



**MÉMOIRE SUR  
LA TRANSFORMATION  
INSTITUTIONNELLE**

dans le cadre  
de la consultation  
Construire notre avenir ensemble.

Mai 2016

## Table des matières

Préambule.....	2
1 Une certaine évolution des besoins pour l'enseignement supérieur.....	3
2 L'éducation permanente et la formation continue à l'Université de Montréal ....	5
3 Les grandes universités et l'éducation permanente.....	10
4 Pour une conceptualisation moderne et renouvelée de l'éducation permanente et de la formation continue à l'Université de Montréal.....	12
4.1 Le maintien de la Faculté d'éducation permanente et les risques de la décentralisation complète de ses activités (programmes crédités) .....	12
4.2 La responsabilité de la formation continue (non créditée).....	13
4.3 Le développement des études supérieures .....	14
4.4 L'intégration d'un corps professoral régulier .....	15
4.5 Les prérogatives facultaires dans la création de programmes.....	15
4.6 La FEP comme centre de pratiques et d'expertise sur l'adéquation formation emploi.....	16
4.7 La FEP comme moteur de la formation à distance.....	17
5 Huit recommandations pour la transformation institutionnelle.....	18
Conclusion.....	19

## Préambule

À l'occasion de la réflexion amorcée par le rectorat relativement à la transformation institutionnelle de l'Université de Montréal, la direction de la Faculté de l'éducation permanente (FEP) souhaite porter un regard actuel et constructif sur le rôle distinct de la Faculté au sein de l'Université. Il ne s'agit pas ici de dresser un bilan exhaustif de l'activité facultaire, mais bien de contribuer par une réflexion de fond engagée à la démarche universitaire.

Pour la communauté universitaire, l'évolution des besoins de formation de notre société soulève des questions fondamentales, notamment en ce qui a trait à la diversité des profils étudiants et à l'interdisciplinarité des formations. À cet égard, la pertinence de notre Université se jouera en partie dans les réponses qu'elle apportera à ces interrogations et les actions qui s'ensuivront.

Notre habileté à faire le distinguo entre les rôles et les fonctions des facultés et à reconnaître leur caractère distinctif doit mener à une appréciation de l'université multiple et diversifiée par opposition à une conception plus traditionnelle et monolithique. Les distinctions disciplinaires sont facilement concevables. Par ailleurs, la reconnaissance des spécificités facultaires sur la base des populations ciblées<sup>1</sup> constitue un moyen largement répandu au sein de plusieurs grandes universités de recherche pour satisfaire les divers aspects de leur mission éducative.

L'une des réponses choisies par nombre de ces grandes universités en regard des questions soulevées ici réside dans la constitution d'une faculté dédiée à l'éducation permanente. Celles qui ont opté pour cette avenue ont été couronnées de succès dans leur effort pour servir une population d'étudiants non traditionnels. L'Université de Montréal a également fait ce choix.

Convaincue qu'une faculté d'éducation permanente constitue le meilleur outil universitaire pour répondre aux enjeux posés par la formation continue, créditée et non créditée, et par l'éducation permanente, la FEP proposera, dans ce mémoire, une série de recommandations. Ces constats et ces avenues de développement mèneront la FEP à favoriser l'éducation universitaire tout au long de la vie et à mieux servir une population étudiante distincte, en retour aux études.

---

1. Par exemple, les étudiants en formation initiale, les étudiants en formation à la recherche, les étudiants non traditionnels en retour aux études, les étudiants principalement à temps partiel, etc.

## 1 Une certaine évolution des besoins pour l'enseignement supérieur

Depuis 40 ans, le paysage de l'éducation au Québec a changé. Alors qu'en 1976, 14,9 % de la population active au Québec avaient terminé des études universitaires; en 2010, ce pourcentage était 33,2 %<sup>2</sup>. Un des objectifs du système universitaire d'alors était de rattraper les retards perçus dans la participation aux études universitaires, principalement pour les francophones et les femmes. Aujourd'hui, la préparation des citoyens à la prochaine phase de leur vie professionnelle figure parmi ses principaux objectifs.

À n'en point douter, la société est en transformation rapide. La transition au numérique, la mondialisation des cultures, les échanges et l'économie, l'explosion des savoirs ou encore les changements fondamentaux dans les cadres réglementaires et professionnels laissent peu d'emplois et de professions intacts. Les citoyennes et les citoyens sentent devoir s'adapter, réagir à ces changements ou encore travailler à les provoquer, avec pour résultat de multiples parcours professionnels et de multiples emplois au cours de leur vie<sup>3</sup>.

On assiste à une transformation majeure de la relation entre l'individu et son travail, entre l'individu et son besoin d'apprendre et, par conséquent, entre l'individu et l'université. En effet, la fréquentation de l'université a aussi grandement évolué au fil des ans. Alors qu'on la fréquentait traditionnellement de 18 à 24 ans, aujourd'hui on s'y rend à diverses périodes de la vie, selon nos nouveaux projets professionnels, de nos champs d'intérêt ou encore des changements sociaux ou économiques qui nous affectent. De plus, les modalités et les manières de fréquenter l'université dans ces retours multiples se sont diversifiées et ont poussé celle-ci à présenter une offre plus adaptée aux nouvelles considérations des populations étudiantes qui se traduit, entre autres, par des programmes courts et à temps partiel, par des cours en soirée, les week-ends ou en ligne, par des cours intensifs, etc. Ce qui était manifestement atypique hier ne fait plus exception aujourd'hui. Par exemple, on assiste à la valorisation, à l'articulation et à la combinaison des certifications courtes pour se construire un grade; on privilégie le choix, la flexibilité et l'atteinte d'un équilibre entre la vie personnelle, le travail et les études.

