

Hybridation de programmes de formation: cadre pour l'optimisation des modalités d'enseignement

Vice-rectorat aux affaires étudiantes et aux études
Version du 23 septembre 2024



Introduction	3
1. La prise de décision stratégique dans l’hybridation de programmes	5
1.1. Prémisses : une présence significative	5
1.2. Une décision locale	6
1.3. Des motivations potentiellement variées	6
1.4. Cinq dimensions à considérer	7
2. Principes pour l’hybridation des programmes	12
2.1. Définitions	12
2.2. Le dosage des modes d’enseignement dans des programmes hybrides	13
2.3. Une démarche multiscalaire	14
2.4. Bâtir sur une bonne compréhension de la situation	15
2.5. La prise en compte des meilleures pratiques	15
2.6. La prise en compte des besoins de socialisation des personnes étudiantes	16
2.7. Prévision des ressources nécessaires	16
2.8. Assurer la conformité	16
3. L’opérationnalisation des projets d’hybridation dans le contexte institutionnel	17
3.1. Nouveautés des conventions collectives signées en 2024	17
3.2. Conséquences pour l’hybridation des programmes dans les unités	22

Introduction

Les modalités d'enseignement alternatives aux cours en présentiel font partie du paysage éducatif au Québec depuis longtemps. Avec les mesures sanitaires adoptées au début de la décennie, l'enseignement à distance a connu un essor : à l'Université de Montréal, résultat d'un effort collectif sans précédents, c'est pratiquement l'ensemble de l'offre de cours qui a été adaptée pour être dispensée à distance en 2020-2021. La suspension de ces mesures et le retour sur les campus cherchant à refaire de ceux-ci des milieux de vie et de lutter contre l'isolement des membres de la communauté universitaire a remis l'enseignement en mode présentiel comme modalité prédominante. Actuellement, les données du Centre étudiant, indiquent que neuf cours sur dix sont dispensés en présence, tandis que 7% de l'offre est dispensée entièrement à distance et 4% de manière hybride (automne 2024, données de juillet 2024). Ces données sont à prendre avec nuance, car la tenue d'activités à distance, synchrones ou asynchrones, est bien présente dans les cours considérés « en présence ». Aussi, bien qu'il n'y ait pas de cible institutionnelle en termes de proportion d'enseignement à distance ou hybride, l'introduction de modalités d'enseignement alternatives au cours présentiel est observée dans tous les domaines et s'avère potentiellement pertinente, dans la mesure où elle se fait dans le but du développement de nos programmes, du renforcement de leur cohérence et, bien entendu, de l'amélioration de leur qualité.

La disponibilité d'une diversité de modalités d'enseignement et la possibilité de leur intégration dans des cours hybrides soulèvent cependant plusieurs questions importantes :

Quelles formes d'hybridation sont appropriées pour quels programmes?

Comment affirmer le caractère hybride d'un programme ou le développer tout en assurant sa cohérence, son attractivité et son accessibilité? Comment prioriser les programmes sur lesquels engager une réflexion, voire une intervention en matière d'hybridation?

Depuis 2022, les équipes de direction des Facultés et le VRAEE se penchent sur les opportunités d'hybridation des programmes, dans une perspective d'amélioration de la qualité de l'offre de l'UdeM. Outre l'objectif de proposer des activités de formation pertinentes et transformatrices [[objectif 2 du Plan stratégique 2022-2032 de l'UdeM](#)], cette réflexion concerne aussi l'attractivité de nos programmes dans un contexte compétitif et leur accessibilité, notamment auprès d'effectifs étudiants dont la disponibilité est de plus en plus partagée avec les obligations professionnelles et familiales.

En rendant explicite un cadre commun de référence, ce document offre des repères aux unités de l'Université de Montréal afin de les soutenir de deux manières : d'une part, dans la prise en compte des possibilités d'hybridation de leurs programmes de formation; d'autre part, dans la priorisation de leurs démarches, que ce soit pour rendre hybrides certains programmes ou pour valoriser leur caractère déjà hybride.

Ce cadre prend appui en bonne partie sur les leçons tirées d'un projet pilote mené sur les deux années du DEC-BAC en sciences infirmières, à la FSI, dans la foulée d'un appel à propositions lancé à l'ensemble des Facultés. Le document comporte **trois parties** : **la première** offre des balises pour aider à identifier et à prioriser les programmes qui peuvent faire l'objet d'actions pour favoriser l'articulation harmonieuse de différentes modalités d'enseignement; **la deuxième** propose des principes pour réussir une telle articulation; **la dernière** comporte des éléments d'information pour opérationnaliser les actions dans le contexte conventionné de l'UdeM. Complémentaire à ce document, un ensemble d'outils pour intervenir concrètement sur les programmes, dès l'analyse de la situation jusqu'à la conception et la mise en œuvre de leur hybridation, sont proposés par le [CPU sur son site web](#).

