes et de machines. Pour leur part, les études du processus d'institutionnalisation soulignent l'importance des représentations partagées dans le succès du développement des mouvements sociaux ou des disciplines scientifiques. Ainsi, l'analyse du développement des Sciences de l'information et de la communication (Boure, 2002) montre que son institutionnalisation cognitive, au début des années 1990, a été étroitement associée à la capacité de consensus de ses acteurs, à la clarté des concepts utilisés et à la pertinence des problèmes posés. Elle est ainsi attribuable à une production scientifique de qualité ainsi qu'à divers facteurs sociaux et institutionnels, alors que la conscience des enjeux était loin d'être partagée par la communauté concernée une dizaine d'années plus tôt. De la même façon, la professionnalisation des sages-femmes s'explique en grande partie par leur travail identitaire en association idéologique forte avec l'État, qui les a amenées à affirmer avec force la spécificité de leur pratique en réaction aux approches biomédicales, alors que leur espace professionnel était pleinement occupé par d'autres spécialistes (Doray *et al.*, 2004), tandis que le développement de la criminologie est largement imputable à l'unanimité de ses promoteurs pour affirmer la spécificité de cette discipline, en raison de son caractère interdisciplinaire, laquelle a été confirmée par les spécialistes des autres disciplines qui y sont reliées (Poupart, 2004).

Il est facile de saisir que la convergence des représentations quant aux buts à atteindre et aux moyens pour y parvenir contribue largement à l'atteinte des objectifs poursuivis par le groupe ou le mouvement social, tandis que les divergences y font obstacle. Lors des dix premières années de son histoire, la Télé-université semble mue par une logique entrepreneuriale caractérisée par la collaboration de larges équipes autour de quelques projets de grande envergure. La démission de l'un des fondateurs, opposé à cette logique entrepreneuriale, n'aura pas de conséquence notable. La réorientation de 1981 et l'affirmation universitaire qui lui succède transforment peu à peu cette pratique avec l'apparition d'équipes plus restreintes, où la participation de spécialistes du traitement pédagogique et médiatique cesse d'être la norme, tandis que le nombre de cours s'accroît. L'accroissement du nombre de cours ne se répercutant pas sur les inscriptions étudiantes, la Télé-université choisit, sous la pression d'un réinvestissement gouvernemental assorti à des objectifs de performance, de se donner des objectifs de croissance qu'elle ne peut cependant atteindre. Il en résulte un conflit entre la direction et le corps professoral qui se manifeste, entre autres, par des divergences quant au caractère structurel ou conjoncturel des difficultés éprouvées, ce qui amène le syndicat des professeurs à s'opposer au plan élaboré par la direction. Le conflit culmine ainsi dans une guerre ouverte et se résout par un changement de gouvernance, auquel est associée l'option de rattachement à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), perçue comme la façon d'assurer le développement de la Télé-université. Mais les objectifs de développement de la formation à distance au sein de l'UQAM, aussitôt annoncés, sont critiqués par le syndicat des professeurs qui dénonce leur irréalisme.

Dans ces oppositions qui marquent l'histoire récente de la Téléuniversité, il est facile de percevoir des failles dans l'idéologie institutionnelle. La première correspond à une remise en cause de « l'équipe pédagogique[1] », à laquelle tend à se substituer une collaboration, jugée plus souple, entre le professeur et un étudiant avancé. La deuxième faille, qui sous-tend l'aventure du campus virtuel, a trait aux représentations concernant la façon de recourir à la technologie, entre une approche reposant sur une utilisation intensive caractéristique de l'ingénierie de la formation et une autre prônant le libre choix des méthodes pédagogiques utilisées. Elle s'accompagne d'une divergence quant à la gestion de l'innovation technopédagogique, entre la liberté d'expérimentation favorisant la recherche de solutions multiples et la standardisation inspirée par l'économie des ressources et la recherche d'une efficacité de système. La troisième faille réside dans les objectifs de développement pouvant

1. L'équipe pédagogique réunit autour du professeur et des autres concepteurs des spécialistes du traitement pédagogique et médiatique, ainsi que des spécialistes en encadrement des étudiants.

être légitimement poursuivis par l'institution étant donné les moyens dont elle dispose. Pour la direction, il est possible et légitime de viser une augmentation du nombre moyen d'étudiants par cours, à la lumière des performances passées de la Télé-université, tandis que pour le syndicat des professeurs, il importe avant tout d'engager de nouveaux professeurs. Du fait même, c'est la possibilité d'économies d'échelle caractéristiques de la formation à distance qui se trouve réduite. Une dernière faille s'observe dans les rangs du corps professoral quant au mode d'intégration à l'UQAM, alors que certains professeurs cherchent à préserver la spécificité de la Télé-université, tandis que d'autres favorisent plutôt la mobilité entre les deux institutions.

Une action efficace

L'efficacité est essentielle au processus d'institutionnalisation. Les exemples en sont éloquents. Entre 1920 et 1980, les principales causes de mortalité infantile à Montréal sont contrôlées, avec la création de l'Hôpital Sainte-Justine et le développement en son sein de nouvelles spécialités médicales qui contribuent à en faire un centre d'expertise mondialement reconnu (Desjardins, 1988). Les sages-femmes obtiennent pleine reconnaissance professionnelle en 1999 (Doray *et al.*, 2004). Un millier de diplômés de l'École de criminologie de l'Université de Montréal se placent avec facilité sur le marché du travail à partir des années 1980 (Poupart, 2004). L'introduction de la radiocommunication mobile permet de répondre beaucoup plus rapidement et avec un personnel moins nombreux aux besoins de dépannage des abonnés de la compagnie française de distribution d'eau (Carré, 1996). Des services sociaux de proximité se développent au Québec à partir d'initiatives locales, qu'il s'agisse des CLSC, des services à domicile, des services de garde à l'enfance ou des CDEC (Lévesque et Vaillancourt, 1998). Dans tous ces cas, l'efficacité des actions entreprises contribue au succès de l'institutionnalisation.

Pour sa part, l'efficacité de la Télé-université connaît deux phases distinctes. Cette efficacité est grande dans les dix premières années, puisque la Télé-université attire tant d'étudiants que les universités régionales la perçoivent comme une dangereuse rivale et tentent de contenir son développement. La Télé-université stabilise ensuite son développement en recrutant un corps professoral, ce qui lui permet de diversifier son offre de cours et de programmes et d'obtenir ses lettres patentes, vingt ans après sa création. Toutefois, l'enrichissement de l'offre de cours et de programmes ne s'accompagne pas d'une augmentation correspondante des inscriptions étudiantes, ce qui amène la Télé-université à miser sur la modernisation des cours afin de répondre aux nouvelles préférences d'apprentissage des étudiants. Mais la modernisation des cours s'effectue

à un rythme plus lent que ce qui avait été prévu et la Télé-université doit admettre qu'elle n'atteint pas les objectifs de croissance de la fréquentation étudiante qu'elle s'était fixés. Elle mise alors sur le rattachement à l'UQAM afin d'assurer son développement et ses inscriptions étudiantes progressent de façon appréciable, mais demeurent en deçà des objectifs prévus dans le cadre du rattachement. Pour leur part, les budgets de recherche obtenus ont été en croissance soutenue dans les dix dernières années.

Malgré sa croissance, la Télé-université connaît donc quelques problèmes d'efficacité dans les années qui suivent son accession à l'autonomie. Ces difficultés semblent particulièrement sensibles dans le contexte de l'évolution de la formation à distance au niveau universitaire. D'une part, la Télé-université, bien qu'elle soit toujours en position dominante, n'a pas profité autant de l'accroissement des inscriptions en formation à distance que sa concurrente, l'Université Laval, qui a raffermi sa position de 1995 à 2005 au détriment de la Télé-université. D'autre part, la même université a réussi à offrir en ligne en quelques années une proportion de ses cours nettement plus importante que celle de la Télé-université, qui avait dû réviser à la baisse ses prévisions de modernisation. Il semble donc que dans les années qui suivent l'obtention de ses lettres patentes, la Télé-université a connu une baisse d'efficacité relative en dépit de sa croissance, et ce, tant en ce qui concerne son recrutement que l'utilisation de technologies d'enseignement en ligne.

Un projet reconnu

La reconnaissance du mouvement social ou de l'organisme qui s'en fait le promoteur est importante sur le plan symbolique, certes, mais aussi parce qu'elle s'accompagne généralement de l'octroi de ressources qui concrétisent le droit d'exercer. Dans le secteur privé, le marché joue habituellement ce rôle grâce au succès commercial des innovations qui s'avèrent utiles et efficaces, tandis que dans le secteur public le rôle de l'État est prédominant, tout particulièrement en matière de santé, de services sociaux et d'éducation. L'intervention de l'État apparaît ainsi très nettement dans le cas des services communautaires au Québec, avec l'étatisation des CLSC, le financement par l'État des services à domicile, la politique d'universalisation des services de garde à l'enfance et le partenariat public-privé dans le cas du développement économique communautaire (Lévesque et Vaillancourt, 1998). Il peut s'accompagner de la définition de normes nationales, par exemple en ce qui a trait au fonctionnement et aux qualifications requises, comme dans le cas de la professionnalisation des sages-femmes (Doray *et al.*, 2004) et, de façon plus générale, dans le cas des services de santé où les politiques de l'État sont marquées par une

réglementation des pratiques professionnelles qui en assure la stabilité (Pluye *et al.*, 2004). Toutefois, cette reconnaissance étatique peut prendre des formes et modalités variables selon les gouvernements en place, ce qui favorise la concurrence de modèles de développement différents, voire opposés, comme dans le cas de l'économie sociale au Québec, où coexistent un modèle non marchand, un modèle marchand et un modèle concurrentiel (D'Amours, 2000). Certaines innovations sociales peuvent ainsi ne pas être institutionnalisées, comme la reconversion économique de territoires urbains, alors que d'autres le sont, par exemple l'offre de logement social ; la même incertitude s'observe d'ailleurs dans le cas des entreprises, selon l'état du marché (Harrisson, 2006).

Après avoir été l'objet de recommandations divergentes de la part de trois organismes-conseils, la Télé-université obtient ses lettres patentes en 1992, une reconnaissance d'autant plus éclatante qu'elle coïncide avec le retrait, sur l'avis du Conseil des universités, de l'obligation de non-concurrence qui figurait auparavant dans sa demande de lettres patentes. Cette reconnaissance ne s'accompagne d'aucun octroi de ressources supplémentaires puisqu'elle n'a pas demandé un budget de démarrage. Il faut cependant noter que quelques années auparavant, la demande de lettres patentes avait été refusée par le ministre, issu du même gouvernement, qui estimait que le projet de développement n'était pas assez précis. Un autre signe de reconnaissance est l'octroi de l'importante subvention pour le projet de campus virtuel. Le gouvernement donne ensuite son accord au transfert des lettres patentes de la Télé-université à l'UQAM. Il ne manifestera sa préoccupation qu'à l'occasion de l'annonce des dépassements budgétaires de l'UQAM en 2006, ce qui l'amène à obliger les universités à respecter leurs prévisions de coûts immobiliers.

Des facteurs conjoncturels

Divers facteurs aléatoires peuvent contribuer à accélérer le processus d'institutionnalisation ou à y faire obstacle. Ces facteurs – événements accidentels, publication d'analyses, actions des groupes de pression, intervention d'une personnalité publique, etc. – sont de nature très diverses et ont été particulièrement mis en évidence avec les études traitant de l'ordre du jour des prises de décision publiques (Kingdon, 1995 ; Lemieux, 2002). On en trouve quelques exemples dans les études traitant de processus d'institutionnalisation. Ainsi, l'apparition d'une technologie de télégestion fragilise le système sociotechnique mis en place par l'entreprise française de distribution d'eau, parce qu'elle repose sur une télésurveillance centralisée et des interventions à distance, alors que le système privé de radiocommunications implanté jusque-là facilite la mobilité, la flexibilité et la réactivité des salariés pour assurer le dépannage des abonnés (Carré,

1996). De la même façon, l'élection d'un nouveau gouvernement au Québec misant sur le secteur privé et les forces du marché et se dissociant des initiatives de reconversion économique en milieu urbain a pour effet de les fragiliser, sans toutefois remettre en cause les expériences existantes (Harrisson, 2006).

Deux circonstances fortuites marquent ainsi le processus d'institutionnalisation de la Télé-université. La première est la crise d'Oka, en 1990, qui amène la mutation du ministre de l'Éducation, lequel avait manifesté sa réticence devant la demande de lettres patentes de la Télé-université, alors que la nouvelle ministre accepte rapidement le nouveau projet qui lui est présenté, sans reprendre les objections de son prédécesseur. Le processus d'institutionnalisation se trouve ici accéléré, à la surprise d'ailleurs du directeur général de la Télé-université. À l'inverse, la panne du nouveau système informatique, qui a été implanté sans que des systèmes de sécurité aient été prévus, occasionne une baisse des inscriptions étudiantes et contribue au déficit de la fin de l'année 2001, ce qui a pour effet de fragiliser la Télé-université. Non seulement le fonctionnement institutionnel en est-il perturbé de façon importante, ce qui ébranle la confiance de la Télé-université en son expertise technologique, mais surtout cet événement fortuit a provoqué une crise interne au terme de laquelle la Télé-université en vient à la conclusion qu'elle ne peut compter sur ses propres moyens pour assurer son développement mais doit s'associer à une université plus importante et décide en conséquence de se rattacher à l'UQAM.

De la même façon, la crise immobilière vécue par l'UQAM à la fin de l'année 2006 se présente comme un événement tout à fait inattendu, et dont les conséquences risquent d'être importantes. Pour la Télé-université, dont le rattachement porte la signature personnelle du recteur Roch Denis désavoué par sa communauté, cette crise est également porteuse de danger, ne serait-ce que parce qu'elle cristallise l'antagonisme du syndicat des professeurs de l'UQAM envers celui de la Télé-université. En effet, ce syndicat, qui a souvent dénoncé les projets immobiliers du recteur Denis, craint que cette crise n'altère la qualité de l'enseignement, et prend d'autant plus ombrage de l'attitude du syndicat des professeurs de la Télé-université qui semble vouloir faire cavalier seul dans le cadre du rattachement après s'être engagé envers l'intégration des deux syndicats. À cet égard, le rattachement lui apparaît au début de 2007 comme un autre projet mal planifié qui menace les intérêts des professeurs de l'UQAM. Cette dynamique n'est évidemment pas à l'avantage de la Télé-université.

Le leadership et le rôle des acteurs

Il n'est pas de projet réussi sans un promoteur capable d'énoncer une vision, de la justifier et de l'illustrer concrètement, de susciter des appuis et de faire face aux objections, d'élaborer des compromis grâce aux intérêts divergents et de coordonner les actions vers l'atteinte des objectifs. En ce sens, le dirigeant est « un agent d'institutionnalisation offrant une orientation à un processus qui autrement interviendrait plus aléatoirement » (Sales, 2004). Ce travail de promotion doit être également soutenu par les acteurs qui représentent le mouvement social ou l'organisme auprès des milieux concernés par son développement, ainsi que par ses artisans. Ainsi, l'analyse de l'institutionnalisation de la criminologie au Québec (Poupart, 2004) souligne l'importance fondatrice de figures telles que le père Noël Mailloux – qui donne dès 1943 un enseignement sur la délinquance – et de Bruno Cormier, qui crée en 1955 la Clinique de psychiatrie légale de l'Université McGill, ainsi que le rôle stratégique du premier directeur du Département de criminologie, Denis Szabo, habile entrepreneur dont les succès semblent avoir tenu dans sa stratégie de recruter des diplômés de disciplines « concurrentes », sans oublier l'important travail de légitimation effectué par les professeurs de criminologie, lesquels mettent en relief unanimement dans les milieux scientifiques le caractère interdisciplinaire de la nouvelle discipline. Pour sa part, le succès des sages-femmes au Québec tient notamment dans le fait qu'elles ont pris l'initiative de mettre sur pied un système d'apprentissage artisanal, puis des projets pilotes qui donneront à l'État l'occasion de créer une structure d'accréditation permettant l'édification de normes de fonctionnement et de qualification (Doray *et al.*, 2004). Des efforts similaires ont d'ailleurs été entrepris, mais avec un succès moindre, par le mouvement du nouvel âge, lorsqu'il tente de s'approprier le langage scientifique, de mobiliser la formation professionnelle dans les institutions existantes et de créer de nouvelles institutions (Geoffroy, 2000). Enfin, Carré (1996) souligne l'importance de l'enracinement de la nouvelle technologie de radiocommunication mobile dans le réseau social de l'entreprise de distribution d'eau, laquelle favorise le « développement d'un processus d'emprise réciproque entre innovation technique, collectifs de travail et organisation du travail ». Cette dynamique d'enracinement social permet de comprendre pourquoi certaines pratiques de gestion de projet considérées par des consultants comme « la bonne chose à faire » sont institutionnalisées sous l'influence des dirigeants, tandis que d'autres ne le sont pas (Mignerat et Rivard, 2006).

L'influence des dirigeants apparaît clairement dans l'histoire de la Télé-université. Constatant les difficultés de cohabitation avec les universités régionales qui gênent les premiers pas de la Télé-université, le premier directeur général, Fernand Grenier, élabore un Livre blanc

qui, avec le soutien du président de l'Université du Québec, permettra à la jeune institution d'élaborer ses premiers programmes. Toutefois, ses penchants autonomistes lui vaudront d'être remplacé par le vice-président aux communications de l'Université du Québec, Pierre De Celles, pendant une période qui sera perçue comme une mise en tutelle. Ce deuxième directeur général prend l'initiative d'une transformation profonde en inscrivant dans la mission de la Télé-université un volet de coopération avec les universités régionales et en optant pour le développement d'un corps professoral. Le troisième directeur général, Jean-Guy Béliveau, fait face à une perte importante de clientèle, après l'entrée en vigueur d'un nouveau règlement gouvernemental, et élabore de nouvelles orientations, tandis qu'il réoriente et accélère l'embauche du corps professoral, ce qui permet à la Télé-université d'obtenir ses lettres patentes. La directrice générale qui lui succède, Anne Marrec, redresse la situation financière et met de l'avant un ambitieux projet de modernisation devant permettre une hausse des inscriptions, mais se heurte à l'hostilité du corps professoral, d'où résulte une crise interne. La deuxième directrice générale, Louise Bertrand, propose pour sa part une option nouvelle sous la forme d'un rattachement à l'UQAM qui devrait assurer un développement à long terme, mais son élan est stoppé lorsque le recteur de l'UQAM qui l'avait épaulée dans ce projet doit démissionner en raison d'une crise budgétaire occasionnée par des projets immobiliers déficitaires.