De la transformation des attentes et des besoins des étudiants<sup>4</sup> se dégage une vision moins monolithique de l'université que ne le présenterait une approche plus traditionnelle. L'université doit maintenant répondre aux besoins de

---

2. Taux d'obtention des grades universitaires, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et Statistiques Canada, dans *Indicateurs de l'éducation-Édition 2012*, MELS, 2013.

3. Bélanger (2013) avance que certains auront même de 5 à 7 emplois au cours de leur vie active.

4. Conseil supérieur de l'éducation, Parce que les façons de réaliser un projet d'études universitaires ont changé..., 2013.

populations étudiantes diverses dont certaines ne se satisfont plus forcément des véhicules de formation habituellement proposés comme :

- la formation initiale dans des programmes de sciences pures, de sciences sociales ou de gestion, dans les arts ou encore les sciences humaines, en somme dans les disciplines traditionnelles qui mènent généralement à un grade;
- la formation à des professions précises dans des écoles et des programmes professionnels, telle que la médecine, l'éducation, les sciences infirmières, etc.;
- la formation dans des programmes d'études supérieures visant la recherche (maîtrise et doctorat).

De nouveaux véhicules de formation ont été développés et sont nécessaires pour répondre aux autres finalités professionnelles des étudiants, comme la spécialisation et la réorientation, le désir de faire évoluer leurs connaissances et leurs compétences ou la croissance personnelle et professionnelle nécessitent des programmes de formation adaptés, à la structure et aux modalités flexibles, sur des sujets nouveaux, souvent interdisciplinaires, qui ont une pertinence immédiate pour leur carrière et leur travail. On les trouve majoritairement au 1<sup>er</sup> cycle (modules et certificats), mais de plus en plus aux 2<sup>e</sup> (microprogramme, DESS et maîtrise professionnelle) et 3<sup>e</sup> cycles.

Cette dernière réalité est celle de l'éducation permanente. Sans devenir dominante par rapport aux besoins et à la mission plus traditionnels de l'université, elle devient plus importante dans l'université d'aujourd'hui et sera incontournable dans celle de demain. L'ensemble des déterminants de cette nouvelle réalité doit également présider à notre réflexion commune sur les rôles de l'université contemporaine. Comment, alors, mieux accueillir une population étudiante en croissance dont les attentes sont souvent insatisfaites par les programmes et les structures de services conventionnels? Comment maintenir, et encore mieux, développer une offre de programmes et de services adaptés, construits pour répondre aux besoins de formation grandissants de cette population étudiante?

## 2 L'éducation permanente et la formation continue à l'Université de Montréal

À l'Université de Montréal, la réflexion portant sur la formation continue et sur la Faculté de l'éducation permanente revient à l'avant-scène périodiquement. La dernière analyse systématique à ce sujet remonte à 2010 lors de la publication du rapport du *Comité ad hoc sur la formation continue à l'Université de Montréal* présidé par le Dr Lalande.

La formation continue est présente partout à l'Université puisque ce rôle de maintien et de développement des compétences professionnelles des diplômés et des professionnels fait partie du mandat universitaire. Les offres en formation continue sont en format non crédité, mais se traduisent aussi dans des programmes crédités courts<sup>5</sup>. Beaucoup de facultés, d'écoles et de départements à statut facultaire agissent comme acteurs de la formation continue et de l'éducation permanente, généralement aux cycles supérieurs et en format crédité. En proportion des activités de formation traditionnelles, cet engagement demeure toutefois très marginal pour l'ensemble des facultés de l'Université, à l'exception de la Faculté de l'éducation permanente (FEP) (Lalande, 2010).

En effet, seule la FEP a pour mandat premier d'offrir des programmes de formation continue en format crédité et non crédité. Au sein de l'Université, elle joue un rôle particulier dans le développement de programmes et de formations pour une population étudiante spécifique<sup>6</sup> et se définit davantage par les caractéristiques propres de la population qu'elle accueille que par un ancrage disciplinaire propre. En ce sens, son rôle est tout à fait complémentaire à celui des facultés disciplinaires.

Cet affranchissement à l'égard des disciplines permet à la FEP de porter un regard différent sur les besoins de formation de la population québécoise. Elle peut efficacement envisager le développement de programmes autour d'enjeux sociétaux nouveaux ou de métiers en émergence, dont certaines compétences à acquérir sont encore en développement et relèvent de l'interdisciplinarité. Elle devient donc un outil pour l'Université en offrant et en développant des formations ciblées qui, souvent, n'auraient pu émerger d'une réflexion uniquement disciplinaire. En ce sens, l'éventail des formations offertes à la FEP constitue un lieu privilégié à l'essor de l'interdisciplinarité. Sans l'apport de la FEP, l'Université ne serait pas forcément au rendez-vous pour construire et proposer

---

5. Au 1<sup>er</sup> cycle, mentionnons les certificats et les modules et aux études supérieures les microprogrammes, les DESS professionnels, les maîtrises professionnelles de cours et les certificats de 3<sup>e</sup> cycle.