1. La prise de décision stratégique dans l'hybridation de programmes

1.1. Prémisse : une présence significative

L'un des trois objectifs stratégiques de l'UdeM, mis de l'avant dans son plan 2022-2032 est d'« Assurer à chaque membre de notre communauté étudiante des expériences de vie, académiques, pédagogiques et pratiques fortes afin de l'aider à devenir un acteur d'influence et de changement dans son milieu ». L'atteinte de cet objectif passe par la mobilisation des environnements physiques et numériques offerts aux membres de la communauté étudiante; les activités sur les campus jouent un rôle clé dans la construction de ces expériences transformatrices.

Le contexte postpandémie nous a permis de mettre en évidence l'importance des activités in situ, créditées ou extracurriculaires, et leurs retombées en termes de socialisation, de développement de compétences relationnelles, de renforcement du sentiment d'appartenance, de bien-être psychologique, etc. Ceci étant dit, la simple présence physique ne garantit pas de telles retombées : il est indispensable que les activités dans la salle de cours et ailleurs dans le campus soient significatives, à valeur ajoutée. Plusieurs ressources proposées [par le CPU](#) pour rendre l'enseignement en présentiel efficace et stimulant peuvent être utilisées par le personnel enseignant pour développer ou pour mettre à jour les cours.

C'est dans ce contexte que la réflexion et les actions autour de l'hybridation des programmes s'inscrivent. Au-delà de l'introduction d'activités à distance et de leur articulation à l'échelle du programme, la démarche doit avoir comme point de départ l'amélioration de nos activités d'enseignement en présentiel.

Encadré

Un sondage mené au Québec auprès des 15-25 ans (n= 5117) montre que leurs préférences en termes de modes d'enseignement sont principalement dans des classes d'apprentissage actif (47%, voire 50% chez les 15-17 ans), dans des locaux propres au domaine d'études (laboratoire, etc., 43%), ou avec une combinaison de plusieurs méthodes, incluant l'apprentissage à distance (34%). Seulement 14% des répondants choisissent comme méthode préférée les cours en ligne; la proportion descend à 12% chez les 15-17 ans.

Source : Fédération de cégeps, sondage réalisé en 2023 par la firme Leger, 5117 répondants.

1.2. Une décision locale

L'introduction d'activités d'enseignement alternatives au mode présentiel et leur articulation de manière harmonieuse à l'échelle du programme ne peut se faire que de manière contextualisée. Autrement dit, le processus d'hybridation peut varier d'un programme à un autre et doit être envisagé avec beaucoup de flexibilité, de manière éclairée et sur la base d'une bonne compréhension de la situation actuelle et des objectifs poursuivis.

Il est important de souligner que la décision d'introduire des modalités hybrides d'enseignement dans des cours et des programmes relève des départements et des Facultés en tant qu'instances compétentes. Leur maîtrise des contenus enseignés et des méthodes pédagogiques, leur responsabilité dans la gestion académique et dans la gestion de ressources enseignantes, ainsi que leur relation privilégiée avec les milieux de pratique et de recherche justifient cette prérogative. La prise de décision au sein des unités se fait toutefois dans un contexte complexe, marqué par des enjeux stratégiques, budgétaires, politiques, etc., ainsi que par des objectifs qui peuvent être en conflit. Le présent cadre vise à offrir des repères pour naviguer dans un tel contexte.

1.3. Des motivations potentiellement variées

Hybrider des programmes par l'introduction d'activités (cours ou parties de cours) à distance engendre deux défis : d'une part, **l'optimisation de chaque activité** par un choix judicieux de méthodes pédagogiques et de modalités d'enseignement en fonction des objectifs d'apprentissage; d'autre part, **l'articulation des activités** du programme dans des séquences cohérentes et efficaces. Nous y reviendrons plus loin, mais soulignons ici que le nombre de cours, la diversité de modalités d'enseignement et la souplesse des cheminements déterminent grandement l'ampleur du défi d'articulation pour proposer des séquences d'activités cohérentes et vécues positivement par les personnes étudiantes.

Le défi d'hybrider un programme pouvant être important, comment déterminer la pertinence de le faire? Pour y répondre, l'évaluation particulière est nécessaire. Mentionnons néanmoins que la justification d'amorcer l'hybridation d'un programme peut répondre à plusieurs facteurs :

- a) Les caractéristiques du programme et des cours (taille, cheminements, etc.)

- b) Par la nature des apprentissages prévus (connaissances théoriques, compétences pratiques, etc.)
- c) Par les caractéristiques et les besoins de la population étudiante (effectif homogène en provenance directe des études collégiales, professionnels en exercice, composition mixte, etc.)
- d) Par les besoins sociétaux spécifiques ou du marché du travail (priorisation de domaines, de statuts migratoires spécifiques, etc.)
- e) Par les orientations de la faculté (priorités stratégiques, projets de développement particuliers, etc.)
- f) Par la culture disciplinaire (innovations dans des domaines spécifiques, modalités d'enseignement répandues à travers le monde, etc.)

