

RAPPORT DU CHANTIER

# eCAMPUS

FAD ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR



---

RAPPORT DU CHANTIER

# eCAMPUS

---

FAD ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR

## **Coordination et rédaction**

Bureau de la mise en oeuvre du plan d'action numérique  
Transformation numérique et ressources informationnelles  
Gouvernance des technologies, des infrastructures et des ressources

## **Pour tout renseignement, s'adresser à l'endroit suivant :**

Renseignements généraux  
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur  
1035, rue De La Chevrotière, 21<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5A5  
Téléphone : 418 643-7095  
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

Ce document peut être consulté sur le site Web du Ministère :  
**[education.gouv.qc.ca](http://education.gouv.qc.ca)**.

© Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

ISBN 978-2-550-86639-8 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

# TABLE DES MATIÈRES

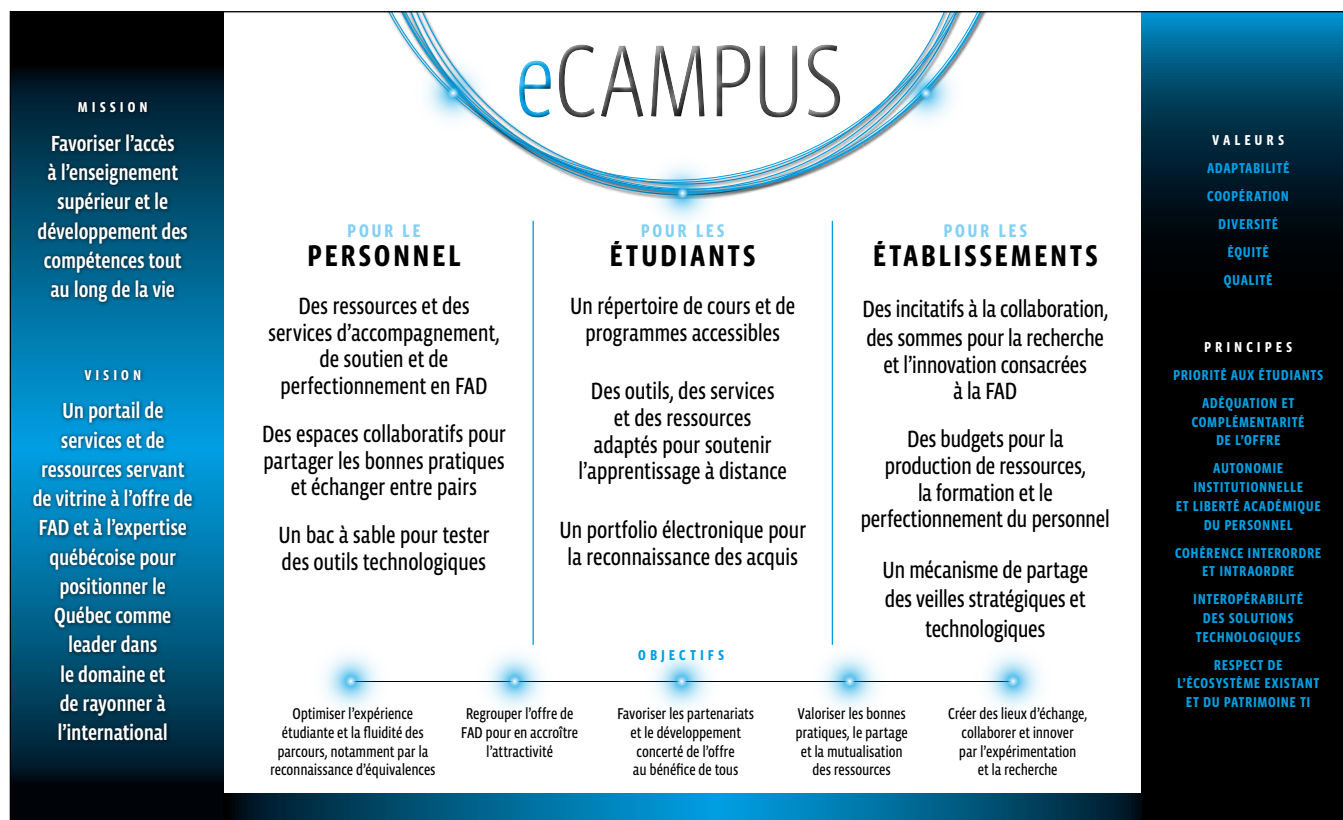
SOMMAIRE EXÉCUTIF	4
MISE EN CONTEXTE DE LA DÉMARCHE	6
L'eCampus : d'une initiative technologique à un vaste projet de société	6
Les objectifs ministériels, les bénéfices escomptés et la philosophie de co-construction	10
La gouvernance interne du projet : cogestion et concertation intersectorielle	11
La structure de projet, les démarches préalables et la documentation en appui	13
LE CHANTIER : PORTRAIT DES TRAVAUX DE CO-CONSTRUCTION	15
Le déroulement général du Chantier : des rencontres de démarrage aux documents en soutien	16
Les résultats des travaux des groupes de travail : la richesse d'une réflexion collective	16
LA SYNTHÈSE DES TRAVAUX : UN PROJET DE VISION POUR LE QUÉBEC	19
Les résultats de la rencontre d'atterrissage : des éléments pour peaufiner la vision	19
Le projet de vision : d'une idée générale à un vaste projet de société	20
Le questionnaire d'adhésion aux recommandations : une validation des consensus	21
Les constats tirés de cette démarche de co-construction	22
LE BILAN : LES CONCLUSIONS DE LA DÉMARCHE ET LES SUITES DU PROJET	23
ANNEXES	25
Annexe 1 : recommandations des groupes de travail collégial	26
Annexe 1 : recommandations des groupes de travail universitaire	28
Annexe 1 : recommandations des groupes de travail interordres	30
Annexe 2 : Analyse des résultats du questionnaire	32

# SOMMAIRE EXÉCUTIF

En avril 2018, débutait un vaste Chantier de travail sur le projet eCampus et la formation à distance (FAD) en enseignement supérieur. Cette démarche de chantier visait à réfléchir, de façon concertée avec l'ensemble des parties prenantes, tant au projet eCampus qu'à l'offre de FAD des établissements collégiaux et universitaires, puis à déterminer les actions à entreprendre collectivement pour assurer l'avenir du système d'enseignement supérieur québécois.

Le présent rapport fait état de la démarche sur le plan chronologique et factuel, soit de l'annonce officielle, en mars 2017, de nouveaux investissements en matière d'infrastructures technologiques en enseignement supérieur (section 1), des travaux de réflexion amorcés en avril 2018 (section 2) et des résultats de la rencontre d'atterrissage du chantier tenue en avril 2019 (section 3), qui constituent la dernière étape de cette première phase des travaux.

Les réflexions menées au cours de cette démarche ont permis de co-construire un projet de vision de ce que sera l'eCampus, incluant un énoncé de mission, des valeurs et des principes, ainsi que des objectifs, qui se résume ainsi :



À l'issue de cette démarche de concertation, bien qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour concrétiser cette vision, force est de constater, que l'adage selon lequel « seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin » est avéré.

C'est ainsi que l'eCampus, au-delà du simple répertoire de cours et de programmes à distance, se dessine aujourd'hui comme un véritable écosystème de la FAD pour le Québec. Un lieu de convergence pour partager les expertises, mettre en commun les bonnes pratiques et stimuler l'innovation ainsi que la recherche par la collaboration, la concertation et la mutualisation.

Pour la suite, la volonté est de se doter de définitions communes de la formation à distance, une action concrète en cours de mise en œuvre avec la collaboration du Conseil supérieur de l'éducation, qui publiera, dans les prochains mois, un document d'étude sur le sujet dans le cadre de ses travaux sur le prochain Rapport sur l'état et les besoins de l'éducation prévu pour 2020.

La volonté également de poursuivre les travaux de réflexion avec l'ensemble des parties prenantes, notamment sur : le financement, le développement et la gestion de l'offre, ainsi que la reconnaissance d'équivalences. La poursuite des échanges est d'ailleurs une condition de succès énoncée lors de la rencontre d'atterrissage du Chantier qui témoigne des retombées tangibles de cette démarche, qui a su insuffler un climat de confiance mutuelle. Si bien que, ce qui était au départ une idée, inspirée d'ailleurs, est un véritable projet de société à l'image des acteurs de l'enseignement supérieur québécois.

*Beaucoup d'effort a été consacré dans cette démarche, nous devons la considérer comme une première phase qui a fait ressortir des recommandations qui manquent de précision et qui doivent être définies approfondies, analysées et étudiées avant la mise en place du eCampus.*

OPINION D'UN PARTICIPANT  
À LA DÉMARCHE.

# MISE EN CONTEXTE DE LA DÉMARCHE

En mars 2017, lors de la présentation du budget à l'Assemblée nationale, le gouvernement du Québec annonce des investissements visant à bonifier les infrastructures technologiques des établissements d'enseignement dans le but de favoriser la mutualisation des services et des ressources informationnelles, au bénéfice de tous les acteurs éducatifs québécois.

## L'eCampus : d'une initiative technologique à un vaste projet de société

Au nombre des initiatives porteuses envisagées pour l'enseignement supérieur, la création de l'eCampus est annoncée en août 2017. Ce projet d'infrastructure technologique commune vise à regrouper l'offre de formation à distance (FAD) des collèges et des universités.

Cette annonce s'inscrit dans les suites de la consultation menée à l'automne 2016 par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, auprès des réseaux éducatifs, en vue de l'élaboration du Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur (PAN).

Depuis 2017, en vertu de la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles* (RI), les établissements québécois doivent se conformer à de nouvelles exigences pour investir de façon optimale et rigoureuse en RI et en tirer profit comme levier de transformation, notamment dans le but d'optimiser la gestion de l'expertise et du savoir.

Dans le cadre de cette démarche, la FAD a été identifiée comme un champ d'action prioritaire par les collèges et les universités, notamment dans les mémoires transmis au Ministère.

À l'automne 2017, à l'issue des travaux de veille et de collecte d'information, le Ministère choisit de concevoir ce projet selon un mode de gouvernance inclusif et ouvert, le projet eCampus étant une transformation importante pour la majorité des parties prenantes, tant pour le personnel des établissements d'enseignement supérieur que pour l'ensemble des étudiants du Québec.

### PLAN D'ACTION NUMÉRIQUE

EN ÉDUCATION ET EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

#### ORIENTATION 2

Exploiter le numérique comme vecteur de valeur ajoutée dans les pratiques d'enseignement et d'apprentissage

#### LA FORMATION À DISTANCE

Favoriser le déploiement de l'offre de formation à distance en fonction des besoins des différents ordres d'enseignement

#### MESURE 21

Regrouper l'ensemble de l'offre de formation à distance en enseignement supérieur – eCampus Québec



## La FAD en enseignement supérieur au Québec : de l'historique aux défis actuels

Il y a près d'un demi-siècle, le Québec faisait office de pionnier en favorisant le développement de la FAD en enseignement supérieur. À l'ordre universitaire, dès 1972, il a soutenu la création de la TÉLUQ, qui est encore aujourd'hui la seule université francophone entièrement à distance. Puis, en 1991, le Cégep à distance a été instauré afin d'offrir des cours et des programmes à distance pour l'ensemble du réseau collégial. En parallèle, au fil des ans, plusieurs autres collèges et universités ont développé leur offre de FAD selon diverses modalités (synchrone, asynchrone, etc.) ainsi que leur expertise dans ce domaine. Des développements qui se sont accélérés avec la généralisation de l'usage des technologies.

Si bien qu'aujourd'hui, plus de 75 % des établissements d'enseignement supérieur québécois offrent des cours, voire des programmes, à distance. Pourtant, malgré l'évolution de ce mode de formation et sa quasi-généralisation dans les collèges et universités, le modèle actuel de développement et de financement de la FAD demeure le même qu'à son origine.