6. Pour rappel, la population étudiante de la FEP se compose majoritairement de femmes, à plus de 80 %. L'âge moyen est près de 33 ans. Les étudiants poursuivent, pour les deux tiers, des études à temps partiel et, pour un tiers, des études à temps complet, principalement dans les programmes de francisation. En tout, près de 60 % des étudiants de la FEP ont déjà complété une formation universitaire, que ce soit un grade de baccalauréat (24 %) de maîtrise ou de doctorat (8%), ou un diplôme (mineure, majeure, certificat, DESS) (28 %). De celles et ceux qui travaillent, 67 % le font dans le champ d'activité du programme qu'ils fréquentent. En 2015, c'est 34 % des étudiants qui sont issus de l'immigration récente, faisant de la FEP un important vecteur d'intégration sociale et économique. (Données issues de l'Étude de la population étudiante de la FEP, hiver 2015).

une offre de programmes originaux répondant à des besoins de formation nouveaux nécessitant l'apport de nombreuses disciplines, mais qui sont à proprement parler loin des disciplines traditionnelles.

Quelque quarante années après sa création, la FEP offre notamment 26 certificats de 1<sup>er</sup> cycle, elle collabore avec la FAS et la Faculté de droit à un DESS en journalisme, et inclut une école de langues dont le mandat principal est l'enseignement des langues secondes (français et anglais). Elle collabore activement avec huit facultés disciplinaires dans divers projets et programmes. Elle décerne annuellement plus de 2500 diplômes de certificat, un peu moins de 500 baccalauréats et compte, au total, plus de 100 000 diplômés. En mai 2015, on y dénombrait 15882 étudiants actifs distincts, pour un total annuel de près de 5300 équivalent étudiants à temps complet (EETC). Cela fait de la FEP la deuxième faculté de l'Université en nombre d'étudiants et la troisième en EETC. Son corps enseignant est constitué de chargés de cours dont plus de 75 % demeurent actifs dans leur milieu professionnel, à l'extérieur de l'Université. Les programmes de la FEP et ses pratiques d'enseignement sont soumis aux mêmes politiques de qualité et à la même rigueur dans l'évaluation et le suivi que l'ensemble des programmes de baccalauréat, de maîtrise et de doctorat de l'Université. Bref, la FEP se met au service de l'apprenant au parcours d'études non traditionnel avec toute la rigueur universitaire requise.

Au cours des années, la FEP a également été un lieu d'expérimentations et d'innovations sociales qui ont décloisonné l'offre de formation continue à l'Université de Montréal. Elle a créé « *Les Belles Soirées* », qui, aujourd'hui autonomes, offrent de la formation continue à plus de 23 000 personnes par année. Elle a aussi mis sur pied et géré, pour l'ensemble de l'Université, « *Les écoles d'été* ». Maintenant gérées par chacune des facultés qui en offrent, la FEP en a été l'initiatrice. Elle a soutenu le développement et mis sur pieds les campus régionaux qui, depuis, sont gérés directement par le vice-rectorat aux études. En outre, les plus récentes innovations portées par la FEP concernent l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de baccalauréat par cumul avec appellation (BACCAP) et de reconnaissance des acquis.

Toutes ces réalisations s'inscrivent directement dans la mission de la Faculté.

*La Faculté de l'éducation permanente a pour mission de répondre aux besoins spécifiques des adultes en matière de formation universitaire. Elle contribue au développement des connaissances et à l'amélioration des pratiques en formation continue.*

*Forte de ses enseignants issus des milieux professionnels, elle offre des programmes qualifiants, interdisciplinaires, innovateurs et adaptés aux enjeux sociaux contemporains. De ce fait, elle participe à l'évolution de la société.*

*La Faculté est un vecteur d'intégration professionnelle. Elle offre aux étudiants adultes une expérience d'apprentissage unique et rend possible l'éducation universitaire tout au long de la vie.*

À cet égard, la FEP a développé une série de pratiques, de programmes, de services et de stratégies qui sont spécifiquement adaptés à son auditoire dominant : les étudiants en retour aux études qui fréquentent l'université à temps partiel.

Ainsi, la FEP s'impose :

Comme faculté de retour aux études universitaires

- par des critères d'admission qui limitent l'exclusion des candidats, par la mise en place du programme d'accès aux études universitaires (ACCÈS-FEP) qui outillent pour leurs transitions aux études celles et ceux qui n'ont pas les prérequis universitaires ;
- par la mise en place d'un plan de réussite visant spécifiquement les étudiants en retour aux études et qui étudient à temps partiel.

Comme faculté qui valorise les acquis scolaires et extrascolaires pour réduire la durée des études et ainsi accélérer la diplomation

- elle a fait adopter et mettre en place une politique et un service de reconnaissance des acquis extrascolaires;
- elle a mis sur pied une certification d'études individualisées permettant à l'étudiant de reprendre ses études à la FEP en cohérence avec ses études universitaires précédentes.

Comme faculté qui veut s'assurer de la pertinence professionnelle de ses programmes et de ses diplômes

- par l'entremise de son Bureau d'études et de développement et du réseautage de ses responsables de programmes elle dialogue avec les milieux disciplinaires, avec les milieux professionnels, avec les diplômés et les acteurs sociaux pour identifier et clarifier les finalités et la pertinence de ses programmes;
- par la mise en place de baccalauréats par cumul avec appellation (BACCAP), elle permet de mieux décrire, sur les diplômes, les finalités des grades reçus par nos étudiants.