Ainsi, l'hybridation des programmes peut poursuivre plusieurs objectifs. L'amélioration de la qualité pédagogique en demeure le principal, mais la démarche d'hybridation peut viser également la flexibilité, l'accessibilité aux études (recrutement étudiant), la réussite (gestion de l'effort d'apprentissage, motivation, sentiment d'appartenance, etc.), le recrutement de personnel enseignant, le rayonnement institutionnel et l'optimisation de ressources, entre autres. Ces objectifs se retrouvent dans les cinq dimensions suivantes à considérer.

1.4. Cinq dimensions à considérer

a) Pertinence pédagogique

La décision d'introduire une diversité de modalités d'enseignement dans un programme doit répondre d'emblée à des considérations pédagogiques que nous pouvons aborder à l'échelle fine des objectifs d'apprentissage : quelle est la méthode pédagogique la plus pertinente pour chaque objectif d'apprentissage? Une autre manière d'aborder la réflexion à l'égard des programmes existants consiste à poser la question dans le sens inverse : quelle est la valeur ajoutée de la modalité d'enseignement actuelle? En quoi la méthode employée contribue-t-elle à la réussite et à la qualité de l'expérience étudiante?

Bien entendu, chaque modalité peut comporter une diversité de méthodes, dont le choix et l'agencement relèvent de l'enseignant : en présence, il est possible de dispenser un cours magistral, d'enseigner par classe inversée, d'animer des séquences interactives, etc.; de la même manière, à distance, il est possible de combiner diverses méthodes, qui vont de l'exposé synchrone de matériel audiovisuel à l'animation asynchrone d'espaces virtuels de collaboration. Parler seulement d'enseignement en présence ou à distance ne permet pas d'aborder les activités spécifiques que l'on peut réaliser ni la richesse (ou le défi) de leur arrimage : présentation de contenus, manipulation de concepts, interaction avec les personnes enseignantes et avec des pairs, évaluation des apprentissages, etc. L'introduction d'activités à distance ou hybrides rend indispensable un travail de design pédagogique dans lequel, au-delà des modalités globales (en présence, à distance, hybride), ce sont les méthodes particulières d'enseignement et leur mise en séquence qui doivent être considérées. Les combinaisons sont très nombreuses et variées et il est important de les choisir sans perdre de vue le programme dans son ensemble.

b) Attractivité et accessibilité pour les personnes étudiantes

Le sondage mentionné dans l'encadré montre que les personnes étudiantes ne plébiscitent pas l'enseignement en ligne comme méthode préférée. Le mode magistral en présence n'est pas populaire non plus (il fait partie des préférences de 23% des répondants). En revanche, le présentiel en mode actif et les approches hybrides suscitent de l'intérêt. Se pencher sur les préférences des groupes d'âge qui sont ou qui pourraient être aux études universitaires nous permet de comprendre mieux le raisonnement avec lequel ces personnes découvrent notre offre de formation et la comparent. Des approches à la fois pertinentes sur le plan pédagogique et flexibles suscitent l'intérêt. Cette flexibilité s'exprime à travers les activités asynchrones que les programmes peuvent comporter et qui offrent aux personnes étudiantes la possibilité de gérer leur horaire et de concilier des activités académiques, personnelles, familiales et liées à l'emploi.

Au-delà de répondre à des préférences, l'hybridation d'un programme peut répondre à des enjeux d'accès aux études. C'est par exemple le cas de démarches qui permettent aux professionnelles et professionnels en exercice de maintenir leur travail (et leur revenu!) tout en s'engageant dans des études qui comportent une sage combinaison d'activités à distance, synchrones et asynchrones, et en présence. Pour certaines personnes en situation de handicap ou parents d'enfants en bas âge, la flexibilité permise par l'introduction d'activités à distance et en mode asynchrone peut aussi constituer un facteur facilitant l'accès aux programmes et la réussite.

Que ce soit en misant sur l'attractivité du programme dans un contexte compétitif ou sur l'accessibilité pour un effectif étudiant qui ne serait pas en mesure de s'engager dans des études uniquement en mode présentiel, l'hybridation peut avoir un impact sur l'effectif étudiant, sur l'attrition et sur la durée des études. Ceci n'est pas sans effet en termes de financement institutionnel, de viabilité des programmes et de développement des unités.