Cette situation soulève des enjeux et engendre des défis dans l'ensemble du système. Au nombre de ceux-ci, notons :

- des besoins en matière de services offerts aux étudiants en FAD, services qui sont minimaux dans une majorité d'établissements d'enseignement supérieur actuellement;
- des différences entre les établissements en ce qui a trait au financement de la FAD;
- des risques de dédoublement de l'offre au sein d'un même ordre d'enseignement, un état de fait qui peut se traduire par des coûts importants et une perte d'efficacité dans la réponse aux besoins de formation des citoyens québécois;
- une variabilité de la qualité des cours et des programmes offerts à distance;
- des obstacles à la continuité des parcours scolaires;
- un cloisonnement des connaissances et de la recherche dans ce domaine, les établissements ayant jusqu'à maintenant développé, chacun de leur côté, leurs expertises en FAD, ce qui fait qu'elle est peu connue et peu partagée à l'échelle nationale.

Au printemps 2017, une collecte d'information sur la FAD en enseignement supérieur a été réalisée par le Ministère auprès des établissements afin de dresser un portrait de ce mode de formation dans les collèges et les universités du Québec (nombre de cours et de programmes offerts, politiques et encadrements, ressources impliquées, investissements, technologies utilisées, prospectives, etc.). Cette collecte a permis de constater que la FAD est en plein essor dans la majorité des établissements et que des actions structurantes pourraient être entreprises à l'échelle du système pour optimiser le modèle québécois.

*Renforcer les collaborations en FAD entre les établissements universitaires est un autre enjeu important sur le plan de l'intégration des technologies à l'enseignement universitaire. L'enseignement supérieur vit d'importantes transformations depuis quelques années, transformations qui sont particulièrement profondes en FAD.*

EXTRAIT D'UN MÉMOIRE

## Les défis et enjeux de l'enseignement supérieur : ici, comme ailleurs dans le monde

En plus des défis et enjeux relatifs à la FAD, le Québec doit tenir compte d'un contexte sociodémographique particulier. Dans certaines régions, on assiste à une diminution de l'effectif étudiant en raison des changements démographiques, alors que dans certaines autres, on constate plutôt des hausses importantes d'effectifs.

En parallèle, l'évolution du marché du travail fait en sorte qu'il existera toujours des besoins de main-d'œuvre dans toutes les régions. Le nombre de diplômés dans les années à venir ne suffira pas à répondre aux besoins des employeurs. Cette réalité pose d'importants défis, tant au chapitre de la disponibilité et de la répartition régionale de l'offre de formation qu'en ce qui a trait à la capacité des établissements d'attirer et de soutenir la réussite d'un nombre suffisant d'étudiants dans des programmes stratégiques.

*Tout en permettant d'accéder à des connaissances générales et spécialisées, la FAD peut contribuer activement au développement économique des régions, à l'attraction au Québec de personnes qualifiées, à l'accroissement de la réussite étudiante, au rapprochement de l'enseignement avec les besoins du marché du travail et à une utilisation judicieuse du numérique au profit du savoir. Dans le contexte international, elle peut également constituer un puissant outil de rayonnement pour les universités québécoises, notamment dans les pays de la Francophonie.*

EXTRAIT D'UN MÉMOIRE

Il importe que les travailleurs en emploi puissent bénéficier d'une offre de formation leur permettant de répondre aux besoins des employeurs et de se maintenir de façon durable en emploi. Or, plusieurs travailleurs sont confrontés à différentes réalités (financières, familiales, etc.) qui les empêchent de participer activement à une formation selon les approches traditionnelles (en classe, à temps plein).

Au-delà des enjeux inhérents au système actuel de formation et des défis sociodémographiques du Québec, les collèges et les universités, ici comme ailleurs dans le monde, doivent composer avec d'autres défis liés à la démocratisation de l'enseignement supérieur dans le contexte de la société numérique, tels que la concurrence à l'échelle nationale autant qu'internationale pour le recrutement étudiant, l'évolution des effectifs étudiants ainsi que la diversification des catégories de clientèles et des besoins des étudiants.

*Il est donc essentiel de repenser le modèle de financement des institutions, que ce soit pour le développement de contenu numérique, les infrastructures d'hébergement, la mise en commun des ressources, des expertises et même de certains services (ex. : guichet unique de services d'inscription universitaire, de transferts de crédits).*

EXTRAIT D'UN MÉMOIRE

## La FAD et le projet eCampus comme voie de solution à certains défis

Les avantages de la FAD sont aujourd'hui reconnus par la communauté internationale, qu'il s'agisse d'améliorer la couverture ou l'équité des services éducatifs, d'apprendre partout et à tout moment, d'assurer une meilleure fluidité des apprentissages, d'assister des apprenants ayant des besoins particuliers (étudiants en situation de handicap, etc.) ou de réduire les coûts de formation.

L'observation des tendances mondiales a démontré que le concept d'eCampus, quant à lui, est plus qu'un espace servant à centraliser l'offre de FAD des établissements d'un même territoire (province ou pays), comme l'ont fait notamment l'Ontario au Canada ou la Bretagne en France. Les solutions observées dans le cadre des travaux de veille réalisés à l'hiver 2017 proposent une multitude de services en matière d'enseignement et d'apprentissage, dans le but de mieux répondre aux besoins engendrés par le nouveau contexte éducatif à l'ère numérique.

Au Québec, comme la question n'est plus de savoir s'il est pertinent de développer la FAD, mais plutôt de déterminer comment en assurer un déploiement efficace dans l'ensemble des établissements, le projet eCampus s'est présenté comme une occasion de réfléchir collectivement aux enjeux et aux défis liés à ce mode de formation, puis de proposer des solutions pour permettre au système d'enseignement supérieur de mieux s'adapter au contexte de la société numérique.

*Le Québec devrait miser, dans les meilleurs délais, sur le regroupement de ses forces vives en matière de formation numérique. L'objectif d'une telle association est de favoriser les alliances stratégiques entre les universités ainsi que le partage des ressources numériques, en vue d'accroître l'efficacité de l'offre et le soutien aux étudiants, pour améliorer leur persévérance et leur réussite.*

EXTRAIT D'UN MÉMOIRE

*Le Conseil supérieur de l'éducation a exploré les enjeux reliés à la FAD dans le système universitaire québécois. Il constate que la FAD ne contribue pas seulement à l'accessibilité géographique des études, mais donne aussi de la souplesse dans l'organisation des études. Elle permet aussi de faciliter la conciliation travail-études.*

EXTRAIT D'UN MÉMOIRE

Préalablement à l'annonce du projet en août 2017, le Ministère a réalisé des travaux de veille et une analyse des tendances, tant en ce qui concerne les modèles d'eCampus, qu'à ce qui a trait au nouveau contexte d'apprentissage à l'ère numérique. Ces travaux ont permis de constater que le Québec accuse un certain retard par rapport à d'autres provinces canadiennes et à certains pays, plusieurs ayant investi massivement dans leurs solutions eCampus. Le Québec dispose cependant d'un avantage stratégique, l'offre technologique ayant pris de la maturité dans les dernières années.

# Les objectifs initiaux, les bénéfices escomptés et la philosophie de co-construction

*La mutualisation des ressources, des expertises et des connaissances est un élément clé pour rendre accessibles le savoir et la culture à l'ensemble de la population québécoise rapidement et à moindre coût.*

EXTRAIT D'UN MÉMOIRE

Voici les cinq grands objectifs initiaux de ce projet :

- 1 Regrouper l'offre de FAD des collèges et des universités du Québec;
- 2 Encourager la reconnaissance et le transfert d'équivalences entre établissements d'un même ordre d'enseignement;
- 3 Assurer un niveau de qualité équivalent pour l'ensemble de l'offre de FAD québécoise;
- 4 Favoriser les partenariats entre établissements et, à plus long terme, un développement concerté de l'offre de FAD à l'échelle du Québec;
- 5 Soutenir la constitution d'un réseau d'expertise en FAD.

## Des retombées et des bénéfices porteurs de solutions collectives à certains défis

L'eCampus a aussi la potentialité d'offrir des solutions pour pallier la baisse démographique et les difficultés de recrutement dans certaines régions ainsi que des options pour mieux répondre aux besoins actuels et futurs du marché du travail.

*Selon nous, une collaboration interétablissement accrue aurait des effets positifs sur le plan de la conception et de la diffusion de la FAD par une certaine uniformisation des outils et des pratiques et la diffusion des meilleures pratiques.*

EXTRAIT D'UN MÉMOIRE

Au-delà de ces objectifs, le projet eCampus suscite l'intérêt en raison de ses retombées potentielles et des bénéfices escomptés pour les établissements d'enseignement supérieur et, au premier chef, pour l'ensemble des étudiants québécois.

En plus de présenter un fort potentiel pour améliorer les services offerts aux étudiants en matière de FAD, accroître leur mobilité et offrir davantage de flexibilité dans les parcours scolaires, ce projet vise à favoriser l'accessibilité aux études supérieures dans toutes ses dimensions. En tant que vitrine, ce projet permettrait également d'offrir davantage de visibilité à l'offre de FAD des établissements québécois et d'accroître ainsi son attractivité auprès des étudiants de toutes provenances.

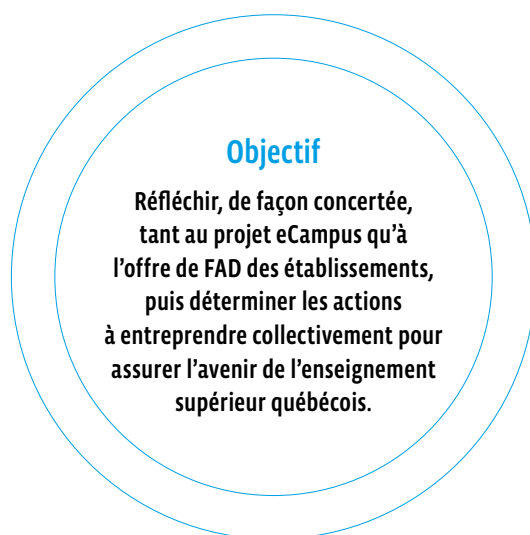
En favorisant les partenariats, la mutualisation de l'offre et son développement concerté, ce projet permettrait aussi de mieux outiller les collèges et universités pour qu'ils puissent relever les défis auxquels est confronté le Québec, tant en matière de FAD que de transformation numérique de l'enseignement supérieur.

Finalement, en favorisant la rencontre des expertises, l'eCampus pourrait devenir un lieu de convergence générateur d'innovation dans un domaine en pleine effervescence.

## Un modèle de gouvernance ouvert et inclusif : comme moyen de réfléchir ensemble

L'idée du Chantier sur le projet eCampus et la FAD en enseignement supérieur, une démarche de co-construction somme toute assez innovante, est née de la prémisse qu'en misant sur les forces vives à l'oeuvre dans le système d'enseignement supérieur québécois, il serait possible de définir les solutions les plus porteuses et de favoriser l'adhésion des parties prenantes.

**La co-construction est un processus misant sur les interactions entre des acteurs afin qu'ils élaborent, au fil de leurs échanges, des accords relativement à un changement, à un projet ou encore à une méthode de travail. Elle renvoie à tous les contextes où des acteurs ayant une variété d'intérêts et de points de vue sont amenés à travailler ensemble pour l'élaboration d'une solution consensuelle.**



## La gouvernance interne du projet : cogestion et concertation intersectorielle

Au cours de l'automne 2017, une structure de cogestion entre deux secteurs du Ministère est mise en place afin de favoriser une gouvernance systémique et transversale de ce projet. En effet, la FAD relève du Secteur de l'enseignement supérieur (SES) alors que les projets d'infrastructure technologique sont du ressort du Secteur de la gouvernance des technologies, des infrastructures et des ressources (SGTIR). L'ensemble de la démarche est sous la responsabilité du Bureau de mise en œuvre du plan d'action numérique (BMOPAN).

---

Cette structure se décline comme suit :

---

#### **COMITÉ DE GOUVERNANCE**

Composé des deux sous-ministres adjoints des secteurs concernés, dont le mandat est, entre autres, de valider et d'approuver le démarrage du projet et chacune de ses phases, de communiquer avec les représentants des réseaux de l'enseignement supérieur, d'établir une compréhension commune de la vision, des attentes et de l'état d'avancement du projet et de statuer sur les orientations stratégiques attendues.

---

#### **COMITÉ DE DIRECTION**

Composé de toutes les directions générales concernées par le projet (enseignement collégial, enseignement universitaire, aide financière aux études, relations de travail, systèmes ministériels, etc.) et piloté par deux codirecteurs (les directeurs généraux des secteurs concernés : Direction générale de la transformation numérique et des ressources informationnelles et Direction générale des affaires universitaires et interordres), dont le mandat est notamment d'orienter, de suivre et d'exercer un contrôle d'ensemble sur le projet (budgets, échéancier, portée, efforts, bénéfices et risques), d'assurer le suivi de l'état d'avancement du projet, de contribuer à la définition des besoins, de la vision et des objectifs et d'approuver les biens livrables sous sa responsabilité.