Il va sans dire, les étudiants de la FEP, se distinguant largement de la population étudiante plus traditionnelle que l'on retrouve généralement dans les programmes de formation spécialisés<sup>7</sup>, reconnaissent cette approche distincte et

---

7. Bon an mal an, seulement 14 à 16 % des diplômés des baccalauréats par cumul de l'Université combinaient des programmes venant de la Faculté des arts et sciences et de la Faculté de l'éducation permanente. Cela laisse voir qu'en dépit de certaines



l'apprécient. Cette dernière s'articule autour de considérations particulières qui incluent :

- des programmes qui portent plus sur la pratique et moins sur la théorie;
- des chargés de cours expérimentés et toujours actifs;
- des programmes avec un impact direct sur leur pratique professionnelle;
- des horaires et des modalités d'enseignement adaptés aux travailleurs qui étudient;
- des classes rassemblant une population étudiante adulte, c'est-à-dire des personnes effectuant un retour aux études.

Finalement, la FEP a tout le potentiel nécessaire pour continuer de jouer son rôle moteur dans le développement de la formation en ligne, de la formation continue non créditée, de l'adéquation des programmes aux besoins des milieux et du recrutement d'étudiants actifs sur le marché de l'emploi. Dans ces quatre secteurs névralgiques pour le futur de l'Université, la FEP a développé des expertises particulières qui peuvent profiter à l'ensemble de l'Université. Elle en est devenue un centre d'expertise qui découle de son mandat de service à l'égard de l'auditoire spécifique en éducation permanente. Sans la masse critique que ses activités représentent à la FEP, on ne peut penser voir cette expertise se développer de manière aussi systématique.

C'est donc sur la base des éléments suivants que la FEP a structuré son positionnement singulier au sein de l'Université :

- Une faculté d'éducation permanente se veut une faculté de retour aux études universitaires. Cela implique que les modes de sélection des étudiants ne s'articulent pas seulement sur la démonstration par les candidats du succès de leurs études préalables, c'est-à-dire une cote R précise minimale. En effet, dans certains cas, la sélection peut s'appuyer sur l'expérience professionnelle ou la pertinence d'un emploi.
- Une faculté d'éducation permanente se construit autour des besoins spécifiques de la population étudiante qu'elle accueille principalement, c'est-à-dire des personnes de plus de 25 ans, en retour aux études et qui, pour la majorité, étudient à temps partiel, le soir, les week-ends ou en ligne. Elle ne s'articule donc pas *a priori* autour de disciplines ou de la recherche scientifique qu'on y fait.
- L'éducation permanente articule son offre de programmes et de services en adéquation avec les besoins des milieux professionnels. Les

---

perceptions, on doit distinguer entre ce que le Conseil supérieur de l'éducation appelle « les étudiants qui travaillent » et « les travailleurs qui étudient ». La FEP accueille principalement ce dernier groupe. Par ailleurs, il importe de noter que pour certains étudiants, la FEP est une porte d'entrée qui les mènera vers des programmes disciplinaires qu'offrent d'autres facultés de l'Université, et ce à tous les cycles. Pour la plupart toutefois, la FEP demeure une destination en soi.

programmes offerts ont donc généralement un impact sur la carrière de ses étudiants<sup>8</sup>. Ce lien, hautement valorisé par les étudiants qui fréquentent la Faculté, conditionne directement le processus de création de programmes, lequel s'appuie autant sur des consultations avec les milieux professionnels et les praticiens, qu'avec les professeurs et les facultés disciplinaires de l'Université. La FEP se situe et se développe donc au carrefour de la sphère universitaire et des milieux professionnels et elle élabore son portefeuille de programmes autour de problématiques multi et interdisciplinaires qui sont à la jonction de plusieurs des disciplines présentes à l'Université.

- L'éducation permanente structure ses programmes et ses services pour qu'ils soient adaptés aux contextes d'une population étudiante spécifique. Ceci inclut des programmes plus courts que les baccalauréats; des cours en soirée, les week-ends ou en ligne; la reconnaissance des acquis expérimentiels; la construction d'un baccalauréat à partir de la combinaison de trois programmes de certificats. C'est aussi une équipe qui soutient une population distincte de *travailleurs qui étudient* par opposition aux *étudiants qui travaillent*.

---

8. Un peu plus de 60 % des étudiants de la FEP en situation d'emploi étudiant dans des programmes pertinents pour l'emploi qu'ils occupent.

### 3 Les grandes universités et l'éducation permanente

L'intérêt porté à l'éducation permanente au sein des institutions d'enseignement supérieur au Québec, dans le reste du Canada et dans le monde ne se traduit pas en une configuration organisationnelle unique. Parfois, formellement présente sous la forme d'un service, d'une direction, d'une école ou d'une faculté, l'éducation permanente peut également être diffuse à l'intérieur même des constituantes universitaires. Néanmoins, un regard attentif porté sur quelques-unes des grandes universités nord-américaines démontre que chacune d'elle a systématisé formellement son offre en éducation permanente<sup>9</sup>, que les principales d'entre elles ont un statut facultaire (faculté ou école), et dans bien des cas depuis de très nombreuses années. Aujourd'hui, en termes de nombre d'étudiants desservis, plusieurs des unités d'éducation permanente de ces universités ont une taille plus importante que la FEP (près de 16 000 étudiants actifs)<sup>10</sup>.