À cette influence s'ajoute celle des professeurs, dont une partie seulement est spécialisée en formation à distance, la majorité d'entre eux étant plutôt spécialistes de disciplines diverses. Cette influence est particulièrement perceptible lors de la crise de 2002, alors que le SPPTU exerce une étroite surveillance de la directrice générale et s'efforce de faire valoir ses divergences auprès de l'Université du Québec. Elle est également très perceptible dans le cadre du rattachement à l'UQAM, alors que le SPPTU entreprend une démarche commune avec le SPUQ puis s'en distancie, ce qui provoque une tension entre les deux syndicats. On se trouve alors dans une situation où chacun des deux syndicats se trouve en situation critique par rapport à l'administration de son institution, tandis que les deux syndicats sont en situation d'affrontement l'un par rapport à l'autre. On comprend dès lors les difficultés à concrétiser ce rattachement qui se manifestent au début de l'année 2007.

Une institutionnalisation en tension

Comme le souligne Selznick (1957), « l'institutionnalisation est un processus qui reflète l'histoire distinctive propre de l'organisation, de ses membres, des intérêts qu'elle a créés et de la façon dont elle s'est adaptée à l'environnement » (traduction de Rezki Lounnas, Chaire des institutions

et application aux organisations, Chaire management stratégique international Walter-J. Somers, HEC Montréal, Cahier de recherche nº 04-01, février 2004). Dans la même perspective, Doray et Lapointe (1990) précisent que cela « implique la formulation d'objectifs, de projets, d'une identité, d'une position organisationnelle, d'un mode de fonctionnement ; l'appréciation de ce lieu distinct par des acteurs ou des organisations ''extérieurs'' ; et l'appropriation de moyens d'action » (p. 243). C'est ce cadre qui nous a servi de guide dans l'analyse du processus d'institutionnalisation de la Télé-université.

Un projet légitime et réaliste, une idéologie partagée, une action efficace, des facteurs conjoncturels et l'intervention opportune du leadership, qu'il soit représenté par les dirigeants ou d'autres acteurs représentatifs : ces dimensions se conjuguent pour contribuer à la réussite ou à l'échec du projet institutionnel. Le projet peut recueillir l'assentiment des acteurs sociaux intéressés, comme dans le cas des soins pédiatriques à Montréal, ou susciter des oppositions, comme dans celui du mouvement du nouvel âge ou de la Télé-université à ses débuts. Il peut être préparé de façon réaliste ou plus incohérente, comme l'illustrent les exemples contrastés des sages-femmes et des conseillers en environnement au Québec. Les acteurs peuvent être unis dans la poursuite de leurs objectifs, par exemple les premiers professeurs de criminologie, ou diverger quant à façon de les atteindre, par exemple les professeurs dans l'histoire récente de la Télé-université. Les actions entreprises peuvent être efficaces, comme la lutte contre la mortalité infantile à Montréal, ou plus problématiques, comme la modernisation de l'enseignement à la Télé-université. Ces actions peuvent résulter dans une reconnaissance publique, comme la professionnalisation des sages-femmes au Québec et l'octroi des lettres patentes à la Télé-université, ou favoriser l'essor de l'entreprise, comme dans le cas de la compagnie française de distribution d'eau. Toutefois, cette reconnaissance n'est pas acquise, comme l'illustrent les cas des conseillers en environnement et du mouvement du nouvel âge, ou encore les avis défavorables du Conseil des universités, à l'égard de plusieurs demandes de lettres patentes. Des circonstances fortuites peuvent accélérer le processus d'institutionnalisation, par exemple la crise d'Oka dans le cas de la Télé-université, tandis que d'autres l'entravent, par exemple l'élection d'un gouvernement qui remet en question certaines innovations sociales. Les dirigeants et les acteurs organisationnels peuvent, par leurs initiatives, contribuer au succès du projet, comme l'indique l'histoire du Département de criminologie de l'Université de Montréal, ou lui nuire, par exemple lors de l'épisode de la mise en tutelle de la Télé-université.

Les facteurs de l'institutionnalisation ne sont cependant pas seulement marqués de façon positive ou négative ; ils exercent également leur influence de façon relativement indépendante. Il ne suffit pas qu'un

projet institutionnel soit légitime pour être formulé avec réalisme. Un projet légitime et réaliste peut malgré tout susciter des divergences chez les acteurs, quant aux objectifs à atteindre et aux moyens à prendre. La convergence des perceptions des acteurs n'est cependant pas garante de l'efficacité des actions entreprises. La reconnaissance de l'efficacité des actions est plus difficile dans le secteur public, en raison de la présence de valeurs politiques concurrentes. Des facteurs imprévus, impossibles à prendre en compte dans la planification des actions, peuvent handicaper la réalisation du projet. Les initiatives des dirigeants et des acteurs représentatifs, inspirées par leur appréciation de la conjoncture, peuvent s'avérer heureuses ou contribuer aux problèmes organisationnels.

Il est difficile de cerner l'importance relative de ces facteurs et la nature de leurs enchaînements. Toutefois, il est clair que l'institutionnalisation d'un projet porteur d'une nouvelle pratique sociale repose sur sa légitimité en regard de besoins sociaux, ainsi que sur la capacité de ses promoteurs à réaliser ce projet de façon efficace et à des coûts sociaux acceptables. À cet égard, l'histoire de la Télé-université souligne le succès de la pratique d'apprentissage à distance qui répond aux besoins d'étudiants universitaires urbanisés souhaitant concilier les études, le travail et la vie familiale. Elle illustre également l'évolution de ce concept vers celui, encore flou, d'un mode d'apprentissage bimodal combinant des moments d'apprentissage en présence et des moments d'étude autonome. Mais elle montre aussi les problèmes que pose l'intégration d'une institution vouée à la formation à distance dans une université traditionnelle, particulièrement en ce qui a trait à la définition de la charge de travail d'un professeur entièrement voué à l'enseignement à distance. Bien ancrée dans les pratiques d'apprentissage des étudiants universitaires, la formation à distance incarnée par l'exemple de l'intégration de la Télé-université à l'UQAM apparaît donc moins institutionnalisée en tant que pratique d'enseignement, parce que plus difficile à cerner. Mais sans doute cette incertitude n'est-elle que provisoire, alors que d'autres universités québécoises semblent avoir réussi à adapter leurs pratiques à cette nouvelle réalité.

Annexe
Les facteurs de l'institutionnalisation (1972-2006)

1 Naissance et premiers pas de la télé-université (1972-1974)

A) Facteurs structurels

Facteurs favorables				
Analyse des défis de l'enseignement universitaire québécois.		Unité des promoteurs du projet de télé-université.		Intérêt du Conseil des universités envers le projet.
Analyse des besoins *Mobilisation externe*	*Programme d'action*	*Idéologie* *Mobilisation interne*	*Efficacité*	*Reconnaissance externe*
Divergences de diagnostic des constituantes.	Imprécision et ambiguïtés du programme d'action.		Perte de la responsabilité de coordination de la formation à distance dans l'Université du Québec.	
Facteurs défavorables				

B) Facteurs conjoncturels

Facteurs favorables	
Bienveillance du président de l'Université du Québec.	Proposition d'autonomie administrative élaborée par le directeur général.
Conjoncture	*Leadership*
Facteurs défavorables	

Résultat

Autonomie administrative et académique de la Télé-université (26 juin 1974).

2 La voie autonome (1974-1981)

A) Facteurs structurels

Facteurs favorables				
Vocation spécifique : formation socioculturelle.	Domaine propre : perfectionnement des adultes.	Enthousiasme envers le nouveau potentiel de développement.	Forte croissance des inscriptions et des diplômés.	Reconnaissance par le Conseil des universités.
Analyse des besoins *Mobilisation externe*	*Programme d'action*	*Idéologie* *Mobilisation interne*	*Efficacité*	*Reconnaissance externe*
Tensions dans la gestion des programmes conjoints.	Mise en veilleuse de l'évaluation du projet. Manque de sensibilité au réseau.	Tension entre le projet d'université nationale et le projet d'université alternative orientée vers les adultes.	Principe de liaison imposé à la Télé-université.	Préoccupation du Conseil des universités et de la Commission d'étude sur les universités envers l'évaluation de la Télé-université.
Facteurs défavorables				

B) Facteurs conjoncturels

Facteurs favorables	
	Demande de lettres patentes de la Télé-université pour mettre fin à sa situation de vide juridique.
Conjoncture	*Leadership*
	Irritation des constituantes envers le directeur général de la Télé-université. Méfiance du siège social de l'Université du Québec envers les pratiques de la Télé-université.
Facteurs défavorables	

Résultat

Mise en quasi-tutelle de la Télé-université (26 novembre 1980).

3 L'ouverture au réseau (1981-1985)

A) Facteurs structurels

Facteurs favorables				
Ouverture au réseau, support aux constituantes.	Expertise en techno-didactique (1981). Orientation vers des programmes longs dans le domaine des NTIC (1984). Création d'un corps professoral.	Adhésion de la communauté aux orientations proposées par le directeur général en 1984.	Forte croissance des inscriptions avant 1983.	Reconnaissance de la Télé-université par la CÉFA et par le gouvernement, dans sa réponse au rapport de la CÉFA.
Analyse des besoins *Mobilisation externe*	*Programme d'action*	*Idéologie* *Mobilisation interne*	*Efficacité*	*Reconnaissance externe*
Nouvelles tensions avec les constituantes. Abandon du support aux constituantes.			Perte de clientèle importante à partir de 1983.	
Facteurs défavorables				

B) Facteurs conjoncturels

Facteurs favorables	
Intervention du président de l'Université du Québec pour placer un de ses hommes de confiance à la tête de la Télé-université.	Initiatives des deux directeurs généraux pour asseoir le caractère universitaire de la Télé-université. Programme d'assistance au réseau de l'Université du Québec mis en place par le premier directeur général.
Conjoncture	*Leadership*
	Programme d'assistance au réseau de l'Université du Québec aboli par le deuxième directeur général.
Facteurs défavorables	

Résultat

Fin des activités de développement conjoint avec les constituantes (26 février 1985).

4 L'institutionnalisation inachevée (1985-1988)

A) Facteurs structurels

Facteurs favorables				
Mise en évidence du potentiel de la Télé-université en réponse aux besoins sociaux.	Programmes longs, orientation vers les NTIC.	Plaidoyer auprès du Conseil des universités.		Évaluation favorable du Conseil des universités et du Groupe de travail. Recommandation du Conseil des universités : l'UQ doit développer la formation à distance.
Analyse des besoins *Mobilisation externe*	*Programme d'action*	*Idéologie* *Mobilisation interne*	*Efficacité*	*Reconnaissance externe*
	Offre de formation en décalage avec les nouvelles priorités du MEQ.		Déficit Coûts supérieurs à la moyenne du réseau.	Recommandation du Groupe de travail : retour au mandat initial, hypothèse de financement moindre.
Facteurs défavorables				

B) Facteurs conjoncturels

Facteurs favorables	
Préjugé favorable du Conseil des universités.	Promotion de l'hypothèse d'alternance campus-distance par le directeur général.
Conjoncture	*Leadership*
Ambiguïté du Conseil des universités envers le développement de la formation à distance. Attentes du ministre envers un coût moindre de la formation à distance.	
Facteurs défavorables	

Résultat

Refus de la demande de lettres patentes, exigences du ministre, moratoire de cinq ans (24 mai 1988).

5 L'obtention des lettres patentes (1988-1992)

6 Les facteurs de l'institutionnalisation

A) Facteurs structurels

Facteurs favorables				
Nouveau libellé sans limites de la demande de lettres patentes, endossé par l'Université du Québec.	Ententes administratives avec les constituantes.		Développement de la programmation. Vitalité de la recherche.	Reconnaissance par la ministre en 1992.
Analyse des besoins *Mobilisation externe*	*Programme d'action*	*Idéologie* *Mobilisation interne*	*Efficacité*	*Reconnaissance externe*
Pas de plan de développement de la clientèle. Contestation de l'exigence gouvernementale de coûts moindres.			Baisse des inscriptions étudiantes. Coûts supérieurs à la moyenne.	Préoccupation du ministre envers le dédoublement avec le téléenseignement. Limitation de la programmation recommandée par le Conseil supérieur de l'éducation.
Facteurs défavorables				

B) Facteurs conjoncturels

Facteurs favorables	
Crise d'Oka ayant pour effet un changement de ministre. Préférence de la nouvelle ministre pour un règlement rapide du dossier. Accord de l'Université du Québec pour un élargissement des lettres patentes de la Télé-université.	Initiative du directeur général pour un élargissement des lettres patentes de la Télé-université.
Conjoncture	*Leadership*
Facteurs défavorables	

Résultat

Octroi des lettres patentes, pouvoir d'intervention sans limite (26 février 1992).

7 Grands rêves, dures réalités (1992-2006)

A) Facteurs structurels

Facteurs favorables				
Analyse des besoins *Mobilisation externe*	*Programme d'action*	*Idéologie* *Mobilisation interne*	*Efficacité*	*Reconnaissance externe*
1992-2003				
Partenariats avec l'UQAM et l'École des HÉC.	Objectifs de croissance du contrat de performance.	Confiance, après l'octroi des lettres patentes.	Croissance des effectifs étudiants. Rattrapage du retard par rapport aux autres constituantes (1995). Croissance de la recherche. Implantation du campus virtuel (services).	Subvention de 8,9 M$ pour le projet de campus virtuel. Subvention de 5 M$ pour le projet CÆRENAD. Importantes subventions de recherche (LICEF). Réinvestissement gouvernemental (contrat de performance).
2003-2006				
Projet de rattachement TÉLUQ/UQAM approuvé par l'UQ et piloté au plus haut niveau. Entente du SPPTU et du SPUQ (2003). Collaboration entre certaines unités de la TÉLUQ et de l'UQAM.	Objectifs de croissance des effectifs étudiants et de la banque de cours à distance ou bimodaux. Prévision d'apport de ressources professorales de l'UQAM. Objectif de productivité accrue des cours	Acceptation initiale du projet par la communauté TÉLUQ (développement académique).	Croissance des effectifs étudiants.	Approbation du rattachement par le Ministère. Réinvestissement gouvernemental en 2006 (0,5 M$ à la Télé-université).

Facteurs défavorables				
Analyse des besoins *Mobilisation externe*	*Programme d'action*	*Idéologie* *Mobilisation interne*	*Efficacité*	*Reconnaissance externe*
1992-2003				
	Près de la moitié des ressources affectées au projet de campus virtuel	Tension entre la directrice générale et la directrice de l'enseignement et de la recherche. Rejet du plan de redressement de la directrice générale par le SPPTU. Crise interne en 2002.	Problèmes après 1999 • déficit budgétaire, • défaillance du « GDA » qui handicape les inscriptions. Contrat de performance partiellement réalisé, objectifs de croissance non atteints. Faible transformation des pratiques techno-pédagogiques. Concurrence de l'Université Laval, diminution de la part de marché.	Rapport Le Boutillier (1997) : la TÉLUQ, responsable des baisses de clientèle en région, doit fonctionner à coûts moindres. Doute du président de l'UQ envers la viabilité de la TÉLUQ.
2003-2006				
Indifférence et résistance dans certaines unités à l'UQAM. Opposition du SPUQ aux modalités du rattachement (2005). Opposition du SPUQ au transfert de la convention collective du SPPTU (2006).	Imprécisions du protocole de rattachement. Problème de la disponibilité des ressources promises.	Résistance de la TÉLUQ envers la médiatisation. Scepticisme des unités académiques de la TÉLUQ. Scepticisme du SPPTU envers le protocole du rattachement.	Statut de la TÉLUQ indéterminé. Cadre de gestion non implanté. Absence de mécanisme de suivi des projets conjoints. Moindre développement de cours en ligne qu'à l'Université Laval, concurrence d'e-Concordia.	Quelques critiques envers le projet de rattachement (Fernand Grenier, Chambre de commerce de Québec).

B) Facteurs conjoncturels

Facteurs favorables	
Conjoncture	*Leadership*
1992-2003	
Croissance de la formation à distance au niveau universitaire.	Redressement financier, projet du campus virtuel. Engagement de la nouvelle directrice générale envers le projet de rattachement à l'UQAM.
2003-2006	
Croissance de la formation à distance au niveau universitaire.	Engagement financier de l'UQAM envers le développement de la formation à distance.

Facteurs défavorables	
1992-2003	
	Ambiguïté de l'ancienne directrice générale à l'égard du rattachement à l'UQAM.
2003-2006	
Crise financière de l'UQAM en 2006.	Incapacité de l'UQAM à honorer son engagement financier en 2004-2005. Démission du recteur, à la suite de la crise financière de 2006.

Sources documentaires

Alberta, Commission on Educational Planning, *A Future of Choices : A Choice of Futures*, Edmonton, AB : Queen's Printer, juin 1972.

Anderson, James E., *Public Policymaking – An Introduction*, 2e éd., Boston, Toronto : Houghton Mifflin, 1994.

Ashby, Eric *et al.*, *The Fourth Revolution – A Report on Educational Technology in Higher Education*, Carnegie Commission on Higher Education, New York : McGraw-Hill, juin 1972.