---

#### **ÉQUIPE-PROJET**

Composée de deux co-chefs relevant des directions générales concernés (chef du Service des affaires institutionnelles et directrice du BMOPAN), d'une chargée de projet et d'une conseillère stratégique en FAD, en enseignement supérieur et en gouvernance des RI, dont le mandat est, entre autres, de coordonner le projet au quotidien, de faire un suivi de l'avancement des travaux à intervalles réguliers, de détecter tout écart ou enjeu qui pourrait avoir un impact sur le projet, de mettre en œuvre des mesures correctives et d'effectuer le suivi de la planification globale du Chantier.

---

#### **COMITÉ DE PILOTAGE**

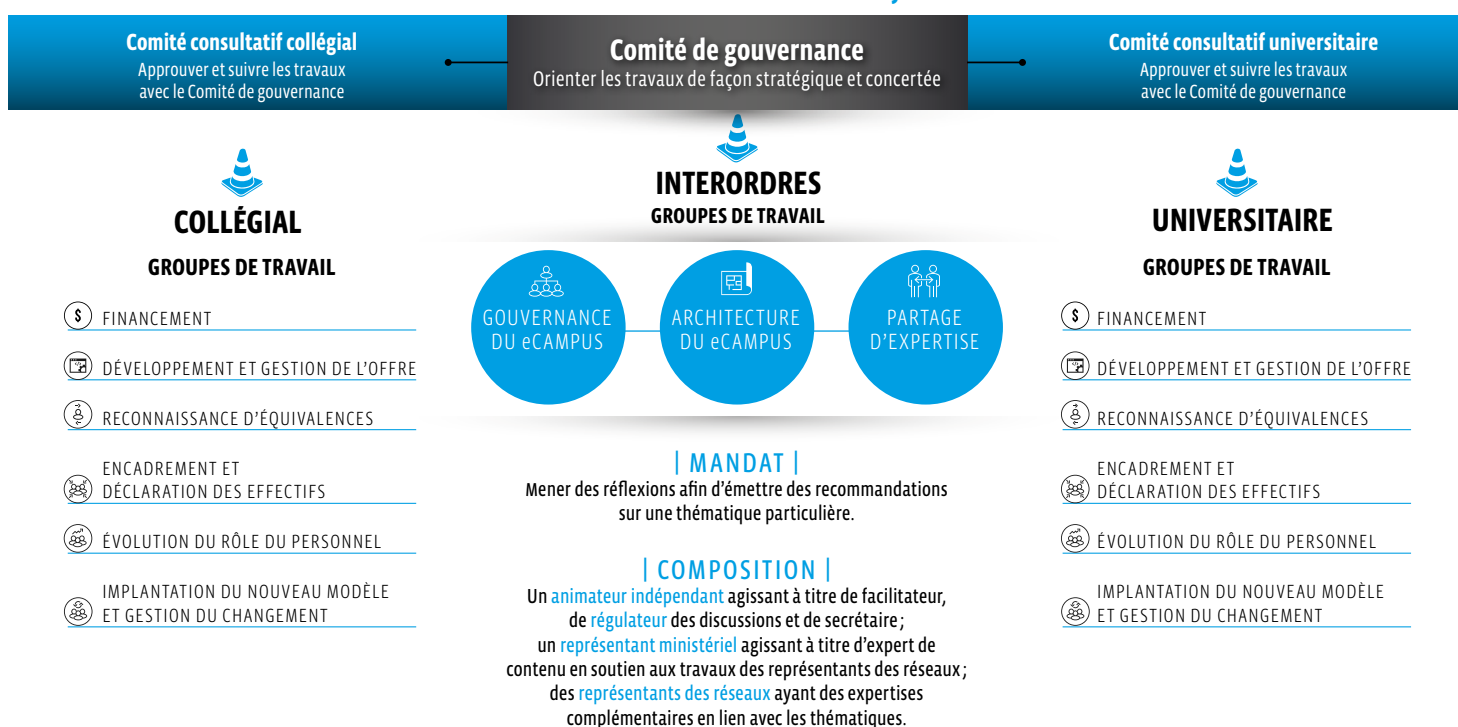
Composé de professionnels issus de l'ensemble des directions générales concernées par le projet, et piloté par la conseillère stratégique de l'équipe-projet, dont le mandat est notamment de collaborer à la rédaction de la documentation du Chantier et de participer aux travaux en mettant à profit leurs champs d'expertise complémentaires.

Au total, c'est plus d'une cinquantaine de représentants ministériels qui s'impliquent et qui contribuent à ce vaste chantier.

# La structure de projet, les démarches préalables et la documentation en appui

Au cours de l'automne 2017, l'équipe-projet élabore une structure de projet du Chantier, présentée dans le schéma ci-dessous. Puisque les enjeux liés au projet eCampus sont transversaux aux deux ordres d'enseignement supérieur, mais que chacun a des considérations qui lui sont propres en matière de FAD, le Chantier est décliné en trois sous-chantiers et en une quinzaine de groupes de travail (GT). Les GT portent sur l'ensemble des objectifs ministériels visés par le projet et les défis et les enjeux identifiés dans le cadre des travaux préalables. Le comité de direction et le comité de gouvernance du projet approuvent cette proposition de structure.

## STRUCTURE DE PROJET



## Les rencontres préparatoires au Chantier : une première étape de co-construction

En décembre 2017, des rencontres sont tenues entre le comité de gouvernance et des représentants des collèges et des universités pour discuter de la structure de projet et de la valider. Dans le cadre de ces rencontres, il est demandé de décaler les travaux des GT sur l'implantation et la gestion du changement à la fin du Chantier, considérant que ceux des autres GT détermineraient les leurs, ce qui permet aux représentants des collèges et des universités d'entériner la proposition de structure du Chantier.

Par la suite, la Fédération des cégeps, l'Association des collèges privés du Québec et le Bureau de coopération interuniversitaire sont sollicités pour mandater des représentants d'établissements, présentant des profils variés et complémentaires, sur les différentes instances du Chantier (comités consultatifs et GT), puis amorcer les travaux.



## Les cahiers des charges et du participant : des documents pour guider les échanges

Dans le but de servir de base et d'alimenter les réflexions, des cahiers des charges sont produits pour chaque groupe de travail. Ces documents de 3 à 5 pages se composent tous d'une introduction sur le mandat du GT, d'une mise en contexte du thème du GT (historique, état de situation, description des enjeux et des défis, résultats des travaux de veille, d'études et de recherche) ainsi que d'une dizaine de pistes de réflexion associées à ce thème. Ces cahiers sont validés par les comités de direction et de gouvernance du projet.

Un cahier du participant est également produit et validé par le Ministère. Il comprend un historique et un portrait de la FAD résumant les résultats de la collecte d'information, une présentation des défis et des enjeux liés au modèle actuel de FAD et à la situation sociodémographique propre au Québec, une présentation de ceux de l'enseignement supérieur à l'échelle internationale, un portrait de la veille et des tendances mondiales en matière de eCampus, la vision et les principes directeurs proposés pour le projet ainsi qu'une liste des bénéficiaires et des retombées escomptées.

## La plateforme de travail collaboratif : un moyen de favoriser la présence à distance

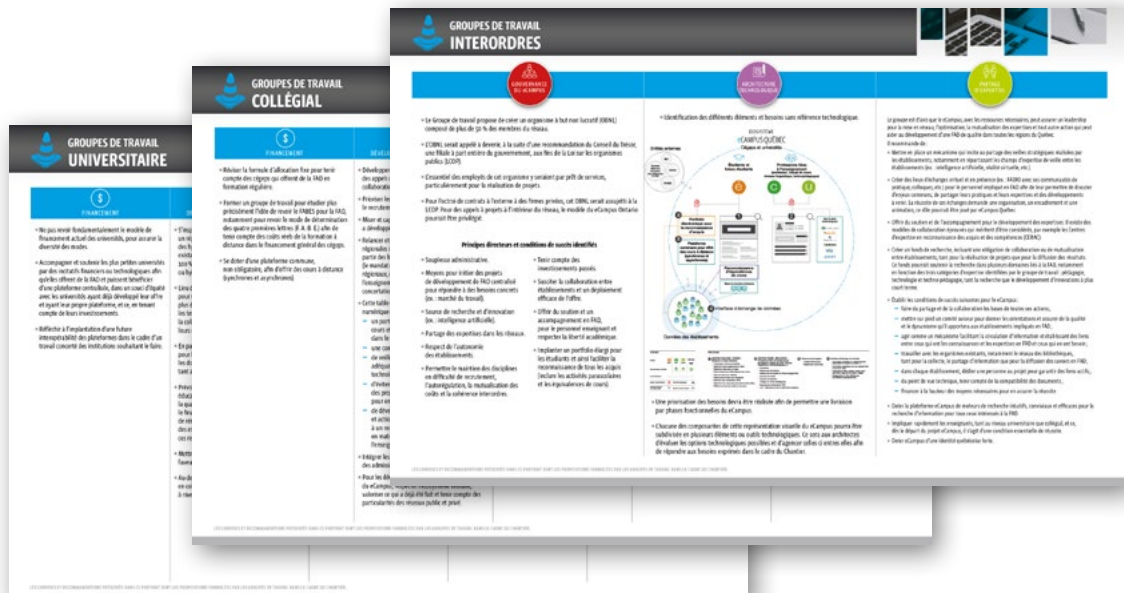
Les établissements d'enseignement québécois étant situés sur un vaste territoire, pour rassembler les quelque 175 représentants qui prennent part au Chantier, une plateforme numérique de travail collaboratif est mise en place par le Ministère pour soutenir les travaux pendant toute la durée du Chantier. Tout en maximisant le taux de participation, cette solution permet d'économiser d'importants frais de déplacement.

On trouve d'abord un espace collectif, doté d'un babillard et d'un outil de clavardage, qui permet de communiquer avec l'ensemble des membres du Chantier, incluant ceux des comités consultatifs, notamment pour les informer sur certains sujets plus généraux et d'en discuter. Entre autres, une discussion sur les définitions de la FAD y a cours. On y trouve aussi la documentation générale du Chantier : cahiers des charges de tous les GT, cahier du participant, articles et études des thèmes relatifs aux travaux des différents GT, etc.

Chaque groupe dispose également d'un espace pour clavarder, assister aux rencontres de travail en ligne ou les visionner en différé (celles-ci étant enregistrées) et accéder à la documentation relative à ses travaux (ordres du jour, comptes rendus, etc.). Un outil de travail est finalement disponible pour la rédaction de documents en mode collaboratif.

Afin de faciliter l'utilisation de la plateforme, lors de la première rencontre de chaque groupe de travail (GT), une formation est offerte aux participants. Un soutien technique est aussi assuré tout au long du Chantier par une entreprise spécialisée.

# LE CHANTIER : PORTRAIT DES TRAVAUX DE CO-CONSTRUCTION



Les travaux du Chantier sont amorcés en avril 2018 lors de rencontres de démarrage en présentiel pour chacun des sous-chantiers : collégial, universitaire et interordres.

Au total, 96 représentants de collèges et d'universités prennent part à ces rencontres de démarrage, dont voici le fonctionnement :

- remise du cahier du participant, introduction sur le projet eCampus, présentation du Chantier et de son fonctionnement, notamment de la plateforme collaborative et de ses fonctionnalités, puis période de questions et d'échanges animée par l'équipe-projet;
- atelier en GT pour valider et bonifier les cahiers des charges, partager une vision commune des travaux, puis amorcer les réflexions.

• • •

Afin de le soutenir dans ses travaux, le Ministère a recours aux services d'une entreprise privée, dont le mandat est d'animer de façon neutre les rencontres des GT et les échanges sur la plateforme collaborative, d'assurer une cohérence d'ensemble et de faire des liens entre les travaux des différents GT, de rédiger les compte-rendu des rencontres, de faire état auprès de l'équipe-projet de l'avancement de la démarche et, le cas échéant, des enjeux et des risques, puis de fournir un service-conseil en matière de gouvernance. L'équipe-projet est chargée d'assurer le suivi avec les animateurs, en collaborations avec les membres du comité de pilotage

---

## Le déroulement général du Chantier : des rencontres de démarrage aux documents en soutien

À l'issue des trois rencontres de démarrage, les GT poursuivent leurs travaux sur la plateforme collaborative. Ce sont 52 rencontres d'une durée moyenne de 2 heures qui sont tenues avec un taux de participation moyen de 73 %. Au total, cela représente plus de 100 heures d'échanges et de discussions.