Fortes d'une mission et de valeurs propres à encourager l'apprentissage tout-au-long-de-la-vie, les unités d'éducation permanente étudiées, tout comme la FEP, contribuent à maints égards à servir une population étudiante distincte<sup>11</sup>, aux besoins spécifiques, en proposant un large éventail de programmes dans des formats adaptés<sup>12</sup>. Toutefois, la majorité de ces unités bénéficie d'une latitude d'action plus importante que la FEP leur permettant de remplir leur rôle plus optimalement au sein de leur université certes, mais également à l'échelle locale, nationale et internationale, tant sur les plans de l'enseignement, de la recherche que du service à la communauté.

Cette latitude s'exprime principalement de trois façons. Tout d'abord, l'ensemble des unités d'éducation permanente recensées propose une offre de formations à la fois au premier cycle et aux cycles supérieurs. Ensuite, plusieurs offrent des programmes de grade spécialisés menant à des baccalauréats et à des maîtrises. Finalement, la vaste majorité des unités ont à la fois un corps professoral qui leur est propre, des chargés de cours venant des milieux professionnels, en plus d'accueillir à l'occasion des professeurs d'autres facultés pour l'enseignement de certains cours. Riches de leurs ressources professorales, ces unités d'éducation permanente font des efforts remarquables en termes de recherche et ceci leur permet d'intégrer tout un secteur de la recherche appliquée et de la recherche action dans des domaines divers, dans une perspective multi ou interdisciplinaire,

---

9. Étude comparative sur l'éducation permanente en Amérique du Nord. Bureau d'études et de développement, Faculté de l'éducation permanente de l'UdeM, octobre 2015. Les universités étudiées sont : Harvard – Extension School, NYU, School of Continuing and Professional Studies, Columbia – School of Continuing Education, Duke – Continuing Studies, UCLA – Extension School, Northwestern – School of Professional Studies, Berkeley, Extension School, University of Calgary – Continuing Education, UBC – Continuing Studies, McGill University – School of Continuing Studies, Ryerson University, School of Continuing Education, University of Alberta, Faculty of Extension.

10. NYU : 50 k étudiants, UCLA, 38 k étudiants, Berkeley, 35 k étudiants, Calgary, 20 k étudiants, UBC, 20 k étudiants, Ryerson, 70 k étudiants.

11. Adultes, professionnels, retraités, jeunes et étudiants étrangers.

12. Cours de soir, de jour, en ligne, intensifs ou hybrides.

et qui, autrement, ne feraient pas forcément l'objet de recherche au sein de leur établissement.

En définitive, bien d'autres universités d'envergure à travers le monde ont structuré en faculté ou en école leurs activités d'éducation permanente. Au-delà de la voix forte et de la reconnaissance qu'une structure formelle de ce type donne à l'éducation permanente, elle permet une kyrielle de réalisations propres à faire rayonner davantage les universités, entre autres par :

- des centres d'études et instituts de recherche;
- des partenariats privilégiés avec les milieux professionnels;
- des services dédiés à une population étudiante spécifique et une offre de formation diversifiée;
- des programmes multifacultaires et interdisciplinaires.

## **4 Pour une conceptualisation moderne et renouvelée de l'éducation permanente et de la formation continue à l'Université de Montréal**

Comme beaucoup d'autres grandes universités, l'Université de Montréal a structuré sa réponse aux besoins de formation en combinant des structures ayant une approche verticale (disciplinaire) à celles ayant une approche horizontale (au service d'un vaste segment de la population, les étudiants non traditionnels). L'avantage de ces approches segmentées est de permettre une adaptation des programmes, des approches pédagogiques et des services, de soutenir l'établissement d'une vision de l'accès aux études, et ce, tout en assurant un équilibre entre l'importance des liens avec les milieux professionnels concernés et les impératifs du milieu universitaire.

Par ailleurs, l'Université de Montréal reconsidère périodiquement la pertinence et la structure de la formation continue, et par là même, la place de la Faculté de l'éducation permanente.<sup>13</sup> Dans le cadre de l'actuelle réflexion sur la transformation institutionnelle, l'Université a choisi, de nouveau, de ne pas faire l'économie de ce débat. Cette fois cependant, la direction facultaire entend s'inscrire dans cette démarche non seulement pour rappeler la pertinence de son rôle, mais surtout pour promouvoir une conception moderne et renouvelée de l'éducation permanente et de la formation continue qui permettrait à la Faculté de jouer un rôle toujours plus constructif et pertinent pour l'Université de Montréal. C'est dans cette optique et avec l'objectif central que l'Université puisse se doter de la meilleure des structures de formation continue et d'éducation permanente possible que sont présentées les sept propositions suivantes :

### **4.1 Le maintien de la Faculté d'éducation permanente et les risques de la décentralisation complète de ses activités (programmes crédités)**

Après analyse, il est clairement démontré que les activités de formation et d'apprentissage offertes aux étudiants non traditionnels (programmes crédités) n'atteignent un niveau significatif que dans les universités qui ont mis en place des structures facultaires ou d'écoles ayant une masse critique d'étudiants.