Association des cadres de la Télé-université, « Réactions de l'Association des cadres sur le projet de protocole Université du Québec à Montréal/Téluq », 15 octobre 2002.

Bachrach, P. et Baratz, M.S., « Decisions and non-decisions : An analytical framework », *American Political Science Review*, vol. 57, 1963, p. 632-642.

Beaudoin, A., sous-ministre adjoint, Ministère de l'Éducation du Québec, « Discours de clôture », *Formation à distance – Perspectives et prospectives – Actes du colloque sur la formation à distance*, Direction de la technologie éducative, Code 54-9631, octobre 1982, p. 277-281.

Bédard, R., Brulotte, R., Guillemet, P. et Madden, P., *Synthèse des réactions au document d'orientation proposé par le directeur général*, Télé-université, mars 1984.

Bélanger, J., « L'université bimodale : à deux poids, deux mesures ! », SPUQ-Info, no 253, février 2007.

Bélanger, P., « Une très pénible conjoncture », *Le Devoir*, 28 août 1981.

Béliveau, J.-G., Lettre adressée à Gilles Boulet, 2 mai 1983.

Béliveau, J.-G., *Document d'orientation*, Télé-université, janvier 1984.

Béliveau, J.-G., Lettre adressée à Claude Ryan, 17 février 1989.

Bellavance, M., *Les politiques gouvernementales – Élaboration, gestion et évaluation*, Montréal : Les Éditions Agence d'Arc, 1988.

Bertrand, G., officier responsable de la Télé-université, Lettre adressée à Guy L'Écuyer, 20 janvier 1987.

Bérubé, Y., ministre de la Science et de la Technologie, Lettre adressée à Jacques L'Écuyer, président du Conseil des universités, 12 juin 1985.

Bilodeau G., président du SCFP, section locale 2051, Lettre adressée à Jean-Guy Béliveau, 9 février 1983.

Boisvert, M., Bachand, J., Guy, G. et Piette, C., *La formation courte dans l'enseignement universitaire*, rapport final du Comité sur la formation courte, Québec, Conseil des universités, août 1985.

Boulet, G., Lettre adressée à Michèle Fortin, 18 janvier 1983.

Boure, R. (dir.), *Les origines des sciences de l'information et de la communication – Regards croisés*, Villeneuve d'Ascq : Presses du Septentrion, 2002.

Breton, G., « Organigramme : la confusion continue », *SPUQ-Info*, n° 251, novembre 2006.

Brulotte, R., « Quelques aspects économiques de la formation à distance », *La formation à distance maintenant (EDU 6100) – Thème V : l'administration de la formation à distance*, Québec : Télé-université, 1989.

Byrne, T.C., *Athabasca University : The Evolution of Distance Education*, Calgary : University of Calgary Press, 1989.

Campeau, G., « L'arrimage de la Télé-université à l'Université du Québec à Montréal : ses conséquences pour les professeures et professeurs », *SPUQ-Info*, n° 244, juin 2005.

Carré, D., « Contribution à l'analyse du processus d'institutionnalisation des techniques mobiles dans le champ de la communication d'entreprise », TIS, vol. 8, n° 2, 1996, p. 189-208.

Carter, C.F., « The economics of the Open University : A comment », *Higher Education*, vol. 2, n° 1, 1973, p. 69-70.

Combès, Y., *La modélisation des connaissances et du savoir : interrogations critiques autour d'une nouvelle voie de l'informatisation sociale*, Actes du 11e colloque européen en informatique et société « Informatisation et anticipations entre promesses et réalisations », Centre de coordination pour la recherche et l'enseignement en informatique et société, 10-12 juin 1998.

Commission d'étude sur la formation des adultes, *Apprendre : une action volontaire et responsable – Énoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente*, Quatrième partie, Québec : Commission d'étude sur la formation des adultes, 1982.

Commission d'étude sur les universités, *Rapport, Comité de coordination*, Québec : Éditeur officiel du Québec, mai 1979.

Commission d'étude sur les universités, *Rapport, Comité d'étude sur l'organisation du système universitaire – Partie I*, Québec : Éditeur officiel du Québec, mai 1979.

Conseil des universités, *Cahier II : Objectifs généraux de l'enseignement supérieur*, Québec, 22 février 1973.

Conseil des universités, *Cahier III : Objectifs et orientations de l'enseignement supérieur*, Québec, 1973.

Conseil des universités, *Rapport sur l'université et l'éducation permanente*, 28 février 1974.

Conseil des universités, *Objectifs généraux de l'enseignement supérieur et grandes priorités des établissements – Cahier IV – Perspectives 1976 des orientations de l'enseignement supérieur*, Québec, 19 mars 1976.

Conseil des universités, *Avis du Conseil des universités au ministre de l'Éducation sur la création d'une École des Hautes Études internationales*, Avis 82.8, Québec, 9 mars 1983.

Conseil des universités, *Avis du Conseil des universités au ministre de l'Éducation sur l'octroi de lettres patentes au* CEUAT, Avis 82.17, Québec, 20 juin 1983.

Conseil des universités, *Avis au ministre de l'Éducation sur un projet d'École supérieure des sciences de la santé et des biotechnologies de l'Université du Québec*, Avis 83.27, Québec, 21 juin 1984.

Conseil des universités, *Avis du Conseil des universités au ministre de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie sur l'octroi d'un permis d'enseignement à l'Institut catholique de Montréal*, Avis 84.16, Québec, 27 mai 1985.

Conseil des universités, *La formation courte dans les universités*, Avis du Conseil des universités au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, 1986.

Conseil des universités, *La Téluq et l'enseignement à distance au Québec – Avis du Conseil des universités au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science*, Avis 86-14, premier trimestre 1987.

Conseil des universités, *Les chargés de cours dans les universités québécoises – Avis au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science*, Code : 2310-0145, Avis 89-7, Québec, septembre 1989.

Conseil québécois de la formation à distance, Lettre de Gaëtane Fournier (vice-présidente) à Sylvain Simard, ministre de l'Éducation, 4 mars 2002.

Conseil supérieur de l'éducation, *Éléments d'une politique d'éducation des adultes dans le contexte de l'éducation permanente*, Rapport au ministre de l'Éducation adopté à la 214e réunion, le 13 octobre 1978.

Conseil supérieur de l'éducation, *Les adultes dans les programmes réguliers de l'Université : des étudiants à part entière – Avis au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science*, Québec, novembre 1985.

Conseil supérieur de l'éducation, *Des priorités en éducation des adultes*, Avis au ministre de l'Éducation et au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, 1987.

Conseil supérieur de l'éducation, *La formation à distance dans le système d'éducation : un modèle à développer*, Avis au ministre de l'Éducation et au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, 19 août 1988.

Conseil supérieur de l'éducation *Le perfectionnement de la main-d'œuvre au Québec : des enjeux pour le système d'éducation*, Avis au ministre de l'Éducation et au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, 1988.

Conseil supérieur de l'éducation, *Rapport annuel 1987-1988 sur l'état et les besoins de l'éducation – Le rapport Parent, vingt-cinq ans après*, Québec, 1988.

Corbo, C., *Matériaux fragmentaires pour une histoire de l'Université du Québec à Montréal – De la descente aux enfers à l'Université du Québec à Montréal de l'an 2000*, Montréal : Les Éditions Logiques, 1994.

Cormier, R., Bernier, L. et Pagé, H., *Synthèse de l'évaluation du projet* COOP, INRS-Éducation, R-00062, avril 1975.

D'Amours, M., *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*, Cahiers du CRISES, nº 0003, Université du Québec à Montréal, janvier 2000.

Daniel, J., *Technology is the Answer : What was the Question ?*, TechEd99, Keynote Address.

Daniel, J.S., *Mega-Universities and Knowledge Media – Technology Strategies for Higher Education*, Londres : Kogan Page, 1996.

Daniel, J.S. et Smith, W.A.W., « Opening Open Universities : The Canadian experience », *Canadian Journal of Higher Education*, vol. IX, nº 2, 1979.

Daoust, G. et Bélanger, P., *L'université dans une société éducative : de l'éducation des adultes à l'éducation permanente*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 1974.

De Celles, P., *La Télé-université : un établissement-réseau – Hypothèses quant aux modes d'organisation de la Télé-université et quant aux relations à établir entre elle et les organismes statutaires de l'Université du Québec*, Université du Québec, Vice-présidence à la planification et aux communications, 14 janvier 1981.

De Celles, P., *La Télé-université (un guide pour l'action en 81-82)*, Télé-université, 14 avril 1981.

De Celles, P., *Pour une réorganisation de la Télé-université*, document confidentiel non identifié (émanant probablement de l'Université du Québec), août 1981.

De Celles, P., *Recommandations sur les orientations générales de la Télé-université*, document non identifié (émanant probablement de l'Université du Québec), septembre 1981.

Desjardins, R., *L'institutionnalisation de la pédiatrie en milieu franco-montréalais 1880-1980 – Les enjeux politiques, sociaux et biologiques*, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures, Département d'histoire, Université de Montréal, juillet 1988.

Després, R., *Rapport du président sur l'organisation et le développement de la Télé-université*, Université du Québec, 26 juin 1974 (Annexe à la résolution A-61-1213).

Després, R., *Rapport du président sur la Télé-université*, Annexe IX au procès-verbal de la réunion de l'Assemblée des gouverneurs du 28 mai 1976.

Després, R., Lettre adressée à Réginald Grégoire, 21 octobre 1976.

Després, R., *L'Université du Québec – La réalisation originale d'un idéal collectif*, Québec : Université du Québec, 1978.

Després, R., *Rapport du groupe de travail sur l'évolution de l'Université du Québec*, Québec, 29 juin 1987.

DesRivières, P., « Des propositions qui ne font pas l'unanimité », *Le Devoir*, 28 août 1981.

Devereaux, M.S., *Une personne sur cinq – Enquête sur l'éducation des adultes au Canada*, Ottawa : Secrétariat d'État, Ottawa : Statistique Canada, 1984.

DiMaggio, P. et Powell, W.W., « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, avril 1983.

DiMaggio, P. et Powell, W.W., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago : University of Chicago Press, 1991.

DiMaggio, P.J., « State expansion and organizational fields », dans R.H Hall et R.E. Quinn (dir.), *Organizational Theory and Public Policy*, Beverly Hills : Sage, 1983.

Doray, P., Collin, J. et Aubin-Horth, S., « L'État et l'émergence des groupes professionnels », *The Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie*, vol. 29, nº 1, 2004, p. 83-110.

Doray, P. et Lapointe, F., « La technologie au collège : l'institutionnalisation des centres spécialisés », *Recherches sociographiques*, vol. XXXI, nº 2, 1990, p. 241-264.

Dougherty, J., « Nos universités ont atteint l'état de crise : Québec doit intervenir d'urgence », *La Presse*, 28 mars 1989.

Downs, A., *An Economic Theory of Democracy*, New York : Harper-Row, 1957.

Downs, A., « Up and down with ecology : The issue-attention cycle », *Public Interest*, vol. XXXII, été 1972, p. 38-50.

Dutrisac, R., « La Télé-université veut conserver son indépendance », *Le Devoir*, 29 octobre 2002.

Elg, U. et Johansson, U., « Decision-making in interfirm networks as a political process », *Organization Studies*, 1997, vol. 18, nº 3, p. 361-384.

Équipe de développement du projet de télé-université, *Rapport de la consultation*, Québec : Université du Québec, 26 septembre 1972.

Équipe de développement du projet de télé-université, *La télé-université – Phase I : le programme* DEFI *(1973-1978)*, Québec : Université du Québec, 29 septembre 1972.

Faure, E., *Apprendre à être*, Commission interne sur le développement de l'éducation, Paris : Fayard-UNESCO, 1972.

Ferretti, L., *L'Université en réseau : les 25 ans de l'Université du Québec*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1994.

Forest, P., *Inventaire du téléenseignement technologique universitaire*, Québec : Ministère de l'Éducation, Service général des moyens d'enseignement, février 1978.

Form, W., « Institutional analysis – An organizational approach », dans Maureen T. Hallinan, David Klein et Jennifer Glass (dir.), *Change in Societal Institutions*, New York et Londres : Plenum Press, 1990, p. 257-271.

Fortier, A. (ancien directeur de cabinet de Claude Ryan), Note préparée à la demande de Claude Ryan en réponse à la lettre de Patrick Guillemet du 6 août 1996.

Fortin, M., Lettre adressée à Gilles Boulet, 6 avril 1983.

Fournier, M., « L'institutionnalisation des sciences sociales au Québec », *Sociologie et sociétés*, vol. 5, nº 1, 1973, p. 27-59.

Frost, P. et Egri, C., « The political process of innovation », *Research in Organizational Behaviour*, vol. 13, 1991, p. 229-295.

Garon, C. et Bouchard, R., « L'extraordinaire expérience de Téveq », *Cité Éducative*, septembre/octobre 1992, p. 14-21.

Geoffroy, M., « Le processus d'institutionnalisation du mouvement du nouvel âge », *Religiologiques*, vol. 22, automne 2000, p. 57-71.

Giddens, A., *The Constitution of Society*, Berkeley : University of California Press, 1984.

Gingras, Y., *Les origines de la recherche scientifique au Canada*, Montréal : Éditions du Boréal, 1991.

Gingras, Y. et Trépanier, M., « Le Tokamak de Varennes et le programme canadien de fusion nucléaire : anatomie d'une décision », *Recherches sociographiques*, vol. XXX, nº 3, 1989, p. 421-446.

Grégoire, R., *Rappels, réflexions et recommandations*, Québec : Télé-université, 15 janvier 1974.

Grégoire, R., Lettre adressée le 12 juillet 1974 à Fernand Grenier.

Grégoire, R., Lettres adressées à Fernand Grenier et à Robert Després, 18 octobre 1976.

Grenier, F., *Livre blanc sur la Télé-université*, Télé-université, 17 mai 1974.

Grenier, F., Lettre adressée à Réginald Grégoire, le 15 juillet 1974.

Grenier, F., Lettre adressée à Gilles Boulet, le 22 novembre 1980.

Grenier, F., « Vers la liquidation de la Télé-université », *Le Soleil*, 7 octobre 2002.

Groupe Recherche et développement, *Premier rapport au Ministre de l'Éducation*, Québec, 15 janvier 1968.

Guillemet, P., Lettre adressée au président de la Commission de la Télé-université, 18 septembre 1985.

Guillemet, P., « Présentation au comité du plan stratégique », 30 novembre 2001 ; Télé-université, Carrefour-Téluq, édition du 22 novembre 2001.

Guillemet, P., *L'institutionnalisation de la formation à distance au Québec : le cas de la Télé-université (1972-1992)*, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, novembre 2003.

Guillemet, P., « Le campus virtuel québécois : si loin, si proche… », *Distances & Savoirs*, vol. 4 nº 3, 2006, p. 269-280.

Guillemet, P., Bédard, R. et Landry, F., « Télé-université du Québec », dans Ian Mugridge et David Kaufman (dir.), *Distance Education in Canada*, Beckenham : Croom Helm, 1986.

Guillot, M.-C., « Non à deux syndicats de profs à l'Université du Québec à Montréal », *SPUQ-Info*, nº 250, septembre 2006.

Guri-Rosenblit S., « Eight paradoxes in the implementation process of e-learning in higher education », *Distances & Savoirs*, vol. 4, nº 2, 2006, p. 155-175.

Hamel, C., Lettre adressée à Lucienne Robillard, 14 juin 1991.

Harrisson, D., « Les innovations sociales et l'institutionnalisation – Quelques pratiques émergentes, Gouvernement du Canada – Projet de recherche sur les politiques », *Horizons*, vol. 8, nº 2, février 2006.

Henri, F., « La formation à distance : définition et paradigme », *Le savoir à domicile : pédagogie et problématique*, France Henri et Anthony Kaye, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1985.

Horlock, J.H., *The Open University after 15 years*, Manchester : Manchester Statistical Society, 1984.

Jean, M., « Il est impérieux d'investir en éducation des adultes », *Le Devoir*, 28 août 1981.

Jean, M., « Présentation du rapport », *Apprendre : une action volontaire et responsable – Énoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente (abrégé)*, Québec : Commission d'étude sur la formation des adultes, mars 1982.

Jones, B.D., *Reconceiving Decision-Making in Democratic Politics – Attention, Choice, and Public Policy*, Chicago : The University of Chicago Press, 1994.

Jones, B.D., « Bounded Rationality », *Annual Review of Political Science*, vol. 2, Nelson Polsby, dir., 1999, p. 297-321.

Kingdon, J.W., *Agendas, Alternatives and Public Policies*, New York : HarperCollins College Publishers, 1995.

Laidlaw, B. et Layard, R., « Traditional versus Open University teaching methods : A cost comparison », *Higher Education*, vol. 3, 1974, p. 439-468.

Landry, F., *L'évolution de la clientèle étudiante de la Télé-université de 1974 à 1985*, Bureau de planification et de recherche institutionnelle, Télé-université, décembre 1985.

Laramée, A., « L'enseignement supérieur et la logique des Presses universitaires multimédias : de la dynamique institutionnelle à celle des acteurs », dans E. Fichez et J. Deceuninck (dir.), *Industries éducatives – Situation, approches, perspectives*, Édition du Conseil scientifique de l'Université Charles-de-Gaulle – Lille 3, Travaux et recherches, 1998, p. 127-137.

Laramée, A., « L'industrialisation de la formation universitaire et l'Internet : nouvelles opportunités ou nouveaux enjeux », dans M. Bernard (dir.), *Du livre à Internet : quelles universités ?*, Paris : CCIFQ, Centre de coopération interuniversitaire franco-québécoise, 2002, p. 22-30.

Laurin, C., ministre de l'Éducation, Leblanc-Bantey, D., ministre déléguée à la Condition féminine et Marois, P., ministre de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, « Présentation », *Un projet d'éducation permanente – Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes*, Québec : Ministère de l'Éducation du Québec, février 1984, p. V-IX.