Puisque les modalités choisies pour dispenser un programme peuvent influencer la décision d'une personne de s'y inscrire ou non, il est important que les décisions institutionnelles à cet égard soient claires à l'intention des candidates et des candidats, avant même le dépôt des demandes d'admission.

c) Disponibilité du corps enseignant

La flexibilité que procurent les activités à distance, synchrones ou asynchrones, peut aussi favoriser le recrutement et la gestion du personnel enseignant. C'est le cas par exemple de domaines où la contribution des chargées et chargés de cours est essentielle au fonctionnement d'un programme alors que leur disponibilité est limitée. Dans des domaines où il y a une rareté de personnes enseignantes, pour leur permettre de concilier l'exercice professionnel et l'enseignement, l'introduction d'activités alternatives aux cours en mode présentiel peut s'avérer utile.

Pour le corps professoral, la flexibilité qui peut résulter de l'introduction d'activités à distance peut aussi permettre la conciliation de tâches d'enseignement dont les horaires et les emplacements seraient incompatibles. Elle peut aussi permettre de concilier l'enseignement avec des activités de recherche (travail de terrain, etc.) et administratives.

Il faut insister : au-delà de l'introduction d'activités ponctuelles ou de cours spécifiques à distance, l'articulation cohérente des séquences d'activités demeure un défi pour maintenir, voire augmenter la qualité des programmes. Aussi, rappelons que l'introduction d'activités à distance n'enlève pas à l'enseignement présentiel et à d'autres activités sur le campus leur pertinence. Retenons simplement que l'hybridation doit être aussi réfléchie dans une perspective de gestion des ressources humaines impliquées dans l'enseignement.

d) Leadership disciplinaire

En se démarquant parmi l'offre de formation disponible, et compte tenu des dimensions évoquées précédemment, l'adoption de formules hybrides peut contribuer aussi au rayonnement du programme, de l'unité et de l'Université de Montréal.

Il est important de souligner le rôle des technologies de l'information et de la communication dans l'implantation de modes hybrides d'enseignement. À l'heure où la littératie numérique constitue une compétence fondamentale pour la réussite de nos diplômées et diplômés et pour notre épanouissement comme société, l'introduction d'activités de formation qui misent sur les technologies de l'information et de la communication permet une meilleure préparation. Évidemment, les activités qui exploitent les technologies numériques ne sont pas exclusives de l'enseignement à distance. Loin de là, [les exemples de l'utilisation du numérique](#) pendant des cours en présentiel sont inspirants.

L'adoption d'une formule hybride peut représenter l'occasion d'apporter des innovations dans la manière d'enseigner, de valoriser les résultats de la recherche, de collaborer avec les milieux de pratique, etc. Elle peut ainsi constituer l'occasion pour qu'un programme renforce son positionnement en tant que vecteur d'innovation, tout en faisant valoir son excellence et celle de l'équipe qui le porte.

e) Optimisation de ressources

Finalement, mais tout aussi importante que les dimensions précédentes, l'hybridation des programmes peut être envisagée dans une perspective d'optimisation de ressources académiques. Ce potentiel d'optimisation est d'autant plus grand que les programmes dispensés mutualisent plusieurs cours et autres activités pédagogiques.

La flexibilité permise par un cours à distance comportant des activités asynchrones peut permettre une mutualisation plus facile d'un cours par plusieurs programmes, y compris en termes de programmation dans l'horaire et d'accessibilité pour des effectifs étudiants qui fréquentent différents pavillons, voire différents campus.

À une autre échelle, plus fine, la mutualisation de matériel pédagogique peut aussi être facilitée : par exemple, les ressources pédagogiques numériques (modules de formation en ligne, etc.) peuvent faire partie de plusieurs cours dans différents programmes en étant partagées comme composantes communes. Par ailleurs, cette mutualisation de ressources peut concerner aussi les activités de formation continue, créditée ou non créditée : un module d'apprentissage pourrait être offert à la fois comme activité de

formation continue dans les milieux de pratique et comme composante d'un cours crédité dans un programme de grade.

La condition d'une telle mutualisation demeure cependant la cohérence des programmes. Pour éviter que l'introduction d'activités dans différentes modalités et en misant sur différentes méthodes ne résultent en un ensemble disparate, il est indispensable de porter un regard global et d'assurer la cohérence à l'échelle du programme. C'est dans cet esprit que ce cadre de référence dépasse l'action particulière au sein d'un cours pour offrir des repères nécessaires à l'hybridation des programmes.

2. Principes pour l'hybridation des programmes

2.1. Définitions

Ce cadre institutionnel s'applique aux activités d'enseignement offertes à l'Université de Montréal. Son but est d'harmoniser les approches pédagogiques pour mettre à jour ou créer des programmes d'enseignement et de coordonner la conception des cours d'un programme. Il concerne aussi l'articulation d'activités pédagogiques, d'évaluation et les modalités offertes dans un cours.