Les adaptations nécessaires aux besoins de ces étudiants sont alors au cœur de la mission de l'unité facultaire. On y voit souvent apparaître l'adoption de critères d'admission moins restrictifs aux programmes, des services de reconnaissance des acquis scolaires et expérientiels plus développés, des services de conseil de carrière, des activités d'intégration adaptées, et des modalités de formation diversifiées (horaires variables, cours en ligne, programmes intensifs, etc.).

---

13. La dernière réflexion sur le sujet est en date de 2010 et la première, en 1977.

Immanquablement, le scénario de l'intégration des programmes offerts par une faculté ou une école de formation continue et d'éducation permanente par des facultés disciplinaires se dessine lorsqu'un contexte, comme celui de la transformation institutionnelle, se profile. L'effet premier de cette intégration, si involontaire soit-il, est la marginalisation des besoins des étudiants non traditionnels au profit de ceux de la masse des étudiants des facultés disciplinaires. Ceci ne résulte pas d'un manque de vision mais du simple fait que les besoins de la majorité sont plus à même d'être au cœur des préoccupations des professeurs et des administrations facultaires qui devront intégrer l'ensemble des considérations liées à cette frange d'étudiants, non traditionnels, et les reconnaître à l'égal de celles des étudiants en formation initiale.

Il découle généralement incompréhension et conflits entre la mission d'accès propre à l'éducation permanente et les impératifs et réflexes visant « l'excellence » des programmes disciplinaires plus traditionnellement ancrés dans l'esprit de la grande université à vocation intensive de recherche. Finalement, il en résulte une désaffiliation et une désaffection des populations étudiantes non traditionnelles envers les programmes nouvellement intégrés. On note alors une baisse de fréquentation et, ultimement, la fermeture de certains ou plusieurs de ces programmes. C'est précisément ce qui s'est passé pour les programmes de soins infirmiers qui avaient été offerts avec succès dans le cadre d'un partenariat entre la Faculté des sciences infirmières (FSI) et la FEP. Ces programmes furent déplacés vers la FSI et n'ont pas résisté au passage à l'approche par compétences de son programme phare de baccalauréat en sciences infirmières. Ces programmes de certificats ont depuis été fermés et les étudiantes redirigées vers la FEP.

Conséquemment, le maintien d'une faculté d'éducation permanente contribue à assurer le niveau d'activités actuel et permet à l'Université de se donner les moyens de le faire évoluer en cohérence avec les besoins en éducation permanente des milieux.

#### **4.2 La responsabilité de la formation continue (non créditée)**

En examinant les structures des autres grandes universités, force est de constater que la formation continue disciplinaire dans les facultés professionnelles est souvent la responsabilité de ces dernières si un grand volume d'activités y est présent. Autrement, les unités de formation continue et d'éducation permanente sont des partenaires privilégiés pour soutenir l'offre de l'Université. Ces dernières sont alors investies d'un mandat universitaire pour le développement de la formation continue dans l'ensemble de l'université.

Cette approche n'implique pas un désengagement des facultés professionnelles de la formation continue, mais suggère plutôt, à l'image du rôle lui qui avait été attribué dans les années 1980 et 1990, qu'un mandat de développement de service aux facultés disciplinaires soit donné à la FEP pour soutenir l'infrastructure, le développement des affaires et la structuration des programmes

de formation continue. D'une telle organisation en découle des partenariats internes qui minimisent la multiplication des points de service qui, non seulement peut être onéreuse pour l'Université, mais qui amène également son lot de confusion pour les organisations, les citoyens et les professionnels qui cherchent un point d'entrée unique à l'Université.

### 4.3 Le développement des études supérieures

Au fil des ans, quelques tentatives ont été tentées d'intégrer des DESS à l'offre de formations de la FEP sans toutefois que celles-ci ne se concrétisent. À la rigueur, la FEP a été autorisée à participer à quelques créations de DESS multidisciplinaires avec d'autres facultés bien que les formations proposées s'inscrivaient dans le prolongement de ses propres certificats. Pourtant, un Comité *ad hoc* s'étant penché sur la question de la formation continue à l'Université de Montréal en 2010<sup>14</sup> reconnaissait qu'il serait profitable pour l'Université qu'elle puisse permettre à la FEP de développer de nouveaux programmes de DESS dans les créneaux où elle œuvre en offrant à « [...] une clientèle déjà fidélisée des formations porteuses au niveau du deuxième cycle [...] »<sup>15</sup>.

Quelque six années plus tard, la FEP ne peut toujours pas remplir pleinement son mandat, puisque bien servir sa population étudiante suggérerait le développement de programmes aux études supérieures. Avec près d'un étudiant sur trois, à la FEP, ayant déjà un baccalauréat ou un diplôme de 2<sup>e</sup> ou de 3<sup>e</sup> cycle, force est de constater qu'une offre de programmes aux cycles supérieurs pourrait vraisemblablement satisfaire les besoins de formation de nombre d'entre eux et surtout, attirer une nouvelle clientèle qui souhaiterait obtenir un diplôme supérieur au certificat. Dans un contexte où la FEP propose déjà des programmes de spécialisation, l'offre de DESS se présente alors comme une évolution naturelle pour la Faculté compte tenu de la nature même de ce diplôme. Le caractère multi et interdisciplinaire de la majorité de ses programmes indique qu'il en sera de même pour d'éventuels DESS, lesquels s'inscriront alors dans des niches à la marge des disciplines existantes, se construiront autour d'objets d'études complexes et témoigneront de leur pertinence sociale et professionnelle tant pour les individus que pour les organisations par la réponse qu'ils donneront aux besoins de formation exprimés par les milieux ciblés.