À cela s'ajoutent des activités qui se déroulent en marge des travaux. Dans le but d'alimenter les réflexions, des rencontres ont lieu, notamment, avec des représentants d'eCampus Ontario et Manitoba, du Projet de formation à distance interordres au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (FADIO) et du projet Cégep virtuel, une initiative des cégeps de l'Est-du-Québec. En moyenne, une cinquantaine de personnes y participent. À l'issue de ces rencontres, les présentations, les comptes rendus et les enregistrements vidéo sont rendus disponibles sur la plateforme de travail collaborative.

Au fil des travaux, un portrait-synthèse des constats et des recommandations des GT est produit par l'équipe-projet, puis mis à jour périodiquement et diffusé aux participants. Cette façon de faire permet d'avoir une vue d'ensemble des travaux tout au long du Chantier, puis de faire des arrimages avec les travaux de chaque GT, au besoin. Un projet de vision visant à schématiser les travaux à haut niveau est également produit, à la demande des comités consultatifs, puis mis à jour au fur et à mesure de l'avancement des réflexions.

## Les résultats des travaux des groupes de travail : la richesse d'une réflexion collective

Dans l'ensemble, c'est plus d'une cinquantaine recommandations qui sont formulées par les GT, ce qui permet de coconstruire les assises de l'eCampus, puis de déterminer certaines actions à entreprendre en matière de FAD en enseignement supérieur au Québec.<sup>1</sup>

De façon générale, il est proposé par les GT que l'eCampus soit, du point de vue technologique, un portail servant de vitrine et comprenant :

- un répertoire de cours et de programmes à distance conduisant à l'offre des établissements sur leur site Web;
- un système automatisé de reconnaissance d'équivalences pour le collégial et un catalogue de cours crédités pour l'université;
- une banque de ressources éducatives libres pour les étudiants et le personnel, dotée de moteurs de recherche intuitifs, conviviaux et efficaces;
- un lieu de partage du type « sandbox » pour rendre disponibles et tester « collectivement » des outils technologiques plus dispendieux;
- une plateforme commune uniformisée pour les établissements qui n'en possèdent pas.

---

1. La synthèse des recommandations est présentée en annexe.

---

Du point de vue des services, de la gouvernance et des ressources humaines, il est proposé par les GT que l'eCampus Québec soit :

- un lieu d'échanges et un service de soutien et d'accompagnement pour le personnel (enseignants, conseillers pédagogiques, etc.) impliqué en FAD;
- un mécanisme facilitant le partage de l'information et de l'expertise en FAD, entre autres, en matière de veille stratégique et technologique;
- un fonds de recherche et d'innovation favorisant la collaboration en FAD;
- un moyen de lancer des projets de développement de FAD en partenariat pour répondre à des besoins concertés de formation, entre autres, par l'intermédiaire d'appels de projets;
- une instance de concertation nationale, dont le mandat serait plus englobant que la FAD et porterait sur la pédagogie numérique de façon générale, qui comprendrait notamment un groupe d'experts dont la mission serait de réfléchir aux impacts des nouveaux modèles de formation sur le rôle du personnel.

Des principes directeurs sont également définis par les GT dans le cadre de leurs travaux, puis intégrés au projet de vision, dont : l'autonomie institutionnelle, l'interopérabilité des solutions technologiques, le partage, la collaboration, la mutualisation, le respect de l'écosystème existant et du patrimoine TI.

Un schéma d'architecture est produit par le GT portant sur ce thème à mi-chemin des travaux, puis mis à jour. Ce schéma est constitué à partir des besoins d'affaires déterminés par les autres GT au fil de leurs travaux. Ce schéma est présenté aux pages 32 et 33 de l'annexe 1.

## Les comités utilisateurs : leurs avis, questionnements et recommandations

---

Des rencontres avec les comités-utilisateurs, composés respectivement de représentants des associations étudiantes et du personnel des établissements (enseignants, professionnels et personnel de soutien), sont également tenues avec les comités de gouvernance et comités consultatifs.

Elles ont pour but de présenter les travaux en cours dans le Chantier, puis d'échanger sur les besoins et les préoccupations des étudiants et du personnel relativement au projet eCampus et, plus généralement, à la FAD. Ensuite, une vingtaine d'avis et de mémoires sont transmis au Ministère, puis synthétisés par l'équipe-projet et rendus accessibles aux participants sous la forme de portraits reprenant leurs principaux avis, questionnements et recommandations.

## RÉSUMÉ DES ÉCHANGES AVEC LES ASSOCIATIONS ÉTUDIANTES

En somme, on constate que les associations étudiantes accueillent favorablement le projet, notamment en raison des bénéfices escomptés. Elles souhaitent qu'il soit l'occasion d'améliorer les services aux étudiants en FAD et de favoriser l'accessibilité aux études dans toutes ses dimensions. Elles ont cependant certaines questions et préoccupations, entre autres, en ce qui a trait aux processus de reconnaissance d'équivalences, au financement et aux incitatifs pour le développement concerté de l'offre, aux ressources, au soutien et aux services communs qui pourraient leur être offerts, de même qu'aux incitatifs à la collaboration entre établissements.

L'analyse de leur avis permet de dégager quatre grands constats :

- une tendance forte en faveur du développement des ressources éducatives libres, pour favoriser une meilleure accessibilité aux études supérieures, ainsi qu'en faveur de la formation hybride, qui est reconnue pour favoriser la persévérance et la réussite éducatives;
- des revendications pour une réelle reconnaissance d'équivalences, car il y a une crainte quant à la volonté de collaboration des établissements dans ce domaine, ce qui risque de mettre en péril le projet;
- un appel à la collaboration entre les établissements d'enseignement supérieur pour que ce projet soit une réussite et l'occasion, notamment de mettre en place un système simplifié et optimal pour la passation des examens;
- une volonté de former et de soutenir le personnel en FAD pour que les étudiants soient mieux servis en matière de FAD, la variabilité de la qualité de l'offre étant un enjeu nommé par les associations étudiantes. Pour contrer cette situation, il est suggéré d'imposer l'adoption de politiques institutionnelles dans ce domaine.

## RÉSUMÉ DES ÉCHANGES AVEC LE PERSONNEL DES ÉTABLISSEMENTS

Le personnel des collèges et des universités rencontré dans le cadre de la démarche adhère aussi au projet eCampus de façon générale. Plusieurs questions et préoccupations sont toutefois soulevées, notamment en ce qui concerne le financement tant du projet eCampus que de la FAD, la qualité de l'offre, le respect de l'intégrité de la profession enseignante dans ce contexte, le développement et la gestion de l'offre. Des revendications pour soutenir les plus petits établissements, notamment en région, sont également formulées.

De façon générale, l'analyse de leurs avis permet de dégager les constats suivants :

- une tendance forte en faveur de la collaboration, de la concertation et du travail en réseau;
- une volonté de profiter de ce projet pour réfléchir et trouver des solutions à certains problèmes internes aux établissements, tels que la disponibilité des ressources professorales;
- des demandes et des besoins en matière de formation, de perfectionnement et de soutien;
- une volonté de prioriser la qualité de la FAD et de respecter le principe de la liberté académique.

Au final, il ressort des rencontres avec les associations étudiantes et le personnel, qu'il y a une forte volonté des futurs utilisateurs d'eCampus à participer plus activement à la suite des travaux.

# LA SYNTHÈSE DES TRAVAUX : UN PROJET DE VISION POUR LE QUÉBEC

Le 8 avril 2019, à la suite d'une année de co-construction, près d'une centaine de participants prennent part à la rencontre d'atterrissage du Chantier sur le projet eCampus et la FAD en enseignement supérieur.

Voici le déroulement général de cette rencontre :

- présentation des résultats des rencontres avec les associations étudiantes et le personnel, puis point sur la démarche de co-construction;
- présentation des constats et recommandations des GT;
- résumé du projet de vision et période d'échanges;
- tables rondes pour discuter du projet de vision, des conditions de succès et des étapes prioritaires à entreprendre pour la suite du projet eCampus;
- séance plénière et clôture.

Un outil de travail collaboratif en ligne est utilisé pour l'atelier. Chaque table dispose d'une diapositive d'un document de type « présentation » où le rapporteur collige en simultané les résultats des échanges selon les trois objets de discussion (des imprimés de cette diapositive et des crayons sont aussi fournis pour aider les participants à organiser leurs idées). Une fois complétées, ces diapositives constituent la présentation qui sert de support à la plénière.

## Les résultats de la rencontre d'atterrissage : des éléments pour peaufiner la vision

À la suite de la rencontre d'atterrissage, l'équipe-projet analyse les résultats de chaque table rondes, ce qui permet de dégager six mots-clés quant au projet de vision, soit : l'adaptabilité, la coopération, la diversité, l'équité, le partage et la qualité.

De la même manière, quatre principales conditions de succès sont identifiées :

1. soutenir le projet eCampus et la FAD par un financement adéquat, adapté et innovant;
2. poursuivre les travaux sur certains aspects (ex. : reconnaissance d'équivalences);
3. favoriser l'inclusion et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes pour la suite;
4. maintenir la viabilité de tous les établissements et créer de la valeur ajoutée pour tous.

---

Les six actions prioritaires suivantes sont également identifiées :

1. définir la formation à distance, numérique et en ligne;
2. cartographier ce qui existe actuellement, tant en ce qui concerne l'offre de FAD, les projets en cours et les intentions de développement qu'en ce qui concerne l'expertise et les connaissances en circulation dans les réseaux;
3. poursuivre les échanges sur certains sujets (ex. : impacts financiers du projet, modèle financier à préconiser pour la FAD, incitatifs à la collaboration entre établissements, etc.);
4. préciser les outils, les services et les ressources qui seront offerts aux étudiants et au personnel dans le cadre du projet eCampus;
5. proposer un plan de travail avec des actions concrètes, des cibles et un échéancier pour la suite des travaux;
6. mettre en place une instance pour concrétiser rapidement certains changements.

## Le projet de vision : d'une idée générale à un vaste projet de société

Les mots-clés retenus sont intégrés à l'énoncé de vision comme autant de valeurs devant guider les suites du projet. Un énoncé de mission, tiré de ces mots clés, y est ajouté : « Favoriser l'accès à l'enseignement supérieur québécois et le développement des compétences tout au long de la vie. ».

Comme l'ont suggéré plusieurs participants lors de la rencontre d'atterrissage, des regroupements de principes directeurs sont aussi effectués pour en réduire le nombre, la précédente version du projet de vision en incluant près d'une vingtaine. D'autres principes sont fusionnés et élevés au rang de valeurs; c'est ainsi que la collaboration, le partage et la mutualisation sont regroupés dans le concept de coopération

La synthèse des résultats des tables rondes permet finalement de remodeler les objectifs initialement poursuivis par le Ministère dans ce projet, puis de les intégrer à l'énoncé de vision<sup>2</sup> :

- optimiser l'expérience étudiante et la fluidité des parcours, notamment par la reconnaissance d'équivalences;
- regrouper l'offre de FAD pour en accroître l'attractivité;
- favoriser les partenariats et le développement concerté de l'offre au bénéfice de tous;
- valoriser les bonnes pratiques, le partage et la mutualisation des ressources;
- créer des lieux d'échanges, collaborer et innover par l'expérimentation et la recherche.

---

<sup>2</sup> Ce projet de vision est présenté dans le sommaire exécutif à la page 4.

# Le questionnaire d'adhésion aux recommandations : une validation des consensus

À la suite de la rencontre d'atterrissage, les 175 participants sont invités à répondre à un questionnaire en ligne afin de s'exprimer plus individuellement quant aux recommandations formulées par les GT dans le cadre du Chantier.

Au total, 76 personnes complètent le questionnaire. Le taux de participation fait en sorte que les résultats sont difficilement généralisables, sans compter que, comme le questionnaire est anonyme, seule la validation des adresses IP des personnes l'ayant complété permet de vérifier s'il n'y a pas de répondants en double.