Afin de bien s'approprier les principes d'hybridation d'un programme, il faut pouvoir bien comprendre les différentes modalités d'enseignement disponibles, leurs avantages et leurs défis. Ces modalités, qui prennent notamment appui sur [la classification institutionnelle des modalités d'enseignement applicables à un cours](#) adoptée à l'Université de Montréal (qui sont parfaitement alignées avec celles qui sont adoptées par le Ministère de l'enseignement supérieur), sont décrites dans l'encadré suivant, avec leurs avantages et leurs défis selon la littérature scientifique.

Encadré.

Modalités de formation : définitions, avantages et défis

En personne (ou en présentiel) : cours qui propose seulement des séances de cours en présence des étudiant(e)s en classe ou dans les milieux de stage. Dans la littérature, on trouve également le présentiel augmenté. C'est un mode de formation se déroulant en présentiel et où il y a utilisation de ressources technologiques en amont, en aval ou pendant le cours pour enrichir, voire augmenter l'apprentissage. À noter que ce mode n'est pas classifié de manière distincte à l'Université de Montréal.

Comodal : cours qui propose des séances de cours en temps réel qui peuvent être suivies soit en salle de classe soit à distance au choix de l'étudiant(e). Activité de formation combinant, en simultané, des modes en présentiel et à distance (campus numérique Québec, 2022).

Hybride : cours qui propose, selon un horaire prédéterminé, de l'enseignement combinant, en proportion variable, des séances de cours en présence des étudiant(e)s en

salle de classe (mode en personne) ainsi que des séances de cours à distance (synchrones ou asynchrones). Il est à noter que la proportion des séances en personne et des séances à distance peut être très variable, un cours hybride tendant tantôt plutôt vers un cours en personne ponctué de quelques séances de cours à distance, et tantôt vers un cours à distance ponctué de quelques séances de cours en présence.

À distance : certains cours à distance comportent des séances d'examen en présence. On ne pourrait pas vraiment les qualifier de cours hybrides. Cette formule entraîne des contraintes de déplacement, mais pas autant qu'on l'imagine.

- à distance mixte : cours qui propose de l'enseignement, combinant en proportion variable, selon un horaire prédéterminé, des séances de cours à distance synchrones et asynchrones;

- à distance synchrone (avec examen en présence ou à distance) : activité de formation où l'étudiant se connecte à partir d'un appareil à un ou des espaces pédagogiques en ligne ou virtuels, à un moment commun à tous les participants (campus numérique Québec, 2022). La formule du cours synchrone est celle qui s'apparente le plus à l'enseignement en classe puisque l'étudiant, peu importe où il se trouve, doit se connecter à la plateforme du cours en même temps que l'enseignant;

- à distance asynchrone (avec examen en présence ou à distance) : activité de formation offerte en différé, au moment qui convient à l'étudiant (campus numérique Québec, 2022).

Au-delà des définitions des différentes modalités d'enseignement, l'hybridation de programmes peut être définie de la manière suivante :

L'hybridation d'un programme consiste en une articulation délibérée d'activités d'enseignement et d'évaluation et de leurs différentes modalités (en personne, comodale, hybride, à distance synchrone, à distance asynchrone, vidéoconférence), dans une proportion particulière et selon une programmation précise.

2.2. Le dosage des modes d'enseignement dans des programmes hybrides

Comme pour les cours, cette proportion peut être très variable et pourrait tendre vers un programme qui se donne surtout en présence, et pourrait aussi tendre vers un programme

offert surtout à distance. Il est à noter qu'au niveau des programmes, la recherche tend à démontrer que la proportion idéale d'enseignement à distance dans un programme hybride est entre 20 % et 40 % des cours (Shea et Bidjenaro, 2018). À l'Université de Montréal, qui demeure un lieu où on privilégie l'enseignement en présence, cette proportion constitue une cible légitime. Dans certains projets toutefois, notamment ceux où on veut accroître considérablement l'accessibilité et la flexibilité spatio-temporelle on voudra possiblement viser des programmes où les proportions s'inversent. Ainsi, on pourra retrouver des programmes hybrides très majoritairement à distance où une faible proportion des cours et activités se feront en présence, tout comme des programmes hybrides où une grande proportion de ces cours et activités se feront en présence et une faible proportion à distance.

L'hybridation comporte aussi une mise en relation pertinente entre les activités d'enseignement et d'évaluation afin d'atteindre les objectifs ou les compétences visés.

Selon l'approche d'hybridation, la structure résultante d'un programme peut varier (contenu des séances, horaires, cheminement, etc.), mais dans toutes ses résultantes, y compris pour les programmes hybrides avec très peu de cours ou d'activités à distance, un programme hybride se réalise dans le cadre d'une approche programme cohérente, qui devra répondre :

- Aux visées académiques et sociétales du programme ;
- Aux compétences et objectifs attendus ;
- À un alignement et une cohérence pédagogique entre les choix effectués à l'échelle du programme et des cours, ainsi qu'à celle des activités d'enseignement et d'évaluation des apprentissages ;
- Aux visées d'accessibilité et de flexibilité.