L'expertise de la FEP en matière de développement de programmes et de mise en commun des forces des divers acteurs impliqués dans la création de ses programmes suppose que la Faculté jouera un véritable rôle de catalyseur auprès des parties prenantes, dont les autres facultés et écoles affiliées de l'Université.

---

14. Rapport – Comité ad hoc sur la formation continue à l'Université de Montréal, mars 2010.

15. *Ibid.* p. 11.

#### **4.4 L'intégration d'un corps professoral régulier**

De prime abord, le développement de programmes de deuxième cycle milite en faveur de l'intégration d'un corps professoral, propre à la Faculté, pour en assurer la gestion et permettre l'encadrement nécessaire des étudiants inscrits aux divers programmes de DESS.

La présence de professeurs à la FEP aurait plusieurs autres contributions positives, notamment l'intégration d'une expertise interdisciplinaire en lien avec la nature des programmes offerts à la Faculté. À l'image des grandes universités à travers le monde qui ont fait le choix d'une faculté d'éducation permanente, l'intégration d'un corps professoral régulier permettrait également un effort de recherche important dans des domaines autrement délaissés, sur des sujets fortement interdisciplinaires, dans un mode de recherche appliquée ou de recherche action propre à une faculté tournée vers le monde professionnel.

Il va sans dire que faire le choix d'intégrer un corps professoral à la FEP aurait un effet symbolique majeur en ce sens qu'il procurerait à la Faculté un poids politique qu'elle n'a présentement pas au sein de l'Université et contribuerait à légitimer encore plus son action, à l'interne comme dans son environnement.

#### **4.5 Les prérogatives facultaires dans la création de programmes**

Bien que formalisé dans une démarche claire et ayant reçu l'aval de l'ensemble des doyens en juillet 2015, le processus menant à la création d'un programme à la FEP n'en demeure pas moins long et, dans certains cas, fastidieux.

La FEP n'est pas une faculté disciplinaire et se caractérise plutôt par une population étudiante particulière et par sa vocation de rendre possible l'éducation universitaire tout au long de la vie. Dans cette optique, les projets de création de programmes de la FEP sont multi ou interdisciplinaires par nature et sont construits autour d'objets, d'enjeux ou de compétences nouvelles à développer ou à acquérir. Or, les facultés disciplinaires se sentent souvent concernées par ceux-ci. À la différence de la FEP, qu'elles ne les considèrent pas forcément prioritaires et qu'elles les appréhendent sous l'angle des disciplines qu'elles maîtrisent, délaissant du coup toute perspective complémentaire dont la pertinence relèverait plutôt :

- d'autres disciplines;
- d'une population étudiante différente de la leur;
- de l'impulsion des milieux professionnels par opposition à ceux de l'université.

En outre, tout développement de programme, à la FEP, se base initialement sur une étude d'opportunité portant sur un objet ou un enjeu identifié, présentant les



finalités professionnelles pour une population étudiante ciblée, et se structurant autour de leurs besoins de formation comme sur ceux recherchés par les milieux professionnels concernés. La Faculté souhaitera alors mobiliser telle ou telle discipline, opter pour une approche plutôt qu'une autre et choisir un positionnement précis pour son programme.

Dans ce contexte, faciliter la démarche de création de programme pour la FEP nécessite d'abord qu'on lui reconnaisse la latitude nécessaire pour développer des programmes autour des objets, des enjeux et des compétences de son choix à la condition, évidemment, que le traitement, le positionnement, la population étudiante ciblée et le format ne se superposent pas à une offre existante au sein de l'Université.

Comme le succès de la création repose également sur la contribution des diverses parties prenantes au projet (facultés disciplinaires, professeurs et chargés de cours, milieux professionnels, etc.), il importe que la FEP puisse avoir la capacité de fédérer les ressources de chacune dans le respect des divers points de vue et des perspectives exprimés, et de procéder aux arbitrages qui lui apparaissent opportuns pour structurer une réponse optimale aux besoins de formation émis et, ultimement, pour satisfaire un nombre significatif d'étudiants.

#### **4.6 La FEP comme centre de pratiques et d'expertise sur l'adéquation formation emploi**

L'adéquation formation emploi constitue un axe majeur dans la réflexion sur les politiques publiques en matière d'éducation et d'employabilité au Québec. C'est aussi une préoccupation particulière pour les populations étudiantes de la FEP.

Si les facultés professionnelles de l'Université ont ce dialogue constant avec les ordres et les organisations qui régulent les professions qu'elles servent, les besoins de formation des milieux autres n'apparaissent pas toujours avec autant d'évidence.

C'est pourquoi, la spécificité des besoins de formation de la population étudiante à laquelle la FEP répond, et ceux des milieux professionnels auxquels s'adressent ses programmes, a amené la faculté, au fil du temps, à élaborer une véritable expertise dans le développement de programmes de formation en adéquation avec le marché de l'emploi.