LeBoutillier, J., Vigneault, L. et Archambault, J.-M., *Rapport du groupe de travail sur le téléenseignement et la multimédiatisation*, Université du Québec, 5 mai 1998.

L'Écuyer, J., président du Conseil des universités, Lettre adressée à Jean-Guy Béliveau, 19 janvier 1987.

L'Écuyer, J., *Rapport sur l'évolution des inscriptions du certificat en administration offert à la Télé-université*, Université du Québec, Service des études de premier cycle, 3 juin 1992.

Lemieux, V., *L'étude des politiques publiques*, Québec : Presses de l'Université Laval, 2002.

Lévesque, B. et Vaillancourt, Y., « Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation », *Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire* (CRDC), novembre 1998, Série Recherches, n° 12.

Lortie, P., « Les universités sont sous-financées », *Le Devoir*, 10 février 1989.

Lucier, P., « L'Université du Québec : perspectives, orientations, questions », Allocution prononcée lors de la rencontre des dirigeants du réseau de l'Université du Québec, Université du Québec, 13 février 1997.

Lucier, P., *L'Université du Québec vers l'an 2000 : éléments de positionnement stratégique*, Université du Québec, 25 août 1999.

Lucier, P., *Bâtir l'Université du Québec de demain*, Université du Québec, 30 août 2000.

Lucier, P., *Bâtir notre avenir*, Université du Québec, septembre 2001.

Lucier, P., *L'Université du Québec : une mission à réactualiser*, Université du Québec, 12 mars 2002.

Lucier, P., *L'Université du Québec : éléments pour une vision d'avenir*, Université du Québec, 28 août 2002.

Lumsden, K.G. et Ritchie, C., « The Open University : A survey and economic analysis », *Instructional Science*, vol. 4, nº 2, 1975, p. 237-291.

Maletto, N., *Diagnostic organisationnel de la Télé-université présenté au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), Local 2051*, 6 mai 1985.

March, J.G. et Olsen, J.P., « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, nº 1, mars 1972, p. 1-25.

Marchand, N., *Projet d'archives audiovisuelles pour la Télé-université – Document II – 1971-1972 : la préhistoire*, Télé-université, 31 mai 1988.

Marchand, N., *Projet d'archives audiovisuelles – Document V -1981-1984 : les années difficiles*, Télé-université, 31 mai 1988.

Marchand, N., *Projet d'archives audiovisuelles – Document VI – 1984-1987 : l'affirmation de la vocation universitaire*, Télé-université, 31 mai 1988.

Marchand, N., *Projet d'archives audiovisuelles pour la Télé-université – Document I : l'histoire de la Télé-université*, Télé-université, 1988.

Marchand, N., *Projet d'archives audiovisuelles pour la Télé-université – Document IV – 1974-1976 : la « dixième constituante » survivra-t-elle ?*, Télé-université, 1988.

Marcotte, P., *Un historique de la Télé-université – Première partie*, Québec : Université du Québec, 7 mai 1980.

Marcotte, P., *L'institution d'une nouvelle organisation dans le champ de l'éducation des adultes : la Télé-université*, Mémoire de maîtrise (Sociologie), Université de Montréal, 1983.

Marquis, C., *Le principe de liaison – Commentaires relatifs à la note de Monsieur Gilles Boulet*, Bureau d'étude, Télé-université (Document non daté).

Marquis, C. et Grenier, F., « The Tele-universite of Quebec (1972-1979) », The Open University Conference on the education of adults at a distance (Birmingham, novembre, 1979), Télé-Université, 1979.

Marquis, C., *Note sur le principe de liaison*, Bureau d'étude, Télé-université, 30 janvier 1980.

Marrec, A., « Le campus virtuel : *Sky is not the limit* », Conférence prononcée au Bureau canadien de l'éducation internationale, 17 novembre 1996.

Marrec, A., *La Télé-université : potentialités et vulnérabilité accrues*, Rapport de la Télé-université sur l'exercice 1997-1998 à la Commission de l'éducation, 9 mars 2000.

Marrec, A., « Note de la directrice générale à la communauté Téluq », 29 octobre 2002.

Mellouki, M. et Beauchemin, M., « L'institutionnalisation, la crise et l'éclatement du champ de l'orientation scolaire et professionnelle au Québec (1960-1990) », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 23, nº 4, 1994, p. 465-480.

Meyer, J. et Rowan, B., « Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, nº 2, 1977, p. 340-363.

Mignerat, M. et Rivard, S., *L'institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les projets de systèmes d'information*, HEC Montréal, Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information, 2006. (<neumann.hec.ca / chairegestionti / cahiers / cahier0601.pdf>).

Ministère de l'Enseignement supérieur, DGERU-DRMF, *Étude comparative des bases de financement des universités du Québec*, 28 mai 1984.

Mœglin, P., « L'industrialisation des médias éducatifs : dispositifs technologiques et enjeux économiques », *Moyens d'information et enjeux éducatifs : pour une approche critique*, Actes du colloque, La-Baume-les-Aix, 25 et 26 mai 1990, CLEMI-SFSIC Infocom, p. 81-94.

Mœglin, P., « Du mode d'existence des outils pour apprendre », Article inédit mis en ligne le 17 novembre 1999.

Mucciaroni, G., « The garbage can model and the study of policy-making : A critique », *Polity*, vol. XXIV, nº 3, printemps 1992, p. 459-482.

Noble, D.F., « Digital diploma mills, Part I – The automation of higher education », *Virginia.edu*, vol. II, nº 2, automne 1998.

Noble, D.F., « Retour sur une débâcle à l'américaine – Le lourd passé de l'enseignement à distance », *Le Monde diplomatique*, avril 2000, p. 25.

Paquette, G., Ricciardi-Rigault, C., de la Teja, I. et Paquin, C., « Le Campus Virtuel : un réseau d'acteurs et de moyens diversifiés », *Journal of Distance Education / Revue de l'éducation à distance*, vol. XII, nºs 1-2, 1997, p. 85-101.

Parenteau, R., *La mise en œuvre des politiques publiques. Essai d'analyse*, juin 1979 (miméo).

Parenteau, R., « L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de télévision éducative : le cas Radio-Québec », dans Michel Bellavance, Maurice Patry et Roland Parenteau, *L'analyse des politiques gouvernementales*, Québec : Presses de l'Université Laval, 1983.

Parizeau, M.-H., « Les universités et les sciences au service de l'économie ? – Analyse critique », *ISUMA*, vol. 2, nº 4, hiver 2001.

Parsons, T., *Le système des sociétés modernes*, Paris : Dunod, 1973.

Perraton, H., *The Cost of Distance Education*, Cambridge : International Extension College, 1982.

Pfeffer, J. et Salancik, G., *The External Control of Organizations. A Resource Dependance Perspective*, New York : Harper and Row, 1978.

Picher, C., « Misère noire à l'université », *La Presse*, 26 octobre 1990.

Pluye, P., Potvin, L. et Denis, J.-L., « Making public health programs last : Conceptualizing sustainability », *Evaluation and Program Planning*, vol. 27, 2004, p. 121-133.

Poupart, J., « L'institutionnalisation de la criminologie au Québec : une lecture sociohistorique », *Criminologie*, vol. 37, nº 1, 2004, p. 71-105.

Ramsay, L., *Analyses et observations sur la rationalisation du financement de la Télé-université – Rapport du consultant*, Télé-université, Groupe de travail sur le financement, 29/05/85 – 25/07/85, Montréal.

Rigault-Ricciardi, C., directrice de la formation, Télé-université, Lettre adressée à Jean-Marie Archambault, vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, Université du Québec à Trois-Rivières, 19 mars 1984.

Riverin-Simard, D., « Synthèse des travaux de recherche sur la Télé-Université », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. III, nº 2, 1977, p. 279-303.

Riverin-Simard, D., « L'évaluation éducationnelle à la Télé-université », *Canadian Journal of Higher Education*, vol. VIII, nº 2, 1978, p. 9-26.

Roberge, P., *Les étudiants à temps partiel des universités québécoises*, Québec : Conseil des universités du Québec, mai 1982.

Robillard, L., Notes pour l'allocution de Madame Lucienne Robillard, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, à l'occasion de la cérémonie officielle de remise des lettres patentes à la Télé-université, mardi 7 avril 1992.

Rouseau, L., Groupe Recherche et développement, *L'organisation de l'enseignement et de la recherche de l'Université du Québec : deuxième rapport*, Québec : Université du Québec, 3 juin 1968.

Rumble, G., *Economics in Distance Education : Time for a Change of Direction ?*, 14th ICDE World Conference, Oslo (9-16 août 1988), p. 63-69.

Rumble, G., « The economics of mass distance education », dans Keith Harry, Magnus John et Desmond Keegan (dir.), *Distance Education : New Perspectives*, Londres et New York : Routledge, 1993, p. 94-107.

Rumble, G., *The Costs and Economics of Open and Distance Learning*, Londres : Kogan Page, 1997.

Rumble, G. et Keegan, D., *The Distance Teaching Universities*, Londres et New York : Croom Helm & St Martin's Press, 1982.

Ryan, C., *L'éducation des adultes : réalité moderne*, Montréal : Institut canadien d'éducation des adultes, 1957.

Ryan, C., *Rapport du Comité d'étude sur l'éducation des adultes*, Québec : Comité d'étude sur l'éducation des adultes, 1964.

Ryan, C., Lettre adressée à Gilles Boulet, 24 mai 1988.

Ryan, C., Lettre adressée à Patrick Guillemet, 19 août 1996.

Ryan, C., « La Télé-université et son avenir », Allocution à l'occasion de l'inauguration des locaux de la Télé-université à la Place de la Cité, 13 septembre 1988.

Ryan, C., « L'enseignement universitaire : perspectives 1989-1990 », Intervention de Claude Ryan, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science à l'occasion de l'étude des crédits du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science pour l'année 1989-1990, Québec, 18 avril 1989.

Ryan, C., « Vingt-cinq ans plus tard, où en sommes-nous ? », Allocution de Claude Ryan, ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science à la séance d'ouverture d'un colloque organisé par l'Institut

de recherche sur la culture en collaboration avec le MEQ et le MESS à l'occasion du 25e anniversaire de la création du ministère de l'Éducation, Québec, 1er novembre 1989.

Ryan, C., « L'Université des années 1990 : quelques pistes de réflexion », Allocution de Claude Ryan, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, à l'occasion d'une rencontre avec les officiers du réseau de l'Université du Québec, Québec, le 29 août 1990.

Sales, A., « L'entreprise et son environnement », *Sociologie et sociétés*, vol. II, no 1, 2004, p. 107-122.

Saucier, R., *Portrait des inscriptions en formation à distance (secondaire, collégial et universitaire) au Québec depuis 1995-1996*, CLIFAD, février 2006.

Selznick, P., *Leadership in Administration*, Evanston, Ill. : Row, Petersen, 1957.

Simon, H. A., *The Sciences of the Artificial*, Cambridge : The MIT Press, 1996.

Snowden, B.L. et Daniel, J., « The economics and management of small post-secondary distance education systems », *Distance Education*, vol. 1, no 1, 1980, p. 69-91.

Syndicat canadien de la fonction publique, « Commentaires du SCFP 2051 dans le cadre de la consultation des syndicats et associations sur la position de la Téluq concernant le projet de rattachement Téluq/Université du Québec à Montréal », octobre 2002.

Syndicat des professeurs de l'Université du Québec à Montréal, *Projet de rattachement Téluq-Université du Québec à Montréal – Rencontre de consultation sur la proposition de protocole d'entente formulée par les deux chefs d'établissement*, Avis du comité exécutif du SPUQ, 21 janvier 2004.

Syndicat des professeurs de l'Université du Québec à Montréal et Comité exécutif du SPUQ, « À l'Université du Québec à Montréal, deux syndicats de profs… et deux conventions collectives ! », Communiqué du SPUQ à ses membres, 18 décembre 2006.

Syndicat des professeures et professeurs de la Télé-université, *Info-SPPTU*, vol. 1, no 6, 7 octobre 2005.

Syndicat des professeures et professeurs de la Télé-université, *Avis du SPPTU au comité de mise en œuvre du rattachement de la Téluq à l'Université du Québec à Montréal*, 7 octobre 2005.

Syndicat des professeures et professeurs de la Télé-université et Syndicat des professeurs de l'Université du Québec à Montréal, « Déclaration du SPPTU et du SPUQ concernant le projet de rattachement Téluq-Université du Québec à Montréal », *SPUQ-Info*, mars 2003, numéro 229.

Télé-université, *Connaissance de l'homme et du milieu*, certificat, projet, janvier 1975.

Télé-université, *Plan triennal de développement de la Télé-université – 1er juin 1975 – 31 mai 1978*, Québec : Télé-université, 22 janvier 1975.

Télé-université, *Plan triennal de développement de la Télé-université 1976-1979*, Québec : Télé-université.

Télé-université, *Mémoire présenté à la Commission d'étude sur les universités*, 7 juin 1978.

Télé-université, *Document de travail sur les lettres patentes de la Télé-université*, Secrétariat général, 28 août 1978.

Télé-université, *Document d'accompagnement à la demande de lettres patentes pour la Télé-université*, Direction générale, 8 novembre 1978.

Télé-université, *Projet de lettres patentes pour la Télé-université de l'Université du Québec*, 9 novembre 1978.

Télé-université, *Projet de lettres patentes pour la Télé-université de l'Université du Québec* (Document de travail), 21 mars 1979.

Télé-université *Projet de lettres patentes pour la Télé-université de l'Université du Québec* (Document de travail), juin 1979.

Télé-université, *Le plan triennal de développement 1979-1982*, Direction de la planification, de la recherche et du développement, juin 1979.

Télé-université, *Document d'accompagnement à la demande de lettres patentes pour la Télé-université*, Bureau d'étude, Direction générale, octobre 1979.

Télé-université, *Pourquoi la Télé-université a besoin d'un statut juridique ?*, document II de l'annexe III au procès-verbal de la 193e réunion de l'Assemblée des gouverneurs, 28 novembre 1979.

Télé-université, *Mémoire de la Télé-université à la Commission d'étude sur la formation des adultes*, janvier 1981.

Télé-université, *Politique de normalisation des produits de la Télé-université*, Direction des communications, février 1981.

Télé-université, *Plan triennal de développement 1982-1985 (Première partie)*, janvier 1982, Annexe VII.

Télé-université, *Rapport du groupe de travail sur la rationalisation à la Télé-université*, 20 avril 1983.

Télé-université, *Plan triennal de développement 1982-1985*, septembre 1983.

Télé-université, *Document d'orientation – Proposition du Directeur général déposée à la Sous-commission des études*, Direction générale, 17 avril 1984.

Télé-université, *L'édition médiatique à la Télé-université, Octobre 1981 – Mai 1984, Bilan en forme de dialogue*, juin 1984.

Télé-université, *Mémoire de la Télé-université à la Commission de l'éducation et de la main-d'œuvre de l'Assemblée nationale sur les orientations et le cadre de financement du réseau universitaire québécois pour l'année 1984-1985 et pour les années à venir*, 22 octobre 1984.

Télé-université, *Document d'accompagnement de la demande de lettres patentes pour la Télé-université* (Titre précédent : *Bilan et perspectives de la Télé-université*), janvier 1985.

Télé-université, *Réaménagement structurel – Modifications au document « Définition des niveaux et des types des unités administratives constituant l'organisation de la Télé-université »*, 26 février 1985.

Télé-université, *Mémoire de la Télé-université au comité d'analyse des déficits*, Québec, 14 août 1985.

Télé-université, *Plan triennal de développement 1985-1988*, 25 mars 1986.

Télé-université, *Collaborations de la Télé-université avec le réseau de l'Université du Québec, d'autres universités et organismes*, juin 1986.

Télé-université, *Mémoire de la Télé-université de l'Université du Québec à la Commission de l'éducation de l'Assemblée nationale*, Québec, juin 1986.

Télé-université, *L'évolution et les caractéristiques de la population étudiante*, juin 1986.

Télé-université, *La formation à distance : un réseau international*, juin 1986.

Télé-université, *La recherche à la Télé-université*, juin 1986.

Télé-université, *Le personnel de la Télé-université*, juin 1986.

Télé-université, *Le virage technologique à la Télé-université*, juin 1986.

Télé-université, *Politique de l'Université du Québec relative à l'enseignement hors-campus (Projet) – Réaction de la Télé-université : Commentaires et recommandations*, 21 novembre 1990.

Télé-université, *Demande de lettres patentes pour la Télé-université – Document d'accompagnement*, mai 1991.

Télé-université, *La mission*, Document vidéo, 1992.

Télé-université, *Pour l'amour d'une idée*, Document vidéo, 1992.

Télé-université, *L'Université vigie*, Mémoire de la Télé-université présenté à la Commission des États généraux sur l'éducation, août 1995.

Télé-université, *La position du Conseil d'administration de la Télé-université dans le débat sur la répartition des rôles en téléenseignement à l'Université du Québec*, juin 1998.

Télé-université, *Carrefour-Téluq*, édition du 6 décembre 2001.

Télé-université, *Document de travail sur les lettres patentes possibles de la Télé-université de l'Université du Québec* (Document non daté).

Télé-université, *Réaction de la Télé-université au rapport de la Commission d'étude sur la formation des adultes*, Document de travail préparé à l'intention de la Direction générale de la Télé-université (document non daté).

Télé-université, Commission de la Télé-université, *Rapport du comité plénier*, réunion du 15 juin 1978.

Télé-université, Rapport du comité PERMAMA, Procès-verbal de la 14e réunion de la Commission de la Télé-université, 9 mai 1974.

Télé-université, Université du Québec à Montréal *Rapport du comité académique Téluq-Université du Québec à Montréal*, 2 octobre 2002.

Tessier, R., *Évaluation critique de l'organisation et du fonctionnement de la Télé-université, sous l'angle de son rôle dans l'Université du Québec et de ses relations avec les unités constituantes*, Université du Québec, 10 février 1976.