L'hybridation d'un programme nécessite plus qu'un simple agencement de cours et d'activités en présentiel et en ligne; elle requiert une coordination et une expertise pédagogique particulière.

2.3. Une démarche multiscaleaire

L'articulation des activités proposées selon les différentes modalités (en personne, comodale, hybride, à distance synchrone, à distance asynchrone, vidéoconférence) se fait

à différentes échelles, soit celles de l'activité d'apprentissage, de la séance de cours et de l'ensemble de cours dans un programme.

L'hybridation des programmes implique une réflexion large sur la proportion de cours selon leurs différentes modalités (en personne, comodale, hybride, à distance synchrone, à distance asynchrone, vidéoconférence), mais aussi une réflexion fine sur la ou les modalités d'enseignement spécifique à chaque programme et cours. Pour mener cette réflexion de manière adéquate et structurée, le CPU propose des [outils permettant de situer les avantages et défis respectifs des principales modalités](#) de formation.

2.4. Bâtir sur une bonne compréhension de la situation

Un projet d'hybridation devrait débuter par une phase formelle d'analyse. Cette phase porte sur l'analyse du contexte du programme, de sa clientèle, des besoins et des contraintes. Elle tient compte aussi des objectifs de la faculté ou des unités qui sont engagées dans le processus. Cette phase d'analyse devrait porter non seulement sur la faisabilité du projet d'hybridation à court terme (i.e. le processus d'hybridation en tant que tel), mais aussi sur sa faisabilité et sa rentabilité une fois le programme hybride offert, en tenant compte des revenus d'inscription pour les étudiants qui sont partiellement ou totalement à distance et des subventions gouvernementales associées.

2.5. La prise en compte des meilleures pratiques

L'hybridation des programmes se fait en fonction des meilleures pratiques relatives au choix et à la combinaison d'activités pédagogiques, telles que recensées par la recherche, ainsi que par les expériences d'hybridation ayant cours à l'Université de Montréal. Ces [meilleures pratiques ont été recensées par le CPU](#) et proposées comme référence.

2.6. La prise en compte des besoins de socialisation des personnes étudiantes

L'hybridation d'un programme tient compte des besoins de socialisation des personnes étudiantes (aussi bien dans le cadre des activités du programme que des activités extracurriculaires) et permet de détecter celles qui sont à risque. Le CPU offre une section sur [renforcer le sentiment d'appartenance et la cohésion de groupe en mode hybride](#).

2.7. Prévision des ressources nécessaires

Un projet d'hybridation nécessite des ressources spécifiques suffisantes. Une priorisation des projets d'hybridation devrait être réalisée. En fonction des besoins spécifiques du projet d'hybridation, de la situation de la faculté, et des ressources et financements disponibles, le VRAÉE, en collaboration avec les facultés, détermine le niveau de soutien accordé à chaque projet d'hybridation (accompagnement du CPU, etc.)

Un projet d'hybridation des programmes devrait aussi miser sur une équipe professorale mobilisée dans le projet, ainsi que sur un net appui des cadres académiques départementaux et facultaires.

Un projet d'hybridation vise notamment un développement pérenne des capacités, connaissances et habiletés du personnel enseignant qui contribue au programme et vise à développer graduellement son autonomie.

Un projet d'hybridation requiert une coordination locale au niveau de la faculté ou du département par une personne appropriée.

2.8. Assurer la conformité

Un projet d'hybridation doit se dérouler dans la conformité avec les conventions collectives en vigueur et les démarches associées pour le recrutement et la rémunération du personnel enseignant, ainsi qu'en conformité avec les dispositions de ces ententes concernant la propriété intellectuelle. La section suivante offre des repères à cet égard.

3. L'opérationnalisation des projets d'hybridation dans le contexte institutionnel

3.1. Nouveautés des conventions collectives signées en 2024

a) Membres du corps professoral (SGPPUM)

- Les paramètres établis dans la convention collective précédente (2017-2022) sont reconduits dans la [nouvelle convention collective](#).
- La convention ne donne pas de définition d'un cours en ligne, d'un cours à distance ou d'un cours hybride. [L'annexe XI](#) fournit toutefois un modèle d'entente à signer avec le professeur qui développerait un cours partiellement ou entièrement en ligne.

b) Membres du SCCCUM

La [nouvelle convention collective du SCCCUM](#) (2024-2028) définit 3 types de cours : à distance, en ligne et hybrides.

« 1.24 Cours à distance : cours défini à la clause 1.05, dispensé selon une modalité d'apprentissage dans laquelle le groupe de personnes étudiantes est séparé physiquement de la personne enseignante durant la période de cours. Le matériel pédagogique est alors transmis **par différents modes**, synchrone ou asynchrone, et la personne enseignante assure un enseignement et un encadrement hebdomadaire durant toute la durée du cours.