Malgré cela, les résultats permettent de constater que certaines recommandations sont plus consensuelles que d'autres, notamment celles relatives au partage, dont :

- mettre en place un mécanisme de partage des veilles technologiques;
- créer des lieux d'échanges sur la FAD;
- favoriser le développement des ressources éducatives libres (REL);
- mettre en place des incitatifs à la collaboration entre établissements;
- offrir un soutien financier à l'innovation, à la recherche et le développement de l'expertise, avec une obligation de collaboration entre établissements.

La mise en place d'une instance de concertation nationale est également privilégiée, de même qu'une gouvernance inclusive de l'ensemble des parties prenantes est préconisée pour la suite du projet. Il s'agit là de l'une des conditions de succès énoncées lors de la rencontre d'atterrissage.

Du point de vue de l'architecture, la convivialité de l'eCampus et de ses différentes composantes, la priorisation des besoins dans le but d'une livraison par phases fonctionnelles et le fait de le doter d'une identité québécoise forte sont les recommandations les plus consensuelles.

Il y a également une forte adhésion aux recommandations relatives aux utilisateurs, par exemple : soutenir le personnel en matière de formation et de perfectionnement et accompagner les étudiants dans la réalisation de leur parcours scolaire par la FAD.

De façon générale, les recommandations relatives au financement, au développement et à la gestion de l'offre de FAD et la reconnaissance d'équivalences, tant celles des groupes collégiaux qu'universitaires, imposent de poursuivre les discussions, que ce soit pour la réalisation des recommandations plus consensuelles ou parce qu'elles n'ont pas un niveau suffisant d'adhésion.

Pour chaque recommandation, les participants peuvent se dire d'accord, plus ou moins d'accord ou plutôt en désaccord. La réponse « Ne me concerne pas » est aussi prévue pour les recommandations relatives à un seul ordre d'enseignement. Une section commentaires permet de détailler les réponses.

L'analyse des réponses au questionnaire permet de constater que certaines actions prioritaires énoncées lors de la rencontre d'atterrissage sont parmi les recommandations les plus consensuelles, dont l'inventaire et la cartographie des besoins et par de l'expertise.

## Les constats tirés de cette démarche de co-construction

*L'adoption de cette démarche par le gouvernement mérite d'être soulignée. Bien qu'imparfaite, elle a permis des discussions ouvertes et fructueuses entre les différents intervenants. J'ai particulièrement apprécié les comités interordres rassemblant les collègues et les universités.*

EXTRAIT D'UNE RÉPONSE  
AU QUESTIONNAIRE.

Bien qu'il soit possible d'affirmer que les travaux du Chantier ont porté leurs fruits, force est de constater que plusieurs défis se sont présentés. La réussite du Chantier est attribuable à la structure de projet flexible mise en place pour sa gouvernance.

Il y a toutefois un défi qu'il a fallu surmonter : la gestion de l'incertitude quant au déroulement détaillé et aux finalités concrètes de la démarche a suscité des craintes chez les participants, ce qui a impliqué le maintien des communications et des suivis constants de l'équipe-projet avec les différentes instances de la structure de projet, tant à l'interne qu'à l'externe, puis des réajustements réguliers à la démarche dans le but d'assurer une gestion continue des risques et des enjeux.

Au final, bien que ce genre de démarche de co-construction comporte son lot de défis, ceux-ci sont infimes en comparaison des bénéfices potentiels. Il reste encore beaucoup de travail pour concrétiser la vision qui se dégage de ce chantier. Cependant, les retombées de la démarche sont tangibles. Si bien que ce qui était au départ une idée, inspirée d'ailleurs, est en phase de devenir un véritable projet de société à l'image des acteurs de l'enseignement supérieur québécois.

*Nous avons beaucoup apprécié l'effort réel du Ministère d'aller de l'avant avec une nouvelle démarche dite « co-construction », de démontrer son ouverture et son désir de définir le projet en collaboration avec l'ensemble des membres du Réseau.*

EXTRAIT D'UNE RÉPONSE AU QUESTIONNAIRE.

# BILAN DE LA DÉMARCHE

À l'issue de cette démarche de coconstruction, des centaines de pages de présentations, de comptes-rendus, de synthèses, comme celles de ce rapport, témoignent de la richesse du travail collectif réalisé par les quelque 175 participants du chantier sur le projet eCampus et la FAD en enseignement supérieur au Québec.

En avril 2018, les différents acteurs de l'enseignement supérieur québécois s'engageaient dans cette démarche en acceptant une certaine part de risque et d'incertitude, sans avoir pleinement conscience des défis qui les attendaient.

Un an plus tard, ce projet suscite l'adhésion de la majorité des parties prenantes en raison de son fort potentiel de transformation pour le système d'enseignement supérieur québécois, tant les bénéficiaires escomptés sont porteurs pour les étudiants, le personnel et les établissements d'enseignement, voire pour l'ensemble des Québécoises et des Québécois. Étant donné la portée de certaines recommandations, dont le développement des REL, l'eCampus pourrait même positionner le Québec comme une référence dans la Francophonie.

*Approche innovante, souple et nouvelle. À refaire afin d'assurer une discussion efficace entre le Ministère et les réseaux.*

EXTRAIT D'UNE RÉPONSE AU QUESTIONNAIRE.

*Démarche très intéressante ! C'est motivant d'y participer et de prendre part à un tel projet collectif. Le chantier est majeur, mais si on procède une étape à la fois et que l'on fait des avancées rapides et concluantes, l'éducation au Québec sera transformée.*

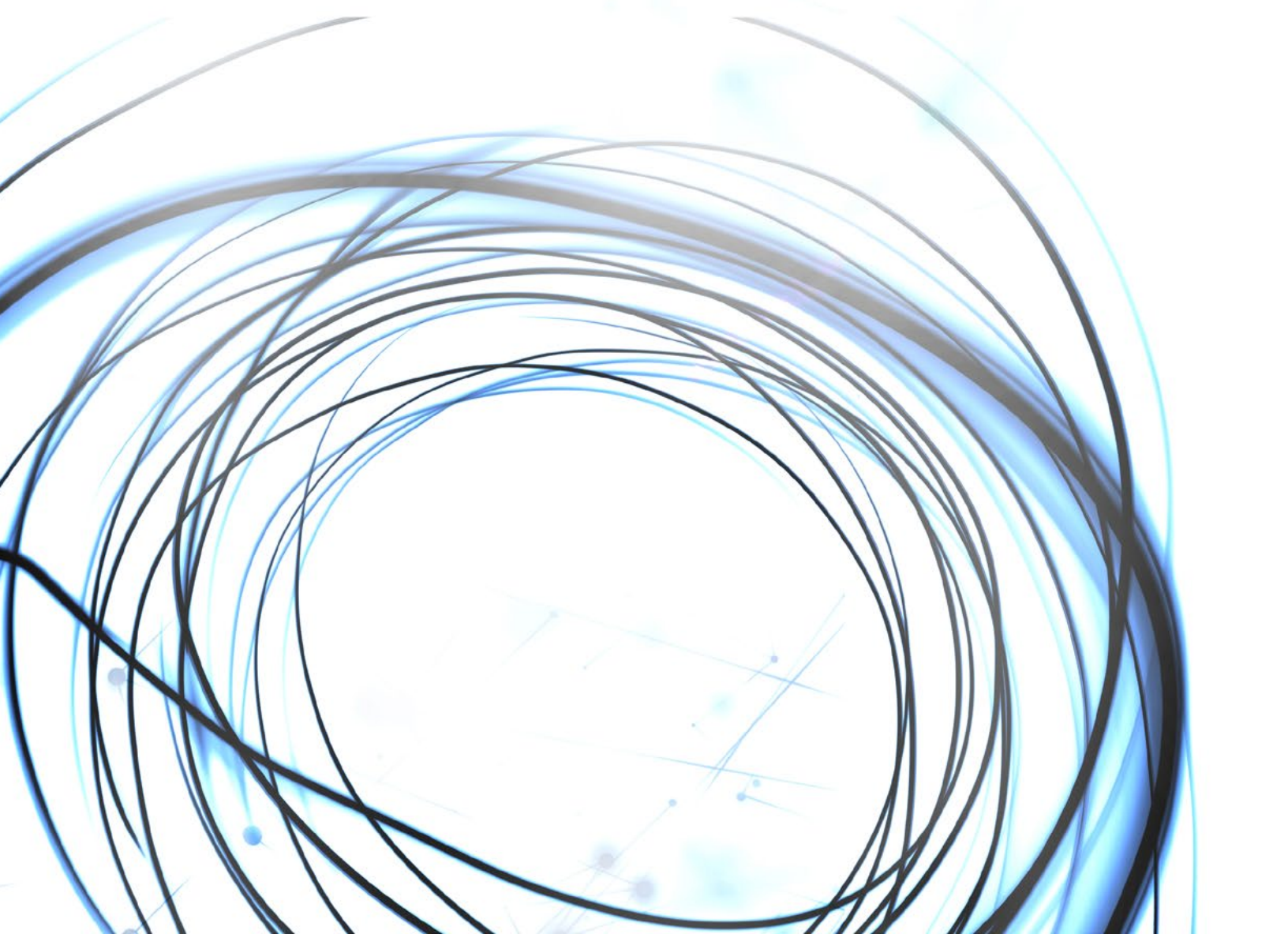
EXTRAIT D'UNE RÉPONSE AU QUESTIONNAIRE.

Ce type de gouvernance devrait d'ailleurs être favorisé dans le cadre des travaux du Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur, notamment pour le développement et le suivi de projets.