Si les programmes actuels de la FEP ont tous été construits pour répondre à des impératifs professionnels de spécialisation, d'acquisition de compétences, de mise en pratique d'acquis théoriques ou encore d'application concrète et immédiate des savoirs, les objectifs poursuivis par tout programme en développement sont de même nature. La définition de ces objectifs nécessite toutefois, en amont, un réel effort de veille stratégique, d'identification d'objets, d'enjeux ou de problématiques et de réflexion orientée sur l'impact de ceux-ci sur le marché du travail.

Les multiples facettes inhérentes à ces types d'objets, d'enjeux et de problématiques et les différents regards pouvant y être posés sous-tendent une appréciation sous plusieurs angles disciplinaires pour en bien saisir toute la complexité. Pour les facultés disciplinaires, et plus globalement pour l'Université, cette expertise peut représenter une occasion de développement collaboratif et d'interdisciplinarité autant que de nouvelles avenues de croissance et de partenariat avec les milieux professionnels concernés.

#### **4.7 La FEP comme moteur de la formation à distance**

Depuis plusieurs années maintenant, la FEP fait office de leader dans le développement et la gestion de la formation à distance au sein de l'Université. Forte de plus de 8000 inscriptions annuellement aux cours qu'elle offre à distance<sup>16</sup>, son expertise de pointe dans le domaine s'illustre à la fois par son expérience et ses pratiques, et, certainement, par la masse critique d'activités de formation à distance qu'elle génère.

À ce titre, il serait pleinement profitable pour les facultés disciplinaires comme pour l'Université dans son ensemble de reconnaître et d'exploiter cette expertise. Ceci faciliterait ou motiverait potentiellement l'inscription d'un plus grand nombre d'étudiants aux prises avec une conciliation travail – famille – études pas toujours évidente, d'étudiants provenant de l'extérieur de la zone géographique habituellement servis par l'Université de Montréal, d'étudiants dont les horaires et les contraintes du travail empêchent d'étudier sur le campus, voire d'étudiants internationaux qui bénéficieraient ainsi d'une offre de cours encore plus diversifiée.

---

16. Statistique couvrant les trimestres d'hiver 2015 à l'hiver 2016 inclusivement.

## **5 Huit recommandations pour la transformation institutionnelle**

Les recommandations suivantes constituent des constats forts et des avenues de développement propres à permettre à la FEP de remplir de façon optimale son rôle au sein de l'Université en regard de la formation continue et de l'éducation permanente.

- Maintenir dans la structure universitaire la FEP comme unité académique distincte avec les moyens de soutenir une structure de services adaptée à son mandat.
- Réaffirmer le mandat de la FEP dans son rôle panuniversitaire d'intervenant principal dans le développement de programmes adaptés à l'auditoire des adultes en retour aux études qui étudient principalement à temps partiel, et dans sa fonction de centre d'expertise pour l'ensemble de l'Université et de ses facultés sur les questions d'éducation permanente.
- Réaffirmer le mandat de la FEP dans le développement de formation continue en lui redonnant un mandat panuniversitaire.
- Reconnaître à la FEP les prérogatives facultaires en matière de création de nouveaux programmes relativement au choix des objets ou enjeux autour desquels sont développés les programmes et à son droit de procéder aux arbitrages finaux dans la conception de ses programmes pour qu'ils rencontrent les objectifs et les besoins des populations étudiantes visées.
- Permettre à la FEP de développer, d'offrir et de gérer des cours et des programmes d'études supérieures et de modifier les statuts de l'Université en conséquence.
- Doter la FEP d'un corps professoral régulier et modifier les statuts de l'Université en conséquence. Les professeurs ayant pour rôle de soutenir le développement de programmes d'études supérieures et d'encadrer les étudiants dans ces programmes, de donner l'impulsion et contribuer à la recherche scientifique en regard d'objets multi et interdisciplinaires.
- Confier à la FEP un mandat panuniversitaire de centre de pratiques et d'expertise sur l'adéquation formation emploi.
- Confier à la FEP un mandat panuniversitaire de centre de pratiques et d'expertise dans le développement et l'offre de la formation en ligne.

## Conclusion

Dans un contexte local, national et international en évolution rapide, la réflexion menée par l'Université de Montréal sur son avenir, sur la place et le rôle qu'elle souhaite jouer dans la francophonie et dans l'ensemble du monde universitaire, constitue un passage obligé.

Le futur et la réussite d'un établissement comme la nôtre se construit sur les assises de nos acquis, sur les atouts qui nous distinguent et sur la sagesse avec laquelle nous serons en mesure de faire les choix qui nous permettront d'aller plus loin tout en comblant nos lacunes.

Par ce mémoire, la direction de la FEP a voulu participer de manière volontaire à la réflexion de notre établissement en présentant les nombreuses et diverses contributions de l'éducation permanente aux défis soulevés par les réalités démographiques, économiques et académiques identifiées par la communauté universitaire.

Elle a également voulu présenter la Faculté non pas comme une compétitrice des autres facultés, mais plutôt comme un partenaire complémentaire à leur projet académique et essentiel à celui de l'Université, tant par ses programmes et activités de formation que par le partage de ses expertises singulières.

Nous croyons finalement avec conviction que l'actualisation des moyens dont dispose la FEP, tel qu'illustré dans ce mémoire, lui permettrait de jouer de façon optimum son rôle, dès maintenant et pour les années à venir, d'outil universitaire au service de l'éducation tout au long de la vie.

La FEP est au cœur du mandat de l'Université de Montréal et elle est partie intégrante des fondements sur lesquels l'avenir de notre établissement doit se construire.