Thibault F., « De l'université virtuelle au campus numérique : simple effet de traduction ou changement de paradigme », *Actes du premier colloque franco-mexicain de sciences de la communication*, 8-10 avril 2002.

Trépanier, M., *La construction du Tokamak de Varennes – Anatomie d'une décision en matière de « big science »*, Thèse de 3e cycle, Montréal : Université de Montréal, septembre 1989.

Umbriaco, M., *Télé-université : analyse d'activités*, Télé-université, avril-mai 1974.

Université du Québec, *Rapport annuel 1974-1975*, Québec : Service d'information de l'Université du Québec.

Université du Québec à Montréal, *Dossier télé-université*, septembre 1972.

Université du Québec, *Plan triennal de développement des activités et de financement du programme CHEM*, 28 octobre 1976.

Université du Québec, *Réaménagement de l'organisation de la Télé-université*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 28 octobre 1976.

Université du Québec, *Schéma général de développement*, 1er décembre 1976.

Université du Québec à Montréal, *Limites et possibilités de l'université de masse*, Rapport du Comité d'étude de l'organisation de l'enseignement et de la recherche, mai 1977.

Université du Québec, Assemblée des gouverneurs, Procès-verbal de la réunion du 27 juillet 1977.

Université du Québec, *Historique des décisions prises relativement à la Télé-université*, Bureau de la présidence, 29 mai 1979.

Université du Québec, *La Télé-université, le téléenseignement, et les missions régionales des institutions à vocation générale*, Vice-présidence à la planification, 16 août 1979.

Université du Québec, *Rapport annuel 1979-1980*, Québec : Service d'information de l'Université du Québec.

Université du Québec, *Schéma général de développement*, Vice-présidence à la planification, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1980.

Université du Québec, *Schéma général de développement*, Vice-présidence à la planification, 1980.

Université du Québec, *Rapport annuel 1983-1984*, Québec : Service d'information de l'Université du Québec, mars 1985.

Université du Québec, *La Télé-université – Réaction de l'Université du Québec à l'Avis du Conseil des universités*, document de travail de la Commission de planification, 5 mai 1987.

Université du Québec, *L'enseignement hors-campus à l'Université du Québec*, Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche, mai 1989.

Université du Québec, *Politique de l'Université du Québec relative à l'enseignement hors-campus (Projet)*, Vice-présidence à la planification, 20 septembre 1990.

Université du Québec, *Politique de l'Université du Québec relative à l'enseignement hors-campus*, Assemblée des gouverneurs, 13 mars 1991.

Université du Québec, *Projet de lettres patentes – Télé-université*, Assemblée des gouverneurs, procès-verbal de la réunion du 13 mars 1991.

Université du Québec, *Rapport sur les universités en région*, 24 septembre 1996.

Université du Québec à Montréal, Télé-université, *Annexe au Protocole d'entente Téluq-Université du Québec à Montréal – Plan-cadre de développement de la formation à distance Université du Québec à Montréal-Téluq 2005-2010*, mai 2004.

Université du Québec à Montréal, Télé-université, Comité de mise en œuvre du rattachement de la Télé-université à l'Université du Québec à Montréal, *Cadre de gestion expérimental du plan de développement de la formation à distance à l'Université du Québec à Montréal*, 10 février 2006.

Vallerand, N., *Le devenir de la Téluq : éléments de réflexion*, Université du Québec, Vice-présidence à la planification, 12 avril 1976.

Van der Donckt, P. et Grégoire, R., *Rapport du groupe de travail sur la télé-université présenté à l'Assemblée des gouverneurs – Tome 1 : un projet de télé-université*, Québec : Université du Québec, 17 mai 1972.

Wagner, L., « The economics of the Open University », *Higher Education*, vol. 1, nº 2, 1972, p. 159-183.

Wagner, L., « The economics of the Open University revisited », dans Davis Stewart *et al*. (dir.), *Distance Education : International Perspectives*, 1983.

White, F., « Digital diploma mills : A dissenting voice », *First Monday* – Peer-reviewed Journal on the Internet, Londres, Crook Helm, 1999.

Zucker, L.G., « Where do institutional patterns come from ? Organizations as actors in social systems », dans Zucker, Lynne G. (dir.), *Institutional Patterns and Organizations*, Cambridge : Ballinger, 1988, p. 23-49.

Zucker, L.G., « The role of institutionalization in cultural persistence – Postscript », dans Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago : University of Chicago Press, 1991, p. 83-10.

Index onomastique

Béliveau, Jean-Guy 83, 84, 94-100, 105, 107-113, 115, 118-121, 125, 126, 139, 148, 156-158, 175, 176, 185, 195, 196, 301
Bertrand, Louise 139, 252, 259-261, 301
Boisvert, Maurice 4, 7, 127
Boulet, Gilles 59-61, 63, 64, 66, 69, 78, 80, 83, 95, 96, 113, 118-121, 153, 157, 166, 195, 210
Ciaccia, John 184
Daniel, John 1, 4, 8, 22, 26, 47, 197, 201, 203, 237, 238, 275, 294
De Celles, Pierre 64, 68, 69, 76-81, 83, 84, 97, 102, 105-108, 110-113, 158, 220, 301
Denis, Roch 256, 259, 265, 266, 268, 270, 281, 299, 300
Després, Robert 3, 28, 30, 34, 36, 37, 42-44, 47, 48, 56, 66, 77, 112, 148, 151-153, 166, 209
Doray, Pierre 227, 290, 292, 294, 296, 297, 300, 302
Dougherty, Joan 180
Elkas, Sam 184
Ferretti, Lucia 2-4, 18, 41, 46, 53, 57, 63, 82-84, 108, 109, 145, 147, 148, 164, 221, 231
Fortier, André 154, 165, 167, 197, 200
Fortin, Jean-Pierre 95
Fortin, Michèle 94-96
Girard, Jacques 95
Grégoire, Réginald 5-10, 12, 14, 19, 23, 28, 34-37, 46-48, 52, 107, 109, 216, 233, 235, 236
Grenier, Fernand XIV, 26-30, 34-37, 46, 47, 64-66, 68, 69, 74, 76, 78, 107, 108, 110-112, 216, 258, 300
Hamelin, Louis-Edmond 78, 110
Jacquinot, Geneviève 185
Johnson, Daniel 1, 8
Landry, Bernard 10, 242
Lucier, Pierre 148, 195, 220, 232, 245, 259, 262-264, 280
Marchand, Nicole 9, 22, 23, 28, 34, 35, 39, 42, 44, 47, 83, 109, 119
Marcotte, Pierre XIV, 5, 9, 13, 18, 23, 56, 62
Marrec, Anne 243, 244, 248, 252, 259-261, 301
Martin, Pierre 2, 5, 7, 180
McKenzie, Francine 6, 7, 12, 28, 45, 46, 52, 63, 175
Mœglin, Pierre 232
Noble, David F. 232, 233
Paquette, Gilbert 242-244, 253, 273
Parent, Pascal 78, 120, 184, 228
Parenteau, Raymond 224, 239
Pichette, Claude 78
Riverin, Alphonse 4, 22, 24, 25, 35, 49
Robillard, Lucienne 184, 187, 193-195, 213, 222, 235
Rumble, Greville 201-204

Ryan, Claude 153, 154, 163-166, 175, 176, 181-184, 195, 210, 213-215, 217, 220, 222, 235, 240, 262, 276
Saucier, Serge XIV, 180, 271
Trépanier, Michel 218
van der Donckt, Pierre 22
Wagner, Leslie 197, 200, 201, 203

Index thématique

A

abandon 126, 131, 183, 201, 220, 236
  financement 126, 170
  problématique 236
  taux 131, 180, 183, 201
accessibilité XIII, 5, 8, 9, 13, 18, 19, 24, 45, 49, 56, 58, 67, 76-78, 86, 92, 104, 109, 110, 124, 131, 137, 140, 149, 153, 171, 182-184, 188, 219, 223, 226, 228, 232, 236, 237, 243, 257, 290, 291, 294
acteurs XIII, XV, XVI, 19, 44, 67, 100, 173, 174, 218, 224, 238, 244, 289, 294, 300, 302, 303
actions conjointes 30, 34, 41, 43, 208
adultes 5, 7-11, 13, 18-20, 24, 29, 30, 34-36, 40, 47, 49, 51-58, 63, 66, 73, 74, 80, 82, 84-89, 91, 97, 101, 104, 108, 114, 127-129, 134-136, 138, 141, 146, 148, 167-169, 176, 212, 216, 217, 229, 232, 238, 286, 291
  besoins 285
  Claude Ryan 217
  Commission d'étude sur la formation des adultes (Commission Jean) 63, 84, 90, 236
  Conseil des universités 127, 128, 146, 148
  Conseil supérieur de l'éducation 167-169, 229
  politique de l'éducation des adultes 91, 92, 97, 115
  recherche 53, 54, 73, 80, 82, 101, 291
alternance campus-distance 114
ANEEQ *Voir* Association nationale des étudiants et des étudiantes du Québec
Assemblée des gouverneurs 6, 9, 14, 15, 20, 21, 26, 30, 33, 37-40, 42-44, 47-50, 56, 58, 60, 61, 64, 69, 70, 77, 80, 120, 121, 126, 150, 180, 189, 259, 264, 266, 267
  collaborations 39
  Commission de la Télé-université 25
  évaluation 50
  financement 69, 126
  DEFI 20, 21
  organisation et orientation 30, 33, 42-44, 60, 61, 70, 80, 120, 121
  projet 9, 14, 15
  rattachement 264, 266
Association nationale des étudiants et des étudiantes du Québec (ANEEQ) 182
autonomie 1, 4, 28, 30, 34, 42, 54, 56, 61, 64, 69, 70, 88, 89, 111, 135, 147, 153, 193, 194, 225, 226, 228, 253, 289-291, 297
  constituantes 4, 42, 70, 111, 147, 228
  institutionnalisation 289, 291
  financement 193
  Livre blanc 28, 30
Avis 25, 127, 128, 139, 140, 147-150, 152, 154, 159, 164, 166-168, 171, 173-176, 185, 189, 190, 193, 194, 196, 209-213, 222, 262, 266, 268, 279, 282

adultes 128
chargés de cours 185
formation à distance 167, 168, 173-175, 190, 196, 211, 262
formation courte 127, 128
refus de lettres patentes 222
Télé-université (Avis 86.14) 25, 139, 140, 147-150, 152, 154, 159, 164, 166, 171, 176, 189, 193, 194, 209, 212, 213

B

besoins XVI, 9-11, 15, 16, 18-20, 23, 24, 26-29, 31, 35, 37-39, 44, 47, 49, 53, 54, 60, 67, 70, 84, 87-93, 97, 98, 107, 109, 114, 117, 124, 126-128, 131-133, 136, 138-142, 144, 149-152, 155, 159-161, 167, 173, 175, 176, 181, 183, 188, 190, 193, 194, 198, 199, 215, 218, 224, 231, 236, 237, 239, 243, 248, 250, 252, 253, 256, 257, 276, 279, 285, 289, 296, 303
analyse 18, 28, 29, 38, 49, 88, 97, 144, 199, 218, 239
éducation des adultes 84, 88, 91, 92
formation courte 127, 128
institutionnalisation 159-161, 224, 289, 296, 303
perfectionnement 44
projet 9-11, 15, 18-20, 23, 24
bilan 10, 11, 82, 102, 103, 176, 179, 183, 248, 272

C

CÆRENAD *Voir* Centre d'application d'étude et de ressources en apprentissage à distance
campus virtuel XV, 241-245, 247-253, 272, 273, 275, 279, 285, 286, 293, 295, 298
CANAL *Voir* Corporation pour l'avancement des nouvelles applications des langages
Centre collégial de formation à distance (CCFD) 194, 237
Centre de formation à distance 88, 89, 94, 209, 236, 238
Centre d'application d'étude et de ressources en apprentissage à distance (CÆRENAD) 247, 257
Centre d'études universitaires à Rimouski (CEUR) 3, 14, 19, 47
Centre d'études universitaires dans l'Ouest québécois (CEUOQ) 68, 221
Centre d'études universitaires en Abitibi-Témiscamingue (CEUAT) 222, 228
Centre national d'enseignement à distance (CNED) 237
CEUAT *Voir* Centre d'études universitaires en Abitibi-Témiscamingue
CEUOQ *Voir* Centre d'études universitaires dans l'Ouest québécois
CEUR *Voir* Centre d'études universitaires à Rimouski
CHEM *Voir* Connaissance de l'Homme et du milieu
CHES *Voir* Connaissance de l'Homme en société
clientèle 5, 10, 11, 13, 18, 20, 23, 25, 38, 40, 49, 65, 69, 81, 82, 87, 89, 94, 96, 99, 100, 102, 104, 107, 123, 124, 131, 138, 144, 146, 151, 153-155, 157, 158, 163, 164, 169, 178, 188, 191, 194, 197, 199, 201, 202, 204, 205, 210-213, 215, 217, 220, 221, 223-225, 240, 244, 248, 252, 256, 262, 276, 285, 301
bassin 155, 197
CHEM 38, 49, 82
crise 94, 96, 99, 157
déclin 144, 256
expansion 65, 69, 131, 205, 212, 244, 248, 252, 285
financement 123, 124
fréquentation étudiante 75, 241, 248, 250, 252, 266, 276, 278, 279, 283, 286, 296
inscriptions XII, 2, 15, 82, 98, 123, 124, 127, 129, 145, 157, 169, 177, 178, 183, 192, 213, 226, 228, 235, 237, 240, 251, 257, 261, 262, 271, 276, 277, 287, 295-297, 299, 301
PERMAMA 40
régions 5, 99, 104, 107, 262
CNED *Voir* Centre national d'enseignement à distance
collaboration 11, 14, 25, 39, 50, 51, 66, 70, 79, 88, 91, 104, 105, 113, 118, 134, 136-138, 142, 143, 147, 149-152, 154,

170, 176, 183, 188, 191, 199, 209, 215, 217, 264, 270, 282, 284, 292, 295
constituantes 14, 25, 39, 66, 70, 104, 105, 113, 118, 138, 150, 152, 154, 176, 188, 191, 199, 215, 217, 264
INRS-Éducation 51
Radio-Québec 11
comité académique 256-259, 278, 281
comité exécutif 3, 5, 205, 207, 282
Commission de la Télé-université 25-30, 40, 41, 47, 50-52, 54, 61-64, 68, 76, 80, 106, 119, 148, 149, 189, 229
composition 62
Commission de l'éducation 88, 101, 125, 126, 212, 248, 264
Commission de planification 41, 43, 61, 149, 150, 190
Commission d'étude sur la formation des adultes 75, 84, 87, 88, 89, 115, 209, 211, 212, 223, 236, 238
Centre de formation à distance 88, 89, 209, 236, 238
Commission Jean 63, 84, 90, 92, 107, 114, 115, 171-173, 228, 236, 238
Société de formation à distance 92, 94, 101, 114, 115, 131, 137, 171, 209, 236
Commission d'étude sur les universités 51-57, 59, 67, 74, 76
Commission Jean *Voir* Commission d'étude sur la formation des adultes
Commission Parent 2, 183, 217, 227
concurrence 21, 38, 39, 41, 42, 46, 59, 65, 66, 78, 80, 83, 109-111, 132, 140, 141, 146, 151, 190, 198, 235, 262, 263, 272, 274, 275, 285, 286, 291, 297, 298
constituantes 21, 38, 39, 41, 42, 65, 66, 78, 80, 111, 140, 141, 146, 151, 190, 235, 262, 263, 291
Université Laval 272, 285, 297
Connaissance de l'Homme en société 94-96
Connaissance de l'homme et du milieu (CHEM) 37-40, 42, 45, 46, 48, 49, 52, 56, 59, 81, 82, 94-96
Conseil des études 20, 21, 25, 38, 39, 41, 47, 48, 193
Conseil des universités XV, 24, 25, 28, 31, 39, 45-48, 50, 57, 62, 64, 74, 79, 98, 117, 121, 122, 126-131, 133, 137, 139, 140, 142, 145-149, 151-155, 159-161, 164-166, 168, 171, 174, 182, 184, 185, 187, 189-194, 196, 200, 206, 209, 211-214, 217, 218, 220-222, 225, 226, 228, 229, 231, 235, 237, 240, 262, 291, 298, 302
Avis 86.14 209
formation courte 126-129
refus de lettres patentes 222, 228, 302
Télé-université 24, 28, 45-47, 62, 74, 79, 117, 130, 131, 133, 139, 140, 142, 145-149, 151-155, 159-161, 171, 189-194, 211, 213, 214, 217-220, 226, 237, 240, 291, 298
Conseil d'administration 54, 149, 151, 193, 252, 263, 266
Conseil du patronat du Québec 182
Conseil québécois de la formation à distance 255
Conseil supérieur de l'éducation 55, 86, 128, 129, 148, 163, 167-174, 183, 190, 196, 199, 210, 211, 217, 218, 220, 225, 226, 228, 229, 237, 240, 262, 291
Commission Jean 171-173
Conseil des universités 148, 171, 172
éducation des adultes 128, 129
éducation permanente 55
modèle mixte 172, 173
Télé-université 163, 167-174, 196, 199, 211, 217, 226, 262, 291
rapport Després 171, 172
constituantes XIV, XV, 1, 4, 6, 9, 11-16, 19-23, 25-31, 33, 34, 36-45, 48, 57, 59-61, 63-67, 69-76, 78, 98-101, 103-111, 113, 115, 118, 120, 121, 126, 129, 131, 135, 136, 143, 145, 147, 149, 151-157, 159-161, 163, 164, 166, 170, 172, 176, 178, 181, 188, 190, 191, 193, 195, 196, 198, 199, 207-211, 214-217, 225, 226, 228-231, 234, 235, 240, 244, 245, 260, 261, 264, 290-293
alternance campus-distance 101, 118
besoins 11
Conseil des universités 143, 147, 152
édition médiatique 103, 118, 131
enseignement hors-campus 129
enseignement multimodal 260