# ANNEXES






---

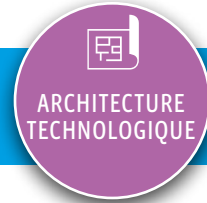


# ANNEXE 1 RECOMMANDATIONS DES GROUPES DE TRAVAIL AU COLLÉGIAL

 FINANCEMENT	 DÉVELOPPEMENT ET GESTION DE L'OFFRE	 RECONNAISSANCE D'ÉQUIVALENCES	 ENCADREMENT ET DÉCLARATION DES EFFECTIFS	 ÉVOLUTION DU RÔLE DU PERSONNEL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réviser la formule d'allocation fixe pour tenir compte des cégeps qui offrent de la FAD en formation régulière.</li> <li>2. Former un groupe de travail pour étudier plus précisément l'idée de revoir le FABES pour la FAD, notamment pour revoir le mode de détermination des quatre premières lettres (F. A. B. E.) pour tenir compte des coûts réels de la formation à distance dans le financement général des cégeps.</li> <li>3. Se doter d'une plateforme commune, non obligatoire, pour offrir des cours à distance (synchrones et asynchrones).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Développer davantage les partenariats à travers des appels de projets pour aller plus loin dans la collaboration.</li> <li>5. Prioriser les programmes d'études pour lesquels le recrutement est plus difficile.</li> <li>6. Miser et capitaliser sur ce que le Cégep à distance a développé pour la formation générale.</li> <li>7. Relancer et financer les tables de concertation régionales interordres pour alimenter le projet à partir des besoins concertés des milieux locaux (le mandat de ces tables, réunissant divers acteurs régionaux, devrait porter sur le numérique dans l'enseignement supérieur) et création d'une table de concertation nationale eCampus.</li> <li>8. Cette table de concertation sur l'offre de formation numérique devrait permettre :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- un partage d'information sur les projets en cours et les intentions de développement, et ce, dans le respect de l'écosystème existant;</li> <li>- une concertation sur les développements;</li> <li>- de veiller à ce que l'offre de formation soit adéquate et cohérente et que les solutions technologiques soient interopérables;</li> <li>- d'éviter la multiplication des applications, des progiciels, des plateformes similaires pour en diminuer la facture numérique;</li> <li>- de développer une cartographie des projets et actions menés par les établissements grâce à un recensement des initiatives novatrices en matière d'intégration du numérique dans l'enseignement.</li> </ul> </li> <li>9. Intégrer les trois services régionaux pour la gestion des admissions en FAD.</li> <li>10. Pour les développements autorisés dans le cadre du eCampus, respecter l'écosystème existant, valoriser ce qui a déjà été fait et tenir compte des particularités des réseaux public et privé.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Développer un système de reconnaissance d'équivalences automatisé basé sur les compétences de chaque cours.  Les informations requises pour la réalisation de ce système sont : données de base, date de péremption, système d'alerte, système de statut, etc. Ce système devra être fondé sur un outil permettant aux établissements de saisir, transmettre automatiquement et consulter ces informations sous la forme d'un répertoire implanté sur le eCampus.</li> <li>12. Vérifier la possibilité d'utiliser les systèmes existants, tels que le SOBEC, dans la réalisation d'un système de reconnaissance d'équivalences de cours dans le but de rassembler à un seul endroit l'ensemble des informations requises pour l'analyse du dossier de l'étudiant.</li> <li>13. Vérifier la possibilité d'effectuer une pré-analyse automatique qui resterait à être validée et complétée par les responsables concernés.</li> <li>14. Prioriser pour la reconnaissance certaines clientèles et formations, puis élargir à d'autres par la suite.</li> <li>15. Offrir aux étudiants souhaitant suivre une FAD les outils et les informations permettant de prendre une décision simple, rapide et éclairée en fonction des cours qui sont offerts et de ceux qu'ils ont déjà complété.</li> <li>16. Accompagner et soutenir les étudiants dans la réalisation de leur parcours scolaire par la FAD.</li> <li>17. Respecter la prérogative des enseignants et des experts disciplinaires.</li> </ol>	<p><u>Encadrement</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Développer une stratégie pour assurer une distribution de services équitable entre les collèges offrant de la FAD dans le but d'éviter une facturation entre les établissements, notamment pour les services complémentaires offerts aux étudiants, tels que les services de soutien et d'accompagnement (psychologie, technologie, etc.).</li> </ol> <p><u>Déclaration</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Maintenir le système Socrate, en y intégrant les modes de formation approuvés par le groupe, et les commandites entre collèges pour faciliter le parcours étudiants.</li> <li>20. Pour la confirmation de l'effectif étudiant :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les dates officielles de recensement fixées par le ministre ou la règle des 20 % de la durée des cours devrait s'appliquer pour les cours de FAD, sauf dans le cas de la formation asynchrone ;</li> <li>- Des ajouts devront être faits à la règle dans le cadre de la formation asynchrone, considérant que le calendrier de formation présente une flexibilité quant à la remise des travaux et évaluations.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Créer un service regroupant des ressources multidisciplinaires en FAD pour chaque établissement et en le rendant accessible à tous les enseignants.</li> <li>22. Prévoir un budget de formation et de perfectionnement portant sur le recours au numérique pour tout le personnel impliqué dans la FAD.</li> <li>23. Mettre sur pied un groupe d'experts (enseignants, conseillers pédagogiques ou technopédagogues et gestionnaires), ayant pour mandat de documenter et d'analyser l'impact de la FAD sur le rôle du personnel enseignant et de faire des recommandations sur ce sujet. La complexité de la situation et surtout le besoin d'avoir une meilleure connaissance de la réalité du personnel enseignant en FAD requièrent une réflexion plus approfondie et documentée.</li> </ol>

# ANNEXE 1 RECOMMANDATIONS DES GROUPES DE TRAVAIL UNIVERSITAIRE

 FINANCEMENT	 DÉVELOPPEMENT ET GESTION DE L'OFFRE	 RECONNAISSANCE D'ÉQUIVALENCES	 ENCADREMENT ET DÉCLARATION DES EFFECTIFS	 ÉVOLUTION DU RÔLE DU PERSONNEL
<p>24. Ne pas revoir fondamentalement le modèle de financement actuel des universités, pour assurer la diversité des modes.</p> <p>25. Accompagner et soutenir les plus petites universités par des incitatifs financiers ou technologiques pour qu'elles offrent de la FAD et puissent bénéficier d'une plateforme centralisée, dans un souci d'équité avec les universités ayant déjà développé leur offre et ayant leur propre plateforme, et ce, en tenant compte de leurs investissements.</p> <p>26. Réfléchir à l'implantation d'une future interopérabilité des plateformes dans le cadre d'un travail concerté des institutions souhaitant le faire.</p>	<p>27. S'inspirer d'eCampus Ontario et créer à l'an 1 : un répertoire de cours et de programmes avec des hyperliens menant vers les différentes offres existantes des établissements, qu'ils soient 100 % à distance, asynchrones, synchrones ou hybrides.</p> <p>28. Créer un lieu de partage du type « bac à sable » (sandbox) pour rendre disponibles les outils technologiques plus dispendieux pour que chaque université puisse les tester, et apprendre à les utiliser, et qui permettra la collaboration entre les établissements pour leurs usages.</p> <p>29. En parallèle des travaux liés aux actions identifiées pour l'an 1, analyser l'offre de FAD pour identifier les domaines complémentaires à son rayonnement, tant au Québec qu'à l'international.</p> <p>30. Prévoir un financement pour des ressources éducatives libres et partageables. Pour assurer la qualité et la quantité du contenu développé, le financement pourrait permettre de dégager ou de rémunérer, en surplus de leurs tâches régulières, des enseignants qui souhaitent développer ces ressources.</p> <p>31. Mettre en place des incitatifs clairs et porteurs en faveur de la collaboration.</p> <p>32. Au-delà des appels à projets pour créer du contenu en collaboration, la mise à jour, l'entretien et la mise à niveau des cours ne doivent pas être négligés.</p>	<p>33. Concevoir un répertoire d'équivalences et l'implanter sur le eCampus de manière progressive. Le répertoire d'équivalences devrait être constitué d'une liste de cours crédités, offerts à distance, reconnus équivalents les uns aux autres.</p> <p>34. Appuyer la conception et l'implantation du répertoire d'équivalences sur trois principes intégrateurs :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Précision et pertinence de l'information disponible à propos des cours offerts à distance qui sont reconnus comme équivalents;</li> <li>2- Équité et rigueur du processus de reconnaissance d'équivalences.</li> <li>3- Libre choix de la reconnaissance par les universités.</li> </ol> <p>35. Donner le mandat à un comité d'experts de documenter, notamment, les enjeux liés à la conception, l'implantation et la mise à jour du répertoire d'équivalences, les ressources et les outils technologiques nécessaires, les étapes à franchir, etc.</p>	<p><u>Encadrement</u></p> <p>36. Déterminer des principes de base pour l'encadrement des étudiants, car même avec un eCampus, chaque établissement est responsable de ses étudiants, mais l'idée d'avoir un support commun est envisageable.</p> <p><u>Déclaration</u></p> <p>37. Maintenir le système GDEU et les autorisations d'études hors établissements (AEHE) entre les universités pour faciliter l'inscription des étudiants.</p>	<p>38. Inclure dans l'eCampus, dans le cadre d'une approche programmes, un volet commun ou compatible entre plateformes d'équivalences pour la reconnaissance de compétences dans les cours.</p> <p>39. Soutenir le développement d'une plateforme commune uniformisée et conviviale destinée au personnel enseignant pour les universités qui n'en possèdent pas.</p> <p>40. Faire un inventaire et une analyse des besoins et des expertises des établissements en matière de FAD.</p> <p>41. Mettre en réseau sous forme de répertoire les ressources éducatives libres (REL), au bénéfice de tous, et encourager les initiatives dans ce domaine.</p> <p>42. Mener une réflexion sur l'évaluation des apprentissages et des compétences qui pourrait bénéficier à tous les établissements.</p>



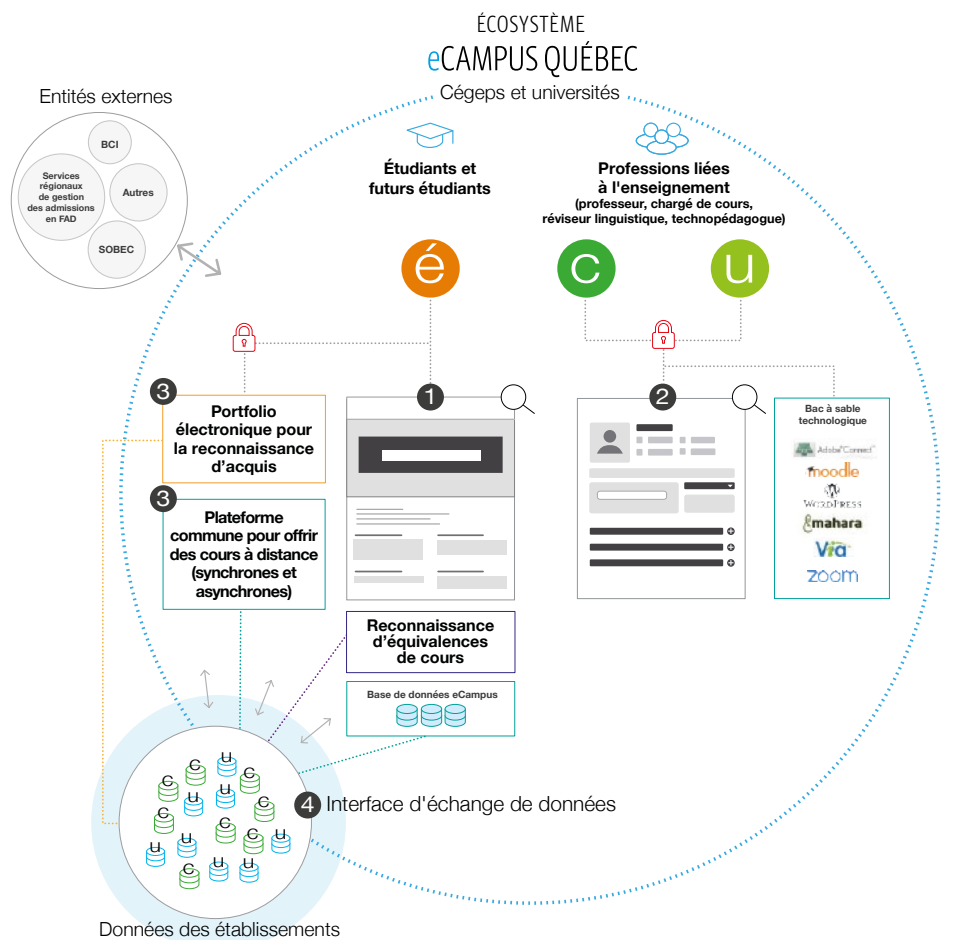
43. Le Groupe de travail propose de créer un organisme à but non lucratif (OBNL) composé de plus de 50 % des membres du réseau.

- L'OBNL serait appelé à devenir, à la suite d'une recommandation du Conseil du trésor, une filiale à part entière du gouvernement, aux fins de la *Loi sur les organismes publics* (LCOP).
- L'essentiel des employés de cet organisme y seraient par prêt de services, particulièrement pour la réalisation de projets.
- Pour l'attribution de contrats à l'externe à des firmes privées, cet OBNL serait assujéti à la LCOP. Pour les appels de projets à l'intérieur du réseau, le modèle du eCampus Ontario pourrait être privilégié.

#### 44. Principes directeurs et conditions de succès identifiés

- Souplesse administrative.
- Moyens pour mettre en œuvre des projets de développement de FAD centralisé pour répondre à des besoins concrets (ex. : marché du travail).
- Source de recherche et d'innovation (ex. : intelligence artificielle).
- Partage des expertises dans les réseaux.
- Respect de l'autonomie des établissements.
- Permettre le maintien des disciplines en difficulté de recrutement, l'autorégulation, la mutualisation des coûts et la cohérence interordres.
- Tenir compte des investissements passés.
- Susciter la collaboration entre établissements et un déploiement efficace de l'offre.
- Offrir du soutien et un accompagnement en FAD, pour le personnel enseignant et respecter la liberté académique.
- Planter un portfolio élargi pour les étudiants et ainsi faciliter la reconnaissance de tous les acquis (inclure les activités parascolaires et les équivalences de cours).