1.25 Cours en ligne : cours défini à la clause 1.05, dispensé selon une modalité d'apprentissage dans laquelle le groupe de personnes étudiantes est séparé physiquement de la personne enseignante durant la période de cours. L'ensemble du matériel pédagogique utilisé est conçu, scénarisé et structuré dans sa totalité par une équipe composée notamment d'une personne experte de contenu et de technopédagogues avant sa diffusion par une personne enseignante. Le matériel est ensuite transmis par le biais de médias technologiques, selon le mode synchrone avec un horaire prédéterminé, ou asynchrone. La personne enseignante établit les stratégies d'enseignement et d'encadrement hebdomadaires et utilise le matériel pédagogique du cours en ligne qui lui est fourni.

1.26 Cours hybride : cours défini à la clause 1.05, dispensé selon une modalité d'apprentissage qui comprend une proportion de séances en présentiel et de séances à distance ou en ligne. »

La convention prévoit également, à la clause 25, la procédure d'attribution pour la création / refonte et la prestation de cours en ligne et de cours hybrides par des chargés de cours.

[L'annexe C](#) fournit un modèle d'entente à signer avec le chargé de cours qui développerait un cours partiellement ou entièrement en ligne.

Avoir suivi la formation qualifiante offerte par le CPU est une exigence de qualification pour tout chargé de cours qui voudrait développer ou dispenser un cours partiellement ou entièrement en ligne.

Encadré

La différence fondamentale entre les cours ou les portions de cours en ligne par rapport aux cours ou aux portions de cours à distance est que, dans le premier cas seulement (en ligne), le développement de matériel pédagogique a été demandé par l'Université et a été soutenu financièrement par elle, ce qui donne en échange à l'Université certains droits d'utilisation après signature de l'entente appropriée. Dans le second cas (à distance), comme dans un cours en présentiel, l'enseignant a pu développer par lui-même et à sa propre initiative du matériel technologique qui peut être utilisé pendant des séances de cours synchrones ou de manière asynchrone.

Du point de vue de l'étudiant, il n'y a pas de différence entre un cours en ligne et un cours à distance, car l'étudiant n'est pas conscient de qui a pris l'initiative des développements technologiques ni de qui les a financés. C'est pourquoi le Centre étudiant ne parle que de cours à distance.

Par souci de cohérence, dans ce qui suit, nous appliquerons les définitions fournies dans la convention collective du SCCUM à l'ensemble des cours de l'Université. Ainsi, du point de vue des relations de travail et dans ce document, nous définirons cinq types de cours dans le tableau de la page suivante.

Le type *bimodal* (selon la convention collective du SCCCUM) ou *comodal* (selon la terminologie du centre étudiant) ne sera pas abordé parce qu'il pose les mêmes enjeux qu'un cours en présentiel sur le plan de la propriété intellectuelle et des relations de travail. Ses enjeux sont d'ordre technopédagogique.

Tableau 1. Typologie de cours du point de vue des enseignants

	Entièrement en présence	Entièrement à distance	Entièrement en ligne	Hybride A à distance + en présence	Hybride B en ligne + en présence
Temporalité	Cours synchrone	Séances synchrones ou asynchrones		Séances à distance / en ligne synchrones ou asynchrones, séances en présence synchrones	
Horaire des séances à prévoir	Toutes	Pour les séances synchrones		Pour les séances en présence et pour les séances à distance / en ligne synchrones	
Lieu des séances (salle de cours)	Campus	Aucun		Campus pour les séances en présence	
Lieu des examens	Campus	Campus si spécifié		Campus si spécifié	
Ressources pour la scénarisation du cours	Sans ressources fournies par l'UdeM	Sans ressources fournies par l'UdeM	Avec ressources de l'UdeM	Sans ressources fournies par l'UdeM	Avec ressources de l'UdeM pour la portion en ligne
Entente PI à signer	Aucune	Aucune	Oui	Aucune	Oui
Présence sur le campus requise pour l'enseignant	Oui	Non		Pour les séances en présence	
Présence sur le campus requise pour les étudiants	Oui	Examen si spécifié		Pour les séances en présence	
Terminologie du centre étudiant	EN PERSONNE	À DISTANCE Cours à distance synchrone avec examen en personne (SP) Cours à distance synchrone avec examen à distance (SD) Cours à distance asynchrone avec examen en personne (AP) Cours à distance asynchrone avec examen à distance (AD)		HYBRIDE	

		Cours à distance mixte avec examen en personne (MP) Cours à distance mixte avec examen à distance (MD)	
--	--	---	--

3.2. Conséquences pour l'hybridation des programmes dans les unités

L'échelle qui nous intéresse ici est le cours et non le programme.