formation à distance 172, 188, 228, 290
Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec 153, 159
partenariat 261, 264
principe de liaison 60, 98, 121
programme intégré de médiatique 78
service 12, 70, 75, 100, 104-106
sous-centres 13
téléclasse, téléenseignement 188, 230, 292
territoire 178, 191, 231
zones d'éducation contrôlée 100
consultation 15-17, 19-21, 27, 35, 40, 47, 100, 101, 113, 127, 253, 258, 265, 266, 269, 281, 282
COOP *Voir* Initiation à la coopération
Corporation pour l'avancement des nouvelles applications des langages (CANAL) 140
corps professoral XV, 1, 29, 30, 48, 52, 75, 80, 81, 96-98, 107, 110, 112, 113, 115, 132, 136, 138, 146, 157, 158, 203, 231, 255, 278, 280, 283, 285, 286, 293, 295, 296, 301
création 48, 75, 80, 81, 98, 107, 108
coûts 132, 203
idéologie 296
rattachement 280, 283, 285
cours XIII, XIV, 2, 5, 8, 10-12, 15, 17, 18, 20, 23, 25, 27, 30, 37, 38, 44, 46-49, 51, 56, 58, 67, 69, 71, 74, 79, 82, 83, 89, 92, 96, 98-103, 105, 109, 110, 113, 119, 124, 126-129, 132, 134-136, 138, 140, 142, 144-146, 149-154, 158, 163, 165, 169, 170, 172-174, 177-179, 184, 185, 190, 191, 198, 199, 201-203, 205, 207, 210, 211, 213, 219, 228, 230, 235, 242, 244-248, 251, 252, 254, 257, 259, 260, 266, 268, 269, 271-280, 282-287, 289, 291, 293, 295-297
ateliers 230, 242
chargés de cours 184, 185
CHEM 38, 48, 49, 96
crédibilité 79, 83, 98, 110, 129, 145
évaluation 51
modernisation 247, 248, 251, 272
Octo-Puce 92
plan-cadre 266, 279
répétition 12, 142, 144, 149, 151-153
télé-université 15, 20, 23, 25
coûts 5, 9, 13-16, 18, 45, 46, 54, 88, 117, 119, 121, 123, 126, 132, 136, 138, 140, 142-144, 149, 151-157, 160, 163-167, 170, 172, 174, 176, 187, 190, 196-204, 207, 210, 214, 215, 217, 221, 222, 225, 232, 233, 240, 247, 263, 269, 270, 274, 276, 290, 294, 298, 303
analyse 18, 201, 203, 276, 294
correspondance 165, 169, 173
dépassement 143, 160, 204, 225, 240
études 200-204
financement 121, 123, 174,
réduction 9, 13, 15, 16, 45, 54, 117, 132, 138, 140, 144, 152, 153, 155, 156, 160, 163-166, 172, 176, 196-198, 214, 215-217, 232, 247, 263
structure 126, 165, 190, 198, 202
création XIII, XIV, 3, 4, 15, 16, 19, 22, 26, 27, 41, 42, 48, 53, 56, 60, 68, 75, 85, 87, 92, 103, 110-112, 124, 141, 143, 145, 157, 165, 169, 173, 174, 183, 185, 194, 205, 207, 209, 221, 222, 227, 233, 237-239, 255, 257, 259, 263, 265, 268, 280, 282, 290, 296
Centre collégial de formation à distance 194, 237
Commission d'étude sur les universités 53, 56
corps professoral 110, 112
édition médiatique 103
Fonds de développement du téléenseignement 223
Université du Québec 2, 239
télé-constituante 3
Télé-université 21, 22, 27, 41
UQTR 227
université distincte 143
crédibilité 46, 64, 79, 89, 96, 98, 99, 107, 108, 120, 156, 178, 228, 229, 248
criminologie 290, 294, 296, 300, 302
crise XIV, XV, 1, 7, 33, 40, 41, 46, 47, 51, 53, 56, 78, 85, 93, 94, 144, 155, 180, 184, 187, 225, 230, 233, 240, 241, 251-253, 255, 256, 270, 276, 278, 281, 284-287, 299, 301, 302
clientèles 94, 144, 155
COOP 27

gouvernance 253, 255, 256, 276, 281, 284-287, 301, 302
Oka 184, 187, 240, 299
PERMAMA 40, 41
Réginald Grégoire, 47
UQAM 270

D

décideurs 213, 218, 220, 222, 285
décret 264-92 187
déficit XV, 68, 124-126, 181, 241, 245, 247, 252, 268, 270, 275, 284, 299
définition XIV, 7, 12, 38, 53, 70, 71, 79, 93, 100, 106, 109, 110, 138, 139, 143, 155, 158, 168, 206, 223, 230, 237, 260, 273, 278, 286, 297, 303
CHEM 38
formation à distance 93, 139, 143, 168, 230
lettres patentes 53
professeur à distance 273, 286, 303
télé-université 7, 12
Télé-université 70, 79, 100, 138
DEFI *Voir* Développement et expérimentation de la formation intégrée
démocratisation 2, 3, 15, 17, 19, 229, 236
développement XV, XVI, 2, 4, 5, 7-9, 14, 16-21, 24-26, 30, 33, 35-38, 40, 44-50, 52-59, 63, 67, 70, 71, 73-75, 77, 78, 80-82, 84, 86, 88, 90, 97, 98, 100, 105, 107-109, 111, 113-115, 117, 118, 122, 124, 126-134, 136, 138, 139, 141-146, 148, 150, 152, 153, 155-157, 164, 166, 169, 170, 172-176, 183, 185, 187, 188, 190, 192-194, 196, 198, 199, 202, 203, 205-207, 209-217, 220-222, 224, 225, 227, 231, 233-240, 242, 245, 248, 250, 253, 256, 258-260, 262, 263, 265, 266, 268-270, 273-280, 284-287, 289-301
accessibilité 153, 166
axe 108, 138
clientèle 199, 205, 217
constituantes 63
corps professoral 113, 115, 157, 301
Fonds de développement du téléenseignement 188
formation à distance 90, 133, 143, 144, 164, 169, 170, 172-175, 212-214, 220, 237, 258, 260, 265, 266, 268, 278-280
Groupe Recherche et développement 2, 14, 17
plan triennal 49, 58, 59, 67, 81, 82, 98, 130, 139, 141, 142
rythme 285
schéma général de développement 70, 77
télé-université 14, 16, 19, 20, 36
Télé-université 30, 145, 146, 150, 152, 155, 176, 196, 211, 215, 242, 247, 256, 262, 287, 291, 293, 295, 299, 301
Université du Québec 263
Développement et expérimentation de la formation intégrée (DEFI) 20, 21
directeur général 14, 21, 25, 29-31, 36, 46, 50, 51, 56, 68, 80, 83, 84, 95, 97-101, 105, 106, 108, 113, 115, 118-121, 125, 126, 157, 158, 164, 178, 185, 195, 196, 213, 258, 299, 300
Direction de la formation à distance 164
Direction des cours par correspondance 88, 92, 142, 151, 169, 173, 174, 209
directrice générale 244, 245, 247, 248, 250-261, 264, 266, 278, 281, 286, 293, 301
discontinuités 218
dynamique 22, 118, 224, 227, 299, 300

E

École de technologie supérieure (ETS) 111, 123, 180, 185, 231, 239
École nationale d'administration publique 3, 19, 44, 68, 78, 111, 123, 180, 185, 196, 231, 239, 254
économie 20, 47, 77, 92, 93, 154, 159, 160, 165, 166, 197, 213, 253, 273, 295, 298
sociale 298
édition médiatique 77, 78, 80-82, 90, 102-106, 112, 118, 120, 131, 132, 137, 147, 208, 209, 220, 233, 292, 293
EETC *Voir* Étudiant équivalent à temps complet

efficacité XV, 13, 18, 49, 71, 97, 130, 143, 158, 176, 190, 202, 214, 225, 229, 285, 286, 290, 295-297, 303
ENAP *Voir* École nationale d'administration publique
entrepreneurs politiques 238
équipe pédagogique 29, 295
établissement-réseau 76, 78
ETS *Voir* École de technologie supérieure
Étudiant équivalent à temps complet 81, 96, 102, 103, 124, 153, 170, 192, 203-205, 225, 235, 248, 286
évaluation 13, 20, 24, 36, 38, 39, 47, 49-51, 56-59, 62, 64, 67, 70, 74, 94, 98, 141, 154, 181, 188, 190, 194, 199, 207, 255
excellence 7, 8, 44, 88, 100, 108, 109, 183, 188, 189, 212, 232, 241, 263

F

facteurs conjoncturels XVI, 285, 287, 298, 302
FAUST *Voir* formation autonome de type scientifique et technique
financement 11, 20, 21, 38, 40, 41, 48, 58, 69, 98, 99, 101, 122-126, 128, 132, 142, 146, 149-153, 155-157, 159, 160, 164, 165, 167, 169-175, 179-182, 184, 190, 193, 196-198, 204, 212, 214, 219, 222, 225, 250, 251, 262, 263, 266-268, 270, 274-276, 284, 297
  cadre 122-126, 165, 167, 212
  formation à distance 170-175, 190, 193, 196-198, 214, 219, 262, 276
  formule 69, 142, 146, 150, 214, 225
  Northern Grant 151
  règles 101, 149
  stabilité 58, 99
  subvention générale de l'UQ 41
FODAR *Voir* Fonds de développement académique du réseau
Fonds de développement académique du réseau (FODAR) 191, 199
Fonds de développement du téléenseignement 189, 210, 223
forces instituantes *Voir* institutionnalisation
formation à distance XIII-XVI, 1, 9-11, 14, 15, 17-20, 22, 23, 26, 29-31, 34-38, 46, 55, 61, 70, 75, 77, 82, 84, 85, 88-90, 92, 93, 101, 102, 105, 107, 108, 110, 113-115, 129, 131, 133, 136, 138-144, 146, 148, 149, 151, 152, 154, 155, 159-161, 163-176, 178, 179, 184, 185, 187, 188, 190, 191, 194, 197-204, 207, 209, 212-215, 219, 220, 223-226, 228, 229, 231-238, 240, 241, 243, 247, 248, 258, 259, 262, 265, 266, 268, 269, 271, 272, 274-280, 283, 285, 290, 291, 294-297, 301, 303
  abandon 131, 201, 236
  analyses de coûts 201
  définition 93, 139, 143, 168, 230
  marginalité XV, 173, 174, 187
  méga-universités 237, 294
  modèle 17, 26, 52, 90, 114, 139, 156, 161, 168, 169, 172, 173, 175, 230, 273
  panacée 17, 232
  séduction 232, 233
  structure de coûts 125, 132, 158, 168, 202
formation autonome de type scientifique et technique (FAUST) 59
formation courte 126-129
formation des adultes 79, 86, 88, 90, 91, 164, 165, 225, 229, 236
formation socioculturelle 37, 44, 46, 48, 50, 55, 59, 65, 67, 70, 72, 212
frais de scolarité 128, 179, 180, 182-184, 251, 262
fréquentation étudiante *Voir* clientèle

G-H

GDA *Voir* gestion des données académiques (GDA)
gestion des données académiques (GDA) 249, 251, 252, 254, 256, 261, 272
groupe de travail 5-7, 9-15, 17, 20, 44, 97, 137, 144, 150-152, 155, 161, 207, 245, 262, 267
  avenir de l'Université du Québec 150-152, 155, 161, 171, 189, 195, 220
  télé-enseignement 263, 276
  télé-université 5-6, 9-15, 17, 20, 44, 137, 144

Groupe de travail sur le télé-enseignement et la multimédiatisation (rapport Le Boutillier) 263, 276
Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec (rapport Després) 150-152, 164-166, 171, 189, 195, 220
Horizon 2000 248, 249, 254, 276, 278, 285
hors-campus 71, 126, 129, 135, 153, 177, 179, 188, 189, 191, 210, 228, 235, 262

I

idéologie 17, 49, 91, 230, 294, 295, 302
INEQ *Voir* Initiation à l'économie du Québec
Initiation à la coopération (COOP) 20, 25, 27, 38, 47
Initiation à l'économie du Québec (INEQ) 20, 38, 47
INRS *Voir* Institut national de la recherche scientifique
inscriptions *Voir* clientèle
Institut canadien d'éducation des adultes 217, 229
institution XIII-XVI, 13, 18, 22, 23, 33, 34, 37, 39, 51-53, 56, 60, 64, 67, 69, 75, 80, 83-85, 89, 94, 99, 100, 104, 108, 109, 115, 118, 119, 121, 124, 125, 129, 133, 138-141, 156, 158, 159, 176, 178, 201-203, 216, 217, 224, 226, 228, 229, 231, 235, 241, 243, 248, 251, 254, 256-259, 261, 266, 273, 275, 291, 296, 301, 303
banalisation 235
formation à distance 85, 89, 133, 140, 224, 226, 303
isomorphisme 156, 158
mythes fondateurs 216
réinstitution 33, 37, 40, 44
université vigie 243
institutionnalisation XIII-XVI, 44, 67, 117, 158-160, 187, 201, 219, 224, 226, 227, 229, 237, 239, 241, 272, 289, 290, 292, 294, 296, 298-303
criminologie 290, 294, 296, 300, 302
définition 227
dynamique 224
économie sociale 298
efficacité XV, 13, 18, 49, 71, 97, 130, 143, 158, 176, 190, 202, 214, 225, 229, 285, 286, 290, 295-297, 303
facteurs conjoncturels XVI, 285, 287, 298, 302
forces 76, 141, 146, 154, 156, 160, 239, 249, 255, 289, 299
formation à distance 159, 160, 187, 224, 226, 229, 239, 241, 290, 294, 296, 298, 301, 303
formation socioculturelle 44
idéologie 230, 294, 295, 302
isomorphisme 158
leadership 300, 302
légitimité 154, 226, 229, 239, 290, 291, 303
pédiatrie 227, 290
plan d'action 292-294
processus 289, 301, 302
projet 290, 292
radiocommunication 292, 296, 300
reconnaissance 156, 157, 224, 226, 227, 229, 289, 290, 296-298, 302, 303
relations interorganisationnelles 237
sages-femmes 290, 294, 296, 297, 300, 302
services à domicile 296, 297
Télé-université 158-160, 187, 224-226, 239, 243, 272, 289-293, 295-303
théorie 159
Institut national de la recherche scientifique (INRS) 3, 4, 11, 13, 19, 26, 38, 47, 49, 51, 57, 78, 82, 96, 111, 122, 134, 180, 196
isomorphisme 156, 158

L

Laboratoire d'informatique cognitive et environnements de formation (LICEF) 242, 244, 247, 253, 254, 269, 273, 274
leadership 107, 143, 172, 211, 235, 241, 248, 260, 261, 274, 300, 302
légitimité XV, 66, 70, 110, 111, 113, 129, 154, 159, 164, 226, 229, 239, 255, 289-291, 303

lettres patentes XIII, XV, 53-56, 59-63, 67, 68, 70, 73, 77, 79, 80, 84, 94, 98, 100, 102-104, 106, 107, 112, 114, 117, 121, 130, 132, 135, 139-143, 145, 147, 148, 150, 160, 163, 176, 185, 187, 189, 190, 192-196, 199, 200, 205, 206, 208-213, 218, 219, 221-224, 229-231, 233, 234, 239-242, 258, 260-263, 266, 272, 284, 296-299, 301, 302
Conseil des universités 117, 121, 139-143, 145, 160, 194
Conseil supérieur de l'éducation 199
demande 102, 103, 117, 190, 192, 231
Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec (rapport Després) 150, 160
octroi 194-196, 205, 212, 219, 221, 224, 239, 302
personnalité juridique 63, 68
principe de liaison 60, 61, 77
projet 53-56, 189, 193
refus 105, 106, 118, 141, 156, 160, 222, 228
transfert 258
LICEF *Voir* Laboratoire d'informatique cognitive et environnements de formation
Livre blanc 28-30, 300

M

marginalité XV, 103, 173, 174, 187
médias 1-3, 8, 9, 12, 51, 53, 77, 85, 97, 98, 138, 202, 207, 215, 229-232, 258, 260
médiatisation 12, 18, 83, 101, 103, 104, 118, 125, 135, 139, 142-144, 151-153, 158, 168, 170, 172, 174, 178, 199, 207, 245, 262, 274, 293
Conseil des universités 142-144
édition médiatique 77, 78, 80-82, 90, 102-106, 112, 118, 120, 131, 132, 137, 147, 208, 220, 233, 292, 293
Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec (rapport Després) 151-153
Groupe de travail sur le télé-enseignement et la multimédiatisation (rapport Le Boutillier) 262
méga-universités 237, 294
MEQ *Voir* Ministère de l'Éducation du Québec
MESS *Voir* Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science du Québec
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science du Québec (MESS) 165, 183
décret 264-92 187
Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) 57, 90, 91, 122, 124, 150, 160, 183, 242
Direction de la formation à distance 164
Direction des cours par correspondance 88, 92, 142, 151, 169, 173, 174, 209
ministre 2, 25, 55, 57, 90, 91, 94-96, 121, 122, 128, 140, 148, 150, 153-155, 160, 161, 163-168, 171, 174-176, 178-185, 187, 190, 193-198, 200, 204, 206, 210, 211, 213, 214, 217, 220-222, 235, 236, 240-243, 255, 262, 275, 276, 298, 299
André Fortier 154, 165, 167, 197, 198, 200
Bernard Landry 242
Pauline Marois 262
Lucienne Robillard 184, 187, 194, 195, 213, 214, 220, 236
Claude Ryan 153-155, 160, 163-167, 175, 182-184, 204, 213, 214, 217, 220, 235, 262, 276, 299
modèle 11, 17, 21, 22, 26, 47, 48, 51, 52, 61, 75, 79, 80, 83, 90, 93, 107, 109, 112, 114, 117, 139, 156, 158, 161, 168, 169, 172, 173, 175, 185, 198, 211, 220, 230, 246, 249, 252, 254, 262, 273, 276, 285, 298
alternance campus-distance 114, 156
financement 198
formation à distance 90, 168, 276
modèle de la courtepointe 249, 252
modèle industriel 139
modèle mixte 172, 173, 175
modèle ouvert 17
modèle universitaire 156, 158, 211
université « alternative » 48, 52, 80, 83, 107
Université-réseau 21, 26
« vraie université » 113

modernisation 242, 245-248, 251, 262, 272-274, 284, 296, 297, 301, 302
Mouvement Desjardins 25
mythes fondateurs 19, 216