45. Identification des différents éléments et besoins sans référence technologique.



LEGENDE	PRÉCISIONS			
Groupes:	<b>SECTION PUBLIQUE - VITRINE - Étudiants et futurs étudiants</b>	<b>SECTION PRIVÉE - ÉDUCATION - Professions liées à l'enseignement (professeur, chargé de cours, réviseur linguistique, technopédagogue...)</b>	<b>3 Ressources partagées</b>	<b>4 Interface d'échange de données</b>
Type de bases de données:	- Présentation eCampus Québec - Répertoire des programmes en ligne - Répertoire des cours en ligne - Reconnaissances d'équivalences de cours - Offre de cours non crédités - Ressources en ligne pour étudiants - Ententes interuniversitaires (BCI) - Répertoire de ressources éducatives libres (REL) - Références diverses (prêts et bourses)	- Formations - Ressources éducatives - Ressources de soutien et d'accompagnement - Groupes de travail - Groupes d'expertise - Partage de veilles stratégiques - Groupes de recherche en FAD - Lien - éléments du bac à sable technologique	- Portfolio électronique - Plateformes communes	- Information générale sur l'établissement (description, contacts, services...) - Information spécifique sur les programmes et cours en ligne - Descriptions (titre, crédits, cycle), liens pertinents, type de formation, images - Ressources en FAD offertes par les différents établissements
Niveaux d'information:				
Solution d'authentification:				
Recherche efficace de contenu:				

46. Une priorisation des besoins devra être réalisée pour permettre une livraison par phases fonctionnelles du eCampus.
47. Chacune des composantes de cette représentation visuelle du eCampus pourra être subdivisée en plusieurs éléments ou outils technologiques. Ce sera aux architectes d'évaluer les options technologiques possibles et d'agencer celles-ci entre elles dans le but de répondre aux besoins exprimés dans le cadre du Chantier.

Le groupe est d'avis que le eCampus, avec les ressources nécessaires, peut assurer un leadership pour la mise en réseau, l'optimisation, la mutualisation des expertises et toute autre action qui peut aider au développement d'une FAD de qualité dans toutes les régions du Québec. Il recommande :

48. De mettre en place un mécanisme qui incite au partage des veilles stratégiques réalisées par les établissements, notamment en répartissant les champs d'expertise de veille entre les établissements (ex. : intelligence artificielle, réalité virtuelle, etc.).
49. De créer des lieux d'échanges virtuel et en présence (ex. : FADIO avec ses communautés de praticiens, colloques, etc.) pour les membres du personnel impliqués en FAD dans le but de leur permettre de discuter d'enjeux communs, de partager leurs pratiques et leurs expertises et des développements à venir. La réussite de ces échanges demande une organisation, un encadrement et une animation. Ce rôle pourrait être joué par eCampus Québec.
50. Offrir du soutien et de l'accompagnement pour le développement des expertises. Il existe des modèles de collaboration éprouvés qui méritent d'être considérés, par exemple les Centres d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences (CERAC).
51. Créer un fonds de recherche, incluant une obligation de collaboration ou de mutualisation entre établissements, tant pour la réalisation de projets que pour la diffusion des résultats. Ce fonds pourrait soutenir la recherche dans plusieurs domaines liés à la FAD, notamment en fonction des trois catégories d'expertise identifiées par le groupe de travail : pédagogie, technologie et technopédagogie, tant la recherche que le développement d'innovations à plus court terme.
52. Établir les conditions de succès suivantes pour le eCampus :
- faire du partage et de la collaboration les bases de toutes ses actions ;
  - mettre sur pied un comité avisé pour donner les orientations et assurer de la qualité et le dynamisme qu'il apportera aux établissements impliqués en FAD ;
  - agir comme un mécanisme facilitant la circulation d'information et établissant des liens entre ceux qui ont les connaissances et les expertises en FAD et ceux qui en ont besoin ;
  - travailler avec les organismes existants, notamment le réseau des bibliothèques, tant pour la collecte et le partage d'informations que pour la diffusion des savoirs en FAD ;
  - dans chaque établissement, affecter une personne au projet pour garantir des liens actifs ;
  - du point de vue technique, tenir compte de la compatibilité des documents ;
  - financer à la hauteur des moyens nécessaires pour en assurer la réussite.
53. Doter la plateforme eCampus de moteurs de recherche intuitifs, conviviaux et efficaces pour la recherche d'information pour tous ceux intéressés à la FAD.
54. Impliquer rapidement les enseignants, tant à l'ordre universitaire que collégial, et ce, dès le départ du projet eCampus. Il s'agit d'une condition essentielle de réussite.
55. Doter eCampus d'une identité québécoise forte.

---

# ANNEXE 2

## ANALYSE DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

Les commentaires formulés par les 76 personnes qui ont rempli le questionnaire représentent 89 pages de contenu, incluant les diagrammes de pourcentage d'adhésion.<sup>1</sup>

Cette analyse est présentée en fonction des trois sous-chantiers (dans l'ordre suivant : collégial, universitaire et interordres) et des différents thèmes abordés par les groupes de travail (GT). Cette synthèse est suivie d'une section qui résume les commentaires formulés par les répondants quant à l'appréciation de la démarche, commentaires qui ont servi de base à la conclusion du présent rapport.

### **SOUS-CHANTIER COLLÉGIAL (Recommandations 1-23)**

De manière générale, les recommandations issues des travaux de ce sous-chantier sont parmi les plus consensuelles de tout le Chantier avec un taux moyen d'adhésion de 85 %. Elles ont aussi suscité le moins de commentaires (16,5 pages).

#### **GT SUR LE FINANCEMENT (RECOMMANDATIONS 1 À 3)**

Dans l'ensemble, peu de commentaires sur les recommandations du GT sur le financement collégial ont été formulés (2,5 pages). Il faut dire que le taux d'adhésion aux deux premières recommandations est assez fort, soit respectivement 96 % et 89 %, ce qui témoigne de la volonté de poursuivre les réflexions sur le financement de la FAD au collégial dans le but de proposer des solutions concrètes, et ce, en élargissant à la formation continue et en tenant davantage compte du privé.

En ce qui concerne la recommandation 3, visant à se doter d'une plateforme commune, non obligatoire, dans le but d'offrir des cours à distance les quelques commentaires formulés et le taux d'adhésion de 71 % témoignent de divergences d'opinions, qui impliquent de poursuivre les discussions sur ce sujet.

#### **GT SUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA GESTION DE L'OFFRE (RECOMMANDATIONS 4 À 10)**

Les recommandations portant sur le développement et la gestion de l'offre sont celles qui ont suscité le plus de commentaires pour l'ensemble du sous-chantier collégial (5,5 pages). De façon générale, les taux d'adhésion à plusieurs des recommandations de ce GT sont parmi les plus bas de ce sous-chantier pour une moyenne de 74 %. Pour quelques répondants, bien qu'ils soient d'accord avec le principe, le recours à des appels de projets pour développer des partenariats n'est pas à préconiser en raison de la lourdeur de ce type de processus, ce qui peut expliquer le taux d'adhésion de 75 % pour la recommandation 4.

---

1. Aux fins de la présente analyse, le taux d'adhésion fait référence au pourcentage de répondants qui sont d'accord avec la recommandation.

En ce qui a trait au fait de prioriser les programmes en difficulté pour le développement de la FAD (Recommandation 5), plusieurs se questionnent à savoir si les difficultés rencontrées ne sont pas le signe qu'il faut prioriser des programmes répondant aux besoins actuels de formation, ce qui peut encore une fois expliquer le taux d'adhésion de 66 %.

La recommandation 6 présente le plus faible taux d'adhésion pour le sous-chantier collégial (58 %) et est l'une de celles qui a suscité le plus de commentaires. Plusieurs répondants préconisent l'équité et la diversité plutôt que de capitaliser sur ce que le Cégep à distance a développé, tant en ce qui concerne les modèles et les établissements que les modalités de FAD, tout en reconnaissant l'importance de tenir compte de l'écosystème existant.

En ce qui a trait aux recommandations 7 et 8, l'idée de se concerter est assez unanime si l'on considère le taux moyen d'adhésion de 80 % pour ces deux recommandations, mais la formule de concertation mérite d'être rediscutée, notamment à la lumière des expériences passées.

Pour ce qui est de la recommandation 9, portant sur l'intégration des services régionaux d'admission au eCampus, le taux d'adhésion de 68 % témoigne de la nécessité de poursuivre les réflexions sur cet aspect.

Finalement, l'idée de respecter l'écosystème existant, de valoriser ce qui a déjà été fait et de tenir compte des particularités des réseaux public et privé pour les développements autorisés dans le cadre d'ecampus (Recommandation 10) est assez unanime avec un taux d'adhésion de 89 %.

#### **GT SUR LA RECONNAISSANCE D'ÉQUIVALENCES (RECOMMANDATIONS 11 À 27)**

Dans l'ensemble, peu de commentaires sur les recommandations du GT sur la reconnaissance d'équivalences ont été recueillis (4 pages). Cela s'explique probablement par les taux élevés d'adhésion aux recommandations de ce groupe, dont plusieurs sont parmi les plus élevés, non seulement pour ce sous-chantier, mais également pour l'ensemble du Chantier avec une moyenne de 92 %.

Les commentaires des répondants portent principalement sur les défis que présentent la mise en place d'un tel système et les difficultés d'automatisation de la reconnaissance, considérant les adaptations locales des programmes par les établissements. Ces commentaires constituent des éléments de réflexion qui pourront servir de base à la suite des travaux.

#### **GT SUR L'ENCADREMENT ET LA DÉCLARATION DES EFFECTIFS (RECOMMANDATIONS 18 À 20)**

Les recommandations sur l'encadrement et la déclaration des effectifs ont également suscité peu de commentaires (2 pages) probablement en raison des hauts taux d'adhésion, soit une moyenne de près de 91 %. Il est cependant demandé de vérifier si l'implantation d'un nouveau PGI ne serait pas plus efficace que le maintien de SOCRATE (Recommandation 12). En ce qui concerne l'encadrement des effectifs, bien qu'il ne soit pas lié à une recommandation en particulier, une critique concerne le modèle du Cégep à distance qui, selon un répondant, ne favoriserait pas la réussite éducative en raison des délais de réalisation des cours.

### **GT SUR L'ÉVOLUTION DU RÔLE DU PERSONNEL (RECOMMANDATIONS 21 À 23)**

Dans l'ensemble, les recommandations sur le rôle du personnel sont celles qui ont suscité le moins de commentaires (2,5 pages) de tous les GT collégiaux. La recommandation 22, qui vise à prévoir des budgets pour la formation et le perfectionnement du personnel impliqué en FAD, est d'ailleurs la seule des 55 recommandations issues du Chantier ayant bénéficié d'un taux d'adhésion de 100 %.

L'idée de créer un service de FAD dans chaque établissement, soit la recommandation 22, est celle qui a suscité le plus de commentaires pour ce GT, malgré un taux d'adhésion de 82 %. Les opinions formulées témoignent de la nécessité de rediscuter de la meilleure façon d'assurer un service de ressources multidisciplinaires en FAD. Certains préconisent plutôt la mise sur pied de quelques centres, en raison des difficultés actuelles de recrutement des ressources dans ce domaine, et ce, en s'inspirant d'initiatives porteuses existantes dans le réseau et en assurant une saine gestion des fonds publics.

Il en est de même pour la recommandation 23, dont le taux de 88 % en faveur de la mise sur pied d'un groupe d'experts pour documenter et analyser l'impact de la FAD sur le rôle du personnel, témoigne d'une adhésion forte, mais dans leurs commentaires, les répondants soulignent la nécessité de rediscuter de la façon de concrétiser cette action.

### **SOUS-CHANTIER UNIVERSITAIRE (Recommandations 24 à 42)**

D'emblée, il importe de souligner que plusieurs répondants universitaires ont fourni des commentaires recopiés intégralement ou en partie.

Globalement, les recommandations universitaires sont celles qui sont le moins consensuelles de tout le Chantier avec un taux d'adhésion moyen de 56 %, et celles qui ont suscité le plus de commentaires (43 pages).

### **GT SUR LE FINANCEMENT (RECOMMANDATIONS 24 À 26)**

Dans l'ensemble, les recommandations quant au financement sont parmi celles qui ont suscité le moins l'adhésion des participants (35 % en moyenne) et qui ont reçu le plus de commentaires (11,5 pages).

Il semble y avoir une opposition entre ceux qui désirent revoir le mode de financement des universités et ceux qui préfèrent maintenir le mode actuel (taux d'adhésion de 31 % pour la recommandation 24). Il y a toutefois un consensus selon lequel le mode actuel de financement encourage la course à l'effectif et la compétition. Pour certains, cela ne représente pas un obstacle dans la mesure où des incitatifs financiers pourraient être offerts pour encourager la collaboration, alors que pour d'autres, il s'agit d'un obstacle majeur à la collaboration.