C'est l'instance compétente qui détermine que le cours est offert dans une modalité autre que le présentiel. Exemples :

- Un comité de programme détermine que les 5 cours de 3 crédits d'un microprogramme de 15 crédits seront offerts à raison de 4 séances en présentiel et 10 séances à distance asynchrones, soit hybride A.
- Une direction de département décide que, pour un même cours à un trimestre donné, une section sera offerte entièrement en présentiel et l'autre section sera offerte entièrement à distance.

La direction de l'unité en parle avec le professeur concerné lorsqu'elle détermine la charge d'enseignement de ce dernier.

L'affichage du cours pour les chargés de cours précise les modalités retenues pour la section affichée, incluant les dates des séances synchrones, qu'elles soient en présentiel ou à distance.

C'est aussi l'instance compétente qui détermine si le cours ou la portion de cours qui ne sera pas en présentiel sera à distance ou en ligne, en d'autres termes si elle doit prévoir, dans le second cas (en ligne), des ressources additionnelles pour le développement du cours.

La direction de l'unité est en droit d'exiger que la personne enseignante d'un cours en ligne ou hybride B utilise le matériel développé pour la partie en ligne ce cours.

a) Prestation

Quelles que soient les modalités retenues, c'est le nombre de crédits du cours qui est prévu dans la tâche des professeurs et qui est affiché pour les chargés de cours. Exemples :

- Un cours de 3 crédits est offert entièrement en ligne. Le professeur qui le donne se voit reconnaître 3 crédits dans sa tâche chaque fois que le cours est offert.

- Un cours de 3 crédits hybride A comporte 6 séances en présentiel et 8 séances à distance asynchrones. Le chargé de cours qui le donne est embauché pour 3 crédits.

a) Développement

Lorsque les séances d'un cours sont à distance, en tout ou en partie, il y a les mêmes enjeux de propriété intellectuelle que dans un cours en présentiel.

Lorsqu'une partie ou toutes les séances d'un cours sont en ligne, il faut distinguer le développement ou la refonte du cours de sa prestation. Les questions de prestation, rappelons-le, ne sont pas différentes de celles des autres types de cours.

C'est l'instance compétente qui détermine le nombre de séances en ligne du cours et le précise dans l'affichage quand le développement ou la refonte est confié à un chargé de cours. Cela est fait en étroite collaboration avec le professeur quand la tâche est confiée à un professeur. Les considérations pédagogiques qui devraient présider à ce choix ne sont pas discutées ici.

Lorsque le développement est confié à un professeur, l'unité convient avec lui d'une entente (annexe XI) qui précise quels contenus seront créés pour constituer la portion en ligne du cours.

Ce contenu ne peut être modifié sans le consentement du professeur et il doit être utilisé intégralement par toute personne qui utiliserait le cours ainsi produit, le cours étant entendu comme l'ensemble du matériel pédagogique qui le constitue.

L'entente permet à l'unité de confier à quelqu'un d'autre le cours ainsi développé par le professeur si ce dernier ne veut pas le donner lui-même, pendant une période de cinq ans à compter de la première prestation du cours.

L'unité doit offrir le soutien adéquat au professeur pour le développement des contenus en ligne. Le niveau de soutien offert dépend des besoins et doit être convenu d'avance avec le professeur. Exemples de soutien que l'unité peut fournir, elle-même ou par l'intermédiaire du CPU :

- Intégrateur Web
- Conseiller technopédagogique
- Expert de contenu (ex. : professionnel du domaine)

Plusieurs professeurs peuvent contribuer au développement des contenus d'un cours partiellement ou entièrement en ligne. L'annexe de l'entente doit préciser les responsabilités et la propriété intellectuelle de chacun. Un professeur de l'équipe doit être désigné comme responsable principal pour être l'interlocuteur de l'unité.

Lorsque le développement ou la refonte d'un cours ou d'une partie de cours n'est pas confié à un professeur, à un stagiaire postdoctoral, à un professeur retraité ou à un contractuel externe, il doit être affiché à l'intention des chargés de cours. Les règles d'attribution sont prévues à la convention collective du SCCUM (attribution basée sur le pointage).

Une entente (l'annexe C) doit être signée avec le chargé de cours pour préciser les contenus à développer ou à mettre à jour ainsi que le soutien offert par l'Université. Dans le cas des cours hybrides, seule la partie développée en ligne fera l'objet d'un affichage pour sa création.

En ce qui concerne la prestation des cours hybrides, la totalité du cours sera affichée et attribuée à la même personne. La personne qui a développé le cours ou en a fait la refonte a la priorité lors de l'attribution de la prestation du cours pour un maximum de 3 prestations sur une période d'un maximum de 3 ans, si ce cours est son premier choix lorsqu'elle postule.

Il est également possible de confier la création du cours en ligne à un professeur et de l'attribuer entièrement à un chargé de cours pour sa prestation.