N-O

non-décision 221
Nord-Ouest 5, 20, 23, 26, 228
Northern Grant 151, 153
Octo-Puce 92
Oka 184, 187, 240, 299, 302
Ontario 93, 180-182
Open University XIV, 6, 7, 13, 17, 21, 24, 26, 119, 140, 143, 155, 165, 197, 200-203, 215, 216, 233, 236-238
orthodoxie 109, 156

P

panacée 17, 232
paradoxe 154, 219, 232, 235, 284
partenariat 219, 251, 256, 258-261, 263-265, 268, 297
Parti libéral 182
Parti québécois 221, 242, 275
pédiatrie 227, 290
perfectionnement des maîtres en français (PERMAFRA) 12, 15, 21, 34, 39, 40, 42, 49, 58, 72, 107, 126, 136, 208
perfectionnement des maîtres en mathématiques (PERMAMA) 6, 11, 13, 15, 20, 23, 26, 34, 39-42, 44, 49, 52, 58, 72, 78, 79, 107, 126, 136, 208
perfectionnement professionnel 44
PERMAFRA *Voir* perfectionnement des maîtres en français
PERMAMA *Voir* perfectionnement des maîtres en mathématiques
plan-cadre 266, 267, 269, 276, 278-280
plan d'action XV, 29, 91, 284, 292-294
planification 5-7, 26, 41-43, 58, 60, 61, 64, 76, 77, 97, 112, 130, 150, 188, 218, 253, 284, 286, 292, 303
plan triennal 38-40, 48, 51, 58, 59, 61, 67, 82, 97, 130, 131, 172, 174, 210
politique XIV, 7, 9, 26, 27, 51, 55, 75, 84, 86-94, 97, 105, 111, 114, 115, 131, 157, 166, 177, 183, 187-189, 193, 205, 210, 220, 222-224, 238, 242, 244, 268, 290, 297
  enseignement hors campus 188, 189, 193
  entrepreneur politique 238
  formation à distance 223, 268
  formation des adultes 84, 86-88, 90-94, 115
  prise de décision 221-223
politiques publiques 223, 239
PRADAT *Voir* pratiques de développement de l'adulte au travail
pratiques de développement de l'adulte au travail (PRADAT) 59
président 3-6, 14, 21, 22, 24-26, 28, 30, 31, 33-39, 41-44, 50, 57, 59, 60, 62-64, 66, 68, 69, 76-78, 83, 84, 94-96, 101, 106, 112, 113, 118-121, 139, 148, 166, 175, 179, 180, 189, 193-196, 200, 213, 220, 229, 231, 235, 245, 251, 256, 258, 259, 262, 263, 265, 291, 301
  Gilles Boulet 59, 63, 66, 69, 78, 80, 83, 84, 95, 96, 118-121
  Robert Després 3, 28, 34, 36, 37, 43, 48, 57, 66, 77, 112
  Claude Hamel 193-195, 235
  Pierre Lucier 245, 259, 262-264
  Alphonse Riverin 4, 22, 24, 25, 35
principe de liaison 60, 61, 70, 74, 77, 80, 98, 104, 121, 146, 206, 208-210, 217, 231
prise de décision XIV, XV, 44, 67, 166, 205, 211, 218, 221, 259, 285
professeurs XV, 11, 21, 29, 41, 52, 56, 67, 69, 79, 85, 102, 104, 107-109, 112, 124, 126, 134, 137, 138, 156, 157, 181, 184, 185, 191, 203, 225, 227, 231, 247, 252, 253, 255, 256, 265-270, 273, 274, 278, 280-287, 291-293, 295, 296, 299-302
  accroissement 124, 231
  acteurs 300-302
  corps professoral 11, 108, 157
  idéologie 295, 296
  noyau 69, 85, 109
  SPPTU 252, 255, 256, 278, 280-283, 301
  SPUQ 265-267, 269, 270, 282, 301
  télé-enseignement 191
  techno-didactique 79, 157
  université sans professeurs 52, 138
  « vraie université » 102

programmes XV, 2, 5, 8, 9, 11, 12, 16, 29, 30, 33, 34, 39-42, 46, 47, 49, 52, 54-57, 59-61, 63, 65, 71, 73-75, 77, 85, 89, 95, 96, 98-102, 104, 107, 108, 111, 114, 118, 123, 126-132, 135, 136, 138, 140-142, 145, 146, 148, 150-154, 157, 163, 169, 170, 172-174, 176-178, 188, 190, 191, 199, 208, 210, 211, 215, 219, 220, 224, 225, 229, 231, 232, 234, 244, 248, 257, 262, 263, 266, 268, 272, 273, 277, 283, 285, 287, 291, 293, 296, 301
abandon 131
adultes 29, 34
alternance campus-distance 101, 114
CHEM 40, 46, 49, 56, 95, 96
CHES 95, 96
hors campus 177, 178, 188
limitation 172, 174, 176, 262
masse critique 99
PERMAFRA 34, 39, 40, 42, 49, 107, 126
PERMAMA 34, 39-42, 49, 107, 126
programmes courts 127-129, 148
programmes longs 100, 108, 141
rationalisation 8, 263, 268
réseau 60, 100, 191, 199, 231
universités en région 151, 153

R

raccourci cognitif 213
Radio-Québec 11, 19, 23, 45, 57, 134, 224, 239
radiocommunication 292, 296, 300
rapport Archambault 181
rapport Després *Voir* Groupe de travail sur le télé-enseignement et la multimédiatisation
rapport LeBoutillier *Voir* Groupe de travail sur le télé-enseignement et la multimédiatisation
rapport Parent 169, 183
rationalisation 10, 16, 38, 96, 97, 123, 130, 132, 147, 214, 247, 254, 278
rationalité limitée 44, 213, 215, 219
rattachement XIV, XV, 57, 241, 256-261, 263-270, 275, 276, 278, 280-284, 286, 287, 291, 293, 295, 297, 299, 301
recadrage cognitif 219, 220
reconfiguration 254, 263, 280
reconnaissance XIV, XV, 33, 50, 56, 60, 67, 74, 95, 98, 100, 112, 114, 115, 117, 128, 148, 154, 156, 157, 169, 170, 174, 176, 187, 194, 210, 211, 221, 223, 224, 226, 227, 229, 236, 240, 254, 257, 286, 289, 290, 296-298, 302, 303
« fenêtre politique » 222
institutionnalisation 227, 240, 289, 290, 296-298, 302, 303
refus 105, 106, 118, 141, 156, 160, 222, 228
régions 2, 3, 5, 9, 12-16, 23, 41, 49, 52, 56, 60, 65, 84, 89, 123, 131, 140, 150, 151, 170, 176-178, 188, 213, 216, 225, 227, 229
règle G 1419 94, 95, 104, 108, 115, 122, 155, 214
réinstitution 28, 37, 40, 44, 46, 47, 50
rentabilité 6, 15, 139, 142, 202
réseau 1-4, 7, 12, 14, 15, 18, 19, 21, 30, 46, 53, 57, 59-70, 74-79, 81, 82, 84, 90, 99, 101, 104-107, 109-115, 118-120, 122, 123, 125, 130, 131, 133, 137, 139, 141, 142, 143, 145, 146, 148-151, 153, 156, 160, 163, 164, 166, 168-173, 176, 184, 190, 193, 194, 196, 198, 204, 208, 210-212, 215, 219, 221, 224, 228, 231, 235, 237-239, 244-246, 256, 263, 265, 267, 292, 300
cours médiatisés réseau 149
établissement-réseau 76-79, 104-107, 115
fonctionnement 77, 112, 113, 170
Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec (rapport Després) 150, 152
instrument commun 15
intégration 110, 111, 151
principe de liaison 60, 61, 70
reconfiguration 263, 265
synergie 66, 77
université en réseau 1
résolution A-126-1648 72, 208
résolution A-193-2467 208
résolution A-224-2974 208
résolution A-277-3807 209
résolution A-386-5730 210
résolution A-40-683 71, 207
résolution A-43-796 71, 207
résolution A-61-1213 72, 208
résolution CE-162-465-B 26

S

sages-femmes 290, 294, 296, 297, 300, 302
séduction 118, 121, 232, 233
séquence décisionnelle 205
services à domicile 296, 297
Services universitaires dans le Nord-Ouest québécois 3, 47, 239
Société de formation à distance 92, 93, 101, 114, 115, 131, 137, 209, 236
sous-centres 3, 10-13, 46, 77, 140, 142, 147, 149, 150, 214
SPPTU *Voir* Syndicat des professeures et professeurs de la TÉLUQ
SPUQ *Voir* syndicat des professeurs de l'Université du Québec à Montréal
statut 5, 23, 27, 46, 54, 56, 59, 68, 82-84, 94, 98, 106, 110, 114, 140, 142, 143, 156, 164, 165, 180, 189, 192, 194, 224, 229-231, 254, 258, 260, 266, 267, 281, 284
  complémentarité restrictive 142
  école supérieure 143, 194
  institution 224
  nouvelle constituante 5, 23, 56
  nouvelle université 143
  rattachement 254, 258, 266, 267, 281, 284
  statut particulier 156, 165
stratégie 67, 81, 119, 154, 156, 167, 198, 230, 263, 282, 300
structure de coûts 125, 132, 158, 168, 202
SUNOQ *Voir* Services universitaires dans le Nord-Ouest québécois
syndicat XV, 57, 95, 121, 252, 265, 291, 292, 295, 296, 299
Syndicat des professeures et professeurs de la TÉLUQ (SPPTU) 252, 255, 256, 259, 260, 265-269, 276, 278-283, 301
Syndicat des professeurs de l'Université du Québec à Montréal (SPUQ) 265-270, 280-282, 284, 299, 301

T

techno-didactique 79, 82, 97, 99, 107, 108, 110, 112, 114, 124, 157
technologie XIV, 4, 5, 9, 22, 26, 51, 54, 61, 80, 90, 134, 136, 202, 215, 227, 233, 243, 272, 273, 275, 292, 294, 295, 298, 300
Télé-université XIII-XVI, 1, 4, 5, 9, 12, 13, 25-31, 33-71, 74-85, 88, 89, 92-115, 117-127, 129-135, 137-161, 163-167, 169-172, 174-178, 184, 185, 187-201, 203-226, 228-231, 233-279, 281, 283-287, 289-293, 295-300, 302, 303
  accessibilité XIII, 5, 8, 9, 13, 18, 19, 24, 45, 49, 56, 58, 67, 76-78, 86, 92, 104, 109, 110, 124, 131, 137, 140, 149, 153, 171, 182-184, 188, 219, 223, 226, 228, 232, 236, 237, 243, 257, 290, 291, 294
    barrières, obstacles 67
    bilan 131, 137, 140
    concurrence 111
    excellence 109
    légitimité 290, 291
    Nord-Ouest 5, 228
    principe de liaison 104
  actions conjointes 30, 34, 41, 43, 208
  alternance campus-distance 75, 101, 114, 118, 119, 136, 142, 156, 157, 161
  autonomie 1, 4, 28, 30, 34, 42, 54, 56, 61, 64, 69, 70, 88, 89, 111, 135, 147, 153, 193, 194, 225, 226, 228, 253, 289-291, 297
  bilan 10, 11, 82, 102, 103, 176, 179, 183, 248, 272
  campus virtuel XV, 241-245, 247-253, 272, 273, 275, 279, 285, 286, 293, 295, 298
  CANAL 140
  clientèle 5, 10, 11, 13, 18, 20, 23, 25, 38, 40, 49, 65, 69, 81, 82, 87, 89, 94, 96, 99, 100, 102, 104, 107, 123, 124, 131, 138, 144, 146, 151, 153-155, 157, 158, 163, 164, 169, 178, 188, 191, 194, 197, 199, 201, 202, 204, 205, 210-213, 215, 217, 220, 221, 223-225, 240, 244, 248, 252, 256, 262, 276, 285, 301
  collaboration 11, 14, 25, 39, 50, 51, 66, 70, 79, 88, 91, 104, 105, 113, 118, 134, 136-138, 142, 143, 147,

149-152, 154, 170, 176, 183, 188, 191, 199, 209, 215, 217, 264, 270, 282, 284, 292, 295
Commission de la Télé-université 25-30, 40, 41, 47, 50-52, 54, 61-64, 68, 76, 80, 106, 119, 148, 149, 189, 229
Commission d'étude sur les universités 51-57, 59, 67, 74, 76
concurrence 21, 38, 39, 41, 42, 46, 59, 65, 66, 78, 80, 83, 109-111, 132, 140, 141, 146, 151, 190, 198, 235, 262, 263, 272, 274, 275, 285, 286, 291, 297, 298
Conseil d'administration 54, 149, 151, 193, 252, 263, 266
Conseil supérieur de l'éducation 55, 86, 128, 129, 148, 163, 167-174, 183, 190, 196, 199, 210, 211, 217, 218, 220, 225, 226, 228, 229, 237, 240, 262, 291
consultation 15-17, 19-21, 27, 35, 40, 47, 100, 101, 113, 127, 253, 258, 265, 266, 269, 281, 282
COOP 20, 27, 38, 47
corps professoral XV, 1, 29, 30, 48, 52, 75, 80, 81, 96-98, 107, 110, 112, 113, 115, 132, 136, 138, 146, 157, 158, 203, 231, 255, 278, 280, 283, 285, 286, 293, 295, 296, 301
cours XIII, XIV, 5, 8, 11, 12, 15, 17, 20, 23, 25, 27, 30, 37, 38, 44, 46-49, 51, 56, 58, 67, 69, 71, 74, 79, 82, 83, 89, 92, 96, 98-103, 105, 109, 110, 113, 119, 124, 126-129, 132, 134-136, 138, 140, 142, 144-146, 149-154, 158, 163, 165, 169, 170, 172-174, 177-179, 184, 185, 190, 191, 198, 199, 201-203, 205, 207, 210, 211, 213, 219, 228, 230, 235, 242, 244-248, 251, 252, 254, 257, 266, 268, 269, 271-280, 282-287, 289, 291, 293, 295-297
ateliers 230, 244
CHEM 38, 48, 49, 96
crédibilité 79, 83, 98, 110, 129, 145
évaluation 51
formation socioculturelle 67
Initiation à la coopération (COOP) 20, 25, 27, 38, 47
Initiation à l'économie du Québec (INEQ) 20, 38, 47
modernisation 245, 246, 248, 251, 252, 272-276, 296, 297
nombre d'étudiants par cours 203, 205, 277, 285
niveau 79, 83, 98, 109, 145, 190
plan-cadre 266, 279
répétition 12, 105, 142, 144, 149, 151-153
crédibilité 46, 64, 79, 89, 96, 98, 99, 107, 108, 120, 156, 178, 228, 229, 248
crise XIV, XV, 1, 7, 33, 40, 41, 46, 47, 51, 53, 56, 78, 85, 93, 94, 144, 155, 180, 184, 187, 225, 230, 233, 240, 241, 251-253, 255, 256, 270, 276, 278, 281, 284-287, 299, 301, 302
déficit XV, 68, 124-126, 181, 241, 245, 247, 252, 268, 270, 275, 284, 299
développement XV, XVI, 2, 4, 5, 7- 9, 14, 16-21, 24-26, 30, 33, 35-38, 40, 44-50, 52-59, 63, 67, 70, 71, 73-75, 77, 78, 80-82, 84, 86, 88, 90, 97, 98, 100, 105, 107-109, 111, 113-115, 117, 118, 122, 124, 126-134, 136, 138, 139, 141-146, 148, 150, 152, 153, 155-157, 164, 166, 169, 170, 172-176, 183, 185, 187, 188, 190, 192-194, 196, 198, 199, 202, 203, 205-207, 209-217, 220-222, 224, 225, 227, 231, 233-240, 242, 245, 248, 250, 253, 256, 258-260, 262, 263, 265, 266, 268-270, 273-280, 284-287, 289-301
directeur général 14, 21, 25, 29-31, 36, 46, 50, 51, 56, 68, 80, 83, 84, 95, 97-101, 105, 106, 108, 113, 115, 118-121, 125, 126, 157, 158, 164, 178, 185, 195, 196, 213, 258, 299, 300
Jean-Guy Béliveau 83, 84, 95-98, 100, 105, 109, 113, 118-121, 158, 185, 195, 301
Pierre De Celles 68, 80, 83, 108, 113, 158, 301
Fernand Grenier 29, 30, 36, 46, 68, 108, 300

directrice générale 243-245, 247, 248, 250-261, 264, 266, 278, 281, 286, 293, 301
Louise Bertrand 252, 259-261, 301
Anne Marrec 243, 244, 252, 259-261, 301
discontinuités 218
économie 20, 47, 77, 92, 93, 154, 159, 160, 165, 166, 197, 213, 253, 273, 295, 298
édition médiatique 77, 78, 80-82, 90, 102-106, 112, 118, 120, 131, 132, 137, 147, 208, 209, 220, 233, 292, 293
efficacité XV, 13, 18, 49, 71, 97, 130, 143, 158, 176, 190, 202, 214, 225, 229, 285, 286, 290, 295-297, 303
établissement-réseau 76, 78
évaluation 13, 20, 24, 36, 38, 39, 47, 49-51, 56-59, 62, 64, 67, 70, 74, 94, 98, 141, 154, 181, 188, 190, 194, 199, 207, 255
financement 11, 20, 21, 38, 40, 41, 48, 58, 69, 98, 99, 101, 122-126, 128, 132, 142, 146, 149-153, 155-157, 159, 160, 164, 165, 167, 169-175, 179-182, 184, 190, 193, 196-198, 204, 212, 214, 219, 222, 225, 250, 251, 262, 263, 266-268, 270, 274-276, 284, 297
formation socioculturelle 37, 44, 46, 48, 50, 55, 59, 65, 67, 70, 72, 212
fréquentation étudiante 75, 241, 248, 250, 252, 266, 276, 278, 279, 283, 286, 297
GDA 249, 251, 252, 254, 256, 261, 272
Horizon 2000 248, 249, 254, 276, 278, 285
INEQ 20, 38, 47
inscriptions XIV, 2, 15, 82, 98, 115, 123, 124, 127, 129, 145, 157, 169, 177, 178, 183, 192, 213, 226, 228, 235, 237, 240, 251, 257, 261, 262, 271, 276, 277, 287, 295-297, 299, 301
institutionnalisation XIII-XVI, 44, 67, 117, 158-160, 187, 201, 219, 224, 226, 227, 229, 237, 239, 241, 272, 289, 290, 292, 294, 296, 298-303
isomorphisme 156, 158
légitimité XV, 66, 70, 110, 111, 113, 129, 154, 159, 164, 226, 229, 239, 255, 289-291, 303
lettres patentes XIII, XV, 53-56, 59-63, 67, 68, 70, 73, 77, 79, 80, 84, 94, 98, 100, 102-104, 106, 107, 112, 114, 117, 121, 130, 132, 135, 139-143, 145, 147, 148, 150, 160, 163, 176, 185, 187, 189, 190, 192-196, 199, 200, 205, 206, 208-213, 218, 219, 221-224, 229-231, 233, 234, 239-242, 258, 260-263, 266, 272, 284, 296-299, 301, 302
LICEF 242, 244, 247, 253, 254, 269, 273, 274
Livre blanc 28-30, 300
modèle 11, 17, 21, 22, 26, 47, 48, 51, 52, 61, 75, 79, 80, 83, 90, 93, 107, 109, 112, 114, 117, 139, 156, 158, 161, 168, 169, 172, 173, 175, 185, 198, 211, 220, 230, 246, 249, 252, 254, 262, 273, 276, 285, 298
modernisation 242, 245-248, 251, 262, 272-274, 284, 296, 297, 301, 302
organisme expérimental 30, 56, 67
orthodoxie 109, 156
paradoxe 154, 219, 232, 235, 284
PERMAMA 6, 11, 13, 15, 20, 23, 26, 34, 39, 40-42, 44, 49, 52, 58, 72, 78, 79, 107, 126, 136, 208
planification 5-7, 26, 41-43, 58, 60, 61, 64, 76, 77, 97, 112, 130, 150, 188, 218, 253, 284, 286, 292, 303
plan triennal 38-40, 48, 51, 58, 59, 61, 67, 82, 97, 130, 131, 172, 174, 210
principe de liaison 60, 61, 70, 74, 77, 80, 98, 104, 121, 146, 206, 208-210, 217, 231
professeurs XV, 11, 21, 29, 41, 52, 56, 67, 69, 79, 85, 102, 104, 107-109, 112, 124, 126, 134, 137, 138, 156, 157, 181, 184, 185, 191, 203, 225, 227, 231, 247, 252, 253, 255, 256, 265-270, 273, 274,

278, 280-287, 291-293, 295, 296, 299-302
accroissement 124, 231
acteurs 300, 302
corps professoral 107, 108, 157
idéologie 295, 296
noyau 69, 85, 109
SPPTU 252, 255, 256, 278, 280-283
techno-didactique 79, 157
université sans professeurs 52, 138
« vraie université » 102
programmes XV, 2, 5, 8, 9, 11, 12, 16, 29, 30, 33, 34, 39-42, 46, 47, 49, 52, 54-57, 59-61, 63, 65, 71, 73-75, 77, 85, 89, 95, 96, 98-102, 104, 107, 108, 111, 114, 118, 123, 126-132, 135, 136, 138, 140-142, 145, 146, 148, 150-154, 157, 163, 169, 170, 172-174, 176-178, 188, 190, 191, 199, 208, 210, 211, 215, 219, 220, 224, 225, 229, 231, 232, 234, 244, 248, 257, 262, 263, 266, 268, 272, 273, 277, 283, 285, 287, 291, 293, 296, 301
abandon 131
adultes 29, 34
alternance campus-distance 101, 114
CHEM 40, 46, 49, 56, 95, 96
CHES 95, 96
limitation 172, 174, 176, 262
PERMAFRA 34, 39, 40, 42, 43, 49, 107, 126
PERMAMA 34, 39-42, 44, 49, 107, 126
masse critique 99
programmes courts 127-129, 148
programmes longs 100, 108, 141
rationalisation 8, 263, 268
projet XIII, XIV, XV, 1, 2, 4-26, 28, 31, 33-35, 37, 38, 40, 47, 48, 52-55, 58-61, 64, 66, 67, 70, 74-77, 80, 84, 88, 90-92, 94, 104-109, 112, 115, 118, 120, 122, 124, 133, 134, 136-143, 147, 148, 160, 174, 180, 185, 187, 189, 193, 196, 203, 206-213, 215, 216, 219, 222, 224, 227-230, 232-240, 242-248, 250, 252, 253, 256-261, 264-267, 269, 270, 273-276, 278, 280-282, 284, 286, 289-292, 297-303
rationalisation 10, 16, 38, 96, 97, 123, 130, 132, 147, 214, 247, 254, 278
rationalité 44, 138, 212, 213, 215, 219
rattachement XIV, XV, 57, 241, 256-261, 263-270, 275, 276, 278, 280-284, 286, 287, 291, 293, 295, 297, 299, 301
reconnaissance XIV, XV, 33, 50, 56, 60, 67, 74, 95, 98, 100, 112, 114, 115, 117, 128, 148, 154, 156, 157, 169, 170, 174, 176, 187, 194, 210, 211, 221, 223, 224, 226, 227, 229, 236, 240, 254, 257, 286, 289, 290, 296-298, 302, 303
règle G 1419 94, 95, 104, 108, 115, 122, 155, 214
réinstitution 28, 37, 40, 44, 46, 47, 50
rentabilité 6, 15, 139, 142, 202
résolution 87-CTU-109-1130 149
résolution 87-CTU-109-1131 149
résolution 87-CTU-109-1132 149
résolution 87-CTU-109-1133 149
résolution 87-CTU-109-1134 149
séquence décisionnelle 205
stratégie 67, 81, 119, 154, 156, 167, 198, 230, 263, 282, 300
syndicat XV, 57, 95, 121, 252, 265, 291, 292, 295, 296, 299
techno-didactique 79, 82, 97, 99, 107, 108, 110, 112, 114, 124, 157
territoire XIV, 7, 11-13, 26, 35, 52, 58, 59, 66, 69, 78, 85, 98-102, 104, 107, 111, 138, 146, 155, 178, 188, 191, 193, 207, 228, 231, 235
tutelle 28, 33, 64, 68, 74, 76, 84, 103, 104, 113, 115, 121, 157, 206, 208, 211, 217, 301, 302
université vigie 243
téléclasse 230, 292
téléenseignement 29, 58, 60, 76, 90, 154, 188, 191, 199, 228
Télévision communautaire 6-8, 35, 37, 224
TÉLUQ-UQAM 257, 259, 261, 265, 266, 268, 278, 282, 285
bimodale 265, 266

cadre de gestion 268, 281, 285
comité académique 256-259, 278
plan-cadre 266, 267, 278
statut 266
territoire XIV, 7, 11-13, 26, 35, 52, 58, 59, 66, 69, 78, 85, 98-102, 104, 107, 111, 138, 146, 155, 178, 188, 191, 193, 207, 228, 231, 235
TEVEC *Voir* Télévision communautaire
théorie 44, 67, 156, 159, 219, 224, 227, 237, 239, 285, 289, 290, 292, 294, 296-303
institutionnalisation 44, 67, 158-160, 219, 224, 226, 227, 237, 239, 289, 290, 292, 294, 296, 298-303
prise de décision 44, 67, 218, 221, 285
rationalité limitée 44, 213, 215, 219
Tokamak 218
tutelle 28, 33, 64, 68, 74, 76, 84, 103, 104, 113, 115, 121, 157, 206, 208, 211, 217, 301, 302

U

UKOU *Voir* United Kingdom Open University
United Kingdom Open University 200, 203, 237
Université du Québec XIII-XV, 1-31, 33, 34, 38, 39, 41-48, 50, 52-66, 69-71, 74-85, 90, 94-96, 99, 101, 103-112, 117-124, 126, 129-157, 159-161, 163-167, 170, 172, 174-180, 183-185, 188-196, 198-200, 203-211, 213-219, 221-223, 225-229, 231, 234, 235, 237-245, 249, 251, 254, 256, 258-260, 262-265, 267, 268, 281, 290, 291, 293, 295, 301
Assemblée des gouverneurs 6, 9, 14, 15, 20, 21, 26, 30, 33, 37-40, 42-44, 47-50, 56, 58, 60, 61, 64, 69, 70, 77, 80, 120, 121, 126, 150, 180, 189, 259, 264, 266, 267
CE-162-465-B 26
comité exécutif 3, 5, 205, 207, 282
Commission de planification 41, 43, 61, 149, 150, 190
Conseil des études 20, 21, 25, 38, 39, 41, 47, 48, 193
constituantes XIV, XV, 1, 4, 6, 9, 11-16, 19-23, 25-31, 33, 34, 36-45, 48, 57, 59-61, 63-67, 69-76, 78, 98-101, 103-111, 113, 115, 118, 120, 121, 126, 129, 131, 135, 136, 143, 145, 147, 149, 151-157, 159-161, 163, 164, 166, 170, 172, 176, 178, 181, 188, 190, 191, 193, 195, 196, 198, 199, 207-211, 214-217, 225, 226, 228-231, 234, 235, 240, 244, 245, 260, 261, 264, 290-293
besoins 11, 15, 152, 159, 160
concurrence 21, 38, 41, 65, 66, 120, 151, 170, 191, 291, 292
conflits 22, 41, 43
hors campus 188
partenariat 260, 261, 264
principe de liaison 60, 70, 74, 98, 105, 121, 207, 231
service 15, 72
sous-centres 15
excellence 7, 8, 44, 88, 100, 108, 109, 183, 188, 189, 212, 232, 241, 263
Fonds de développement du téléenseignement 189, 210, 223
Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec (rapport Després) 150, 152, 164-166, 171, 189, 206, 220
Groupe de travail sur le télé-enseignement et la multimédiatisation (rapport Le Boutillier) 262, 263, 276
hors-campus 71, 126, 129, 135, 153, 177, 179, 188, 189, 191, 210, 228, 235, 262
président 3-6, 14, 21, 22, 24-26, 28, 30, 31, 33-39, 41-44, 50, 57, 59, 60, 62-64, 66, 68, 69, 76-78, 83, 84, 94-96, 101, 106, 112, 113, 118-121, 139, 148, 166, 175, 179, 180, 189, 193-196, 200, 213, 220, 229, 231, 235, 245, 251, 256, 258, 259, 262, 263, 265, 291, 301
Gilles Boulet 60, 62-64, 69, 78, 83, 84, 95, 96, 113, 118-121
Robert Després 3, 28, 30, 34, 36, 37, 42-44, 57, 65, 77, 112
Claude Hamel 193-195, 235

Pierre Lucier 245, 251, 259, 262, 265
Alphonse Riverin 4, 22, 24, 25, 35
rapport Després *Voir* Groupe de travail sur l'avenir de l'Université du Québec
rapport LeBoutillier *Voir* Groupe de travail sur le télé-enseignement et la multimédiatisation
réseau 1-4, 7, 12, 14, 15, 18, 19, 21, 30, 46, 53, 57, 59-70, 74-79, 81, 82, 84, 90, 99, 101, 104-107, 109-115, 118-120, 122, 123, 125, 130, 131, 133, 137, 139, 141-143, 145, 146, 148-151, 153, 156, 160, 163, 164, 166, 168-173, 176, 184, 190, 193, 194, 196, 198, 204, 208, 210-212, 215, 219, 221, 224, 228, 231, 235, 237-239, 244-246, 256, 263, 265, 267
principe de liaison 60, 61
reconfiguration 254, 263, 280
réforme Després 57
siège social 4, 19, 67, 69, 111
synergie 66, 76, 77
résolution A-126-1648 43, 46-48
résolution A-193-2467 61
résolution A-222-2939 80
résolution A-224-2974 77
résolution A-277-3807 121
résolution A-386-5730 189
résolution A-40-683 15
résolution A-43-796 21, 22, 36
résolution A-61-1213 30, 34, 36
résolution C-26-254 21
sous-centres 3, 10-13, 46, 77, 140, 142, 147, 149, 150, 214
téléenseignement 29, 58, 60, 76, 90, 154, 188, 191, 199, 228
universités régionales 8, 58, 76, 78, 84, 140, 151, 191, 258, 264, 296, 300
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) 11, 14, 19, 47, 239, 264
Université du Québec à Hull (UQAH) 221, 222, 225, 228, 239, 264
Université du Québec à Montréal (UQAM) XIV, XV, 3, 4, 6, 14, 15, 17-19, 21, 25, 27, 41, 43, 47, 57, 63, 65, 78, 103, 105, 106, 111, 179, 180, 216, 239, 241, 254, 256-260, 263-270, 273, 275-277, 279-284, 286, 287, 291-293, 295-299, 301, 303
crises 76, 152
Université du Québec à Rimouski (UQAR) 41, 43, 63, 227, 228, 239, 254, 264
Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) 3, 4, 6, 14, 25, 43, 47, 59, 63, 83, 104, 106, 110, 121, 227, 239
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) 121, 221, 228, 239, 264
Université Laval 25, 26, 68, 83, 147, 230, 274, 275, 297
universités régionales 8, 58, 76, 78, 84, 140, 151, 191, 258, 264, 296, 300
université vigie 243
UQAC *Voir* Université du Québec à Chicoutimi
UQAH *Voir* Université du Québec à Hull
UQAM *Voir* Université du Québec à Montréal
UQAR *Voir* Université du Québec à Rimouski
UQAT *Voir* Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
UQTR *Voir* Université du Québec à Trois-Rivières
UQ *Voir* Université du Québec

DANS LA MÊME COLLECTION

Les transformations des universités du XIII^e^ au XXI^e^ siècle
Sous la direction de Yves Gingras et Lyse Roy
2006, 270 pages

La persistance aux études supérieures
Le cas du doctorat, édition revue et augmentée
Louise Bourdages
2001, 190 pages

L'université possible
Un regard personnel et perspectif porté sur l'université québécoise
Denis Rhéaume
2000, 196 pages

L'État québécois et les universités
Acteurs et enjeux
Sous la direction de Paul Beaulieu et Denis Bertrand
1999, 290 pages

Vers un modèle de direction de recherche doctorale en sciences humaines
Chantal Royer
1998, 106 pages

L'évolution de la population étudiante à l'université
Facteurs explicatifs et enjeux
Sous la direction de Pierre Chenard
1997, 168 pages

Les stratégies d'apprentissage à l'université
Albert Boulet, Lorraine Savoie-Zajc et Jacques Chevrier
1996, 216 pages

La carrière de l'élite scientifique universitaire du Québec
Le cas du secteur biomédical
Paul Beaulieu
1996, 146 pages

Le travail professoral remesuré
Unité et diversité
Denis Bertrand, Roland Foucher, Réal Jacob, Bruno Fabi et Paul Beaulieu
1994, 446 pages

Le travail professoral reconstruit
Au-delà de la modulation
Denis Bertrand
1993, 198 pages

La qualité de l'enseignement supérieur au Québec
Sous la direction de Romain Rousseau et Claire V. de la Durantaye
1992, 128 pages

Le travail professoral démystifié
Du rapport Angers au rapport Archambault
Denis Bertrand
1991, 166 pages

Afin de répondre à la forte demande d'accès à l'enseignement supérieur, l'Université du Québec lance dès 1972 un projet de télé-université, inspiré de l'Open University britannique, qui vise à recourir aux technologies de communication afin de rendre l'enseignement universitaire offert par ses professeurs accessible dans l'ensemble du Québec. Près de trente ans plus tard, la Télé-université, après avoir gagné son autonomie de haute lutte, choisit de se rattacher à l'Université du Québec à Montréal et d'orienter ses activités sous le signe de l'enseignement bimodal, afin d'offrir aux étudiants le choix entre les études à distance et l'enseignement traditionnel.

Au cours de ces années marquées par de nombreuses péripéties, près de un million d'étudiants se sont inscrits aux cours et aux programmes de la Télé-université. Mais l'essor de la formation à distance dans l'enseignement universitaire québécois, aussi bien que les problèmes posés par l'intégration à une université de grande taille et dont la tradition d'enseignement est sensiblement différente, sont pour elle autant de nouveaux défis.

Cette étude historique s'accompagne d'une analyse des causes qui ont facilité ou entravé le développement de la Télé-université, et met en lumière les facteurs structurels et conjoncturels du processus d'institutionnalisation des organisations et leur tension dynamique.

Patrick Guillemet est diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) à Paris. Il obtient ensuite un certificat en animation à l'Université de Montréal (1970), une maîtrise en relations industrielles à l'Université Laval (1989) et un doctorat en sociologie à l'Université de Montréal (2004). Depuis 1982, il travaille à la Télé-université, d'abord à titre d'éditeur médiatique, puis comme spécialiste en sciences de l'éducation. Outre ses interventions de conseil pédagogique, il a été concepteur de divers cours à distance. Il a également été consultant en communication organisationnelle.

ISBN 978-2-7605-1520-8

9 782760 515208