La plupart des participants soulignent l'importance d'adopter des définitions communes de la FAD et de préciser les types qui sont concernés par l'eCampus. Plusieurs se questionnent au sujet de la possibilité de différencier les étudiants selon le type de FAD dans le système de Gestion des données sur l'effectif universitaire (GDEU). Cela rejoint les commentaires d'autres participants qui soulignent que les coûts associés à la FAD sont à étudier davantage, car ils sont différents des coûts associés à la formation en présence. Par exemple, une personne affirme que les cours déclarés « à distance » dans GDEU sont pénalisés dans le financement « Terrain et bâtiment ». En contrepartie, cette même personne déplore qu'aucune compensation liée aux coûts des infrastructures technologiques ou des applications nécessaires ne soit prévue.

Plusieurs commentaires concernent les distinctions entre les petites et les grandes universités sur le plan de l'effectif étudiant. Il semble y avoir consensus autour de l'idée que les petites universités ne sont pas systématiquement en retard en matière de FAD et qu'il s'agit d'un amalgame trompeur. La recommandation 25, qui vise à accompagner et à soutenir les plus petites universités afin qu'elles offrent de la FAD sur une plateforme centralisée, est accueillie de façon mitigée (taux d'adhésion de 29 %). Il semble y avoir un consensus au sujet de l'aide financière accordée aux plus petites universités, mais dans la mesure où elles demeurent libres de choisir leur plateforme. Certains tiennent à ce que la plateforme d'une seule université ne soit pas imposée aux autres.

Finalement, il ressort de la recommandation 26 concernant l'interopérabilité des systèmes qu'elle est pertinente dans sa vision, mais qu'il serait nécessaire de définir davantage ce qui est entendu, d'où probablement le taux d'adhésion de 46 %. De même, les participants ne sont pas certains que cela relève du financement. Une personne est d'avis que l'interopérabilité des plateformes est un vœu pieux, mais qu'elle pourrait devenir un gouffre financier.

### **GT SUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA GESTION DE L'OFFRE (RECOMMANDATIONS 27 À 32)**

Bien que plus consensuelles que celles concernant le financement avec un taux moyen d'adhésion de 64 %, les recommandations sur le développement et la gestion de l'offre ont suscité tout autant de commentaires que les précédentes recommandations (11 pages).

Les participants adhèrent à la recommandation 27, qui vise à s'inspirer de l'eCampus Ontario et à créer à l'an 1 un répertoire de cours, mais posent quelques conditions ce qui peut expliquer le taux d'adhésion de 53 %. Selon plusieurs, il faut préalablement baliser le type de FAD qui sera couvert par l'eCampus au Québec. Il est aussi nécessaire de déterminer la clientèle cible et d'évaluer l'impact financier que cela peut avoir sur les universités. À cet effet, plusieurs soulignent que des mesures d'atténuation seraient souhaitables. Un participant fait état de sa préoccupation sur le principe d'équité entre les universités quant à la visibilité dans ce répertoire, soulignant que les plus grandes universités ont davantage de ressources pour le marketing des cours et des programmes. Une personne considère qu'il n'est pas pertinent de s'inspirer du nom eCampus Ontario, car il s'agit d'une copie. À cet effet, elle propose de trouver un nom spécifique au Québec.

Pour la recommandation 28, concernant la création d'un lieu de partage de type « bac à sable » pour permettre de tester des outils technologiques, il y a un consensus sur la nécessité d'y inclure une multitude d'outils nonobstant leur coût (pas seulement les plus dispendieux), y compris des logiciels libres. Certains évoquent le fait que ce lieu devrait faire la promotion du logiciel libre. Des nuances qui expliquent sans doute le taux d'adhésion de 54 % à cette recommandation.

Pratiquement tous les commentaires concernant la recommandation 29 font état d'une incompréhension quant à ce qui est entendu par domaines complémentaires au rayonnement de la FAD, d'où probablement le taux d'adhésion de 38 %, malgré le fait qu'il semble y avoir une adhésion autour de la pertinence de faire une analyse de l'offre.

Plusieurs adhèrent à l'idée de soutenir le développement de REL partageables (taux d'adhésion de 89 % à la recommandation 30). Il semble cependant y avoir consensus sur le fait que la formule des appels de projets est à éviter, car elle encourage la concurrence plutôt que la collaboration. De plus, selon plusieurs, il devrait être possible de financer le développement de ressources et de programmes même s'il existe des ressources et des programmes similaires dans d'autres universités. Finalement, certains mentionnent qu'avant d'aller plus loin et de s'engager, il serait souhaitable de réaliser une analyse de besoins par rapport aux REL.

Il y a un consensus clair (taux d'adhésion de 90 %) autour de la recommandation 31 qui vise à mettre en place, en ce qui concerne la collaboration, des incitatifs clairs et porteurs. Plusieurs évoquent qu'il est important que la collaboration se réalise sur une base volontaire et qu'elle soit étroitement liée au mode de financement (qui, selon les répondants, encourage la compétition plutôt que la collaboration). À cet effet, la plupart d'entre eux se prononcent contre la formule des appels de projets, même si les projets sont réalisés en concertation avec plusieurs établissements.

Il y a un consensus faible (62 %) autour de l'idée qu'il est important de réaliser l'entretien et la mise à niveau des cours (recommandation 32). Selon la plupart des répondants, cela ne devrait pas être une recommandation en soi. Une personne mentionne que la mise à jour et l'entretien d'un cours font partie des tâches normales d'un professeur et que les universités sont déjà financées à cet effet en fonction du nombre d'étudiants en équivalence au temps plein (EETP). D'autres personnes affirment qu'un financement pour l'entretien et la mise à jour des cours est important, sans toutefois préciser s'il doit s'agir d'un financement supplémentaire.

### **GT SUR LA RECONNAISSANCE D'ÉQUIVALENCES (RECOMMANDATIONS 33 À 35)**

De façon générale, ces recommandations sont celles qui suscitent le moins l'adhésion avec un taux moyen de 47 %. Bien qu'elles aient suscité peu de commentaires comparativement à celles des autres GT universitaires (7 pages), elles ont soulevés plusieurs préoccupations.

Pour certains, la reconnaissance d'équivalences dépasse le contexte d'eCampus, car elle ne concerne pas que les cours offerts à distance, ce qui peut expliquer en partie le taux d'adhésion de 31 % à la recommandation 33, malgré l'importance du sujet. Une personne affirme en effet que « les universités québécoises accusent un retard en termes de reconnaissance d'acquis, mais que les travaux doivent s'effectuer pour l'ensemble des cours, pas uniquement pour la FAD ». En s'appuyant sur l'expérience de l'Ontario, certains considèrent que la reconnaissance est « ingérable ». Plusieurs rappellent l'existence de l'Entente sur les autorisations d'études hors établissement et considèrent qu'un arrimage serait nécessaire.

La plupart des répondants sont d'avis que la constitution d'un répertoire d'équivalences n'est pas possible, une opinion qui se reflète dans le taux d'adhésion de 34 % à la recommandation 34. À quelques exceptions près, il y a un consensus autour de l'idée que « la reconnaissance d'équivalences est essentiellement une opération spécifique à un étudiant dans le cadre de son cheminement particulier ». À cet égard, si un tel répertoire d'équivalences est constitué, il ne devrait néanmoins pas rendre le processus de reconnaissance automatique. Certains évoquent qu'il est important de respecter l'autonomie des universités dans le processus en fonction de plusieurs facteurs, dont le parcours de l'étudiant et la structure des programmes. Plusieurs considèrent aussi qu'il n'est pas nécessaire que les reconnaissances soient toujours réciproques. Ainsi, une université pourrait reconnaître un cours équivalent à celui d'une autre université, alors que cette autre université n'aurait pas nécessairement à faire de même. La reconnaissance pourrait donc être unidirectionnelle.

Il semble y avoir un problème avec l'idée de reconnaissance d'équivalences à l'échelle des cours. En effet, comme plusieurs programmes universitaires sont construits suivant une approche par compétences, il n'est pas sûr que la reconnaissance des cours à la pièce soit possible pour attester le développement des compétences. Finalement, certains soulignent que la reconnaissance d'équivalences peut avoir une incidence financière, et précisent qu'il ne faut pas que les universités qui accordent des reconnaissances soient pénalisées dans leur financement. Ces commentaires peuvent expliquer le taux d'adhésion de 77 % à la recommandation 35, qui préconise la mise sur pied d'un groupe d'experts pour documenter les enjeux liés à la création d'un répertoire d'équivalences pour les universités.

## **GT SUR L'ENCADREMENT ET LA DÉCLARATION DES EFFECTIFS (RECOMMANDATIONS 36 À 37)**

Globalement, ces recommandations sont celles ayant suscité le moins de commentaires (4 pages).

La plupart des répondants s'opposent à la recommandation 36 (taux d'adhésion de 43 %) comme elle est formulée. Selon eux, l'encadrement des étudiants est la responsabilité des établissements et non d'un eCampus. Par contre, certains suggèrent de baliser ce qui est entendu par « encadrement ». S'il s'agissait plutôt d'une forme « d'accompagnement », alors certains adhèreraient davantage à cette idée. À défaut de participer à l'encadrement pédagogique des étudiants, plusieurs suggèrent que l'eCampus pourrait mettre en place des modalités de partage et de collaboration entre les institutions.

Il y a un consensus fort (taux d'adhésion de 90 %) des répondants à l'effet de maintenir le système de gestion des données sur l'effectif universitaire (GDEU) (recommandation 37). La plupart considèrent aussi que la déclaration devrait permettre plus de flexibilité quant aux différents types de FAD, au-delà de la seule distinction entre les modes synchrone et asynchrone (ex. : hybride), mais qu'il faudrait cependant que les descriptions limitent les différences d'interprétation entre les établissements.

Finalement, certains ont précisé que la modernisation en cours de la plateforme d'autorisation d'études hors établissement (AEHE) pourrait permettre plus de fluidité dans la reconnaissance.

## **GT SUR L'ÉVOLUTION DU RÔLE DU PERSONNEL (RECOMMANDATIONS 38 À 42)**

Certaines recommandations concernant l'évolution du rôle du personnel sont parmi les plus consensuelles du sous-chantier universitaire, alors que d'autres le sont beaucoup moins. Dans l'ensemble, elles ont suscité un bon nombre de commentaires (9,5 pages).

Le fait d'inclure un volet de reconnaissance à l'échelle des compétences entre les cours suscite peu d'adhésion, soit un taux de 24 % pour la recommandation 38. Les commentaires font état des difficultés à procéder à une telle reconnaissance, considérant la liberté académique des professeurs. De plus, certains répondants affirment que peu de programmes sont structurés par compétences. Pour beaucoup, il est nécessaire de travailler à l'échelle des cours avant de travailler celle des compétences.

La recommandation 39, visant à offrir une plateforme commune destinée au personnel enseignant pour les universités qui n'en ont pas suscite aussi un faible taux d'adhésion (31 %). Cela s'explique par l'incompréhension de la portée de la recommandation, la majorité des répondants précisant que cela dépasse le rôle de vitrine de l'eCampus, auquel ils adhèrent.

Pour la recommandation 40, qui vise à faire un inventaire ainsi qu'une analyse des besoins et de l'expertise des établissements en matière de FAD, il y a un fort consensus (taux d'adhésion de 91 %). Selon quelques répondants, il reste à préciser l'objectif d'un tel inventaire. Il y a également consensus presque parfait quant à la recommandation 41 (taux d'adhésion de 98 %), qui consiste à mettre en réseau, sous forme de répertoire, les REL.

La recommandation 42, qui concerne la réflexion sur l'évaluation des apprentissages et des compétences, suscite peu l'adhésion (taux de 47 %). Sans nécessairement s'y opposer, la plupart des répondants considèrent que cela dépasse la portée de l'eCampus.

## SOUS-CHANTIER INTERORDRES (Recommandations 43 à 55)

Il est difficile de caractériser de façon globale les 13 recommandations du sous-chantier interordres. En effet, les taux d'adhésion sont variables : certains sont parmi les plus bas du Chantier, d'autres parmi les plus élevés ; les commentaires sont nombreux et variés (23 pages) et parfois contradictoires. De façon générale, ces résultats témoignent de l'importance de poursuivre les travaux de concertation et de réflexion, et ce, à la lumière des résultats issus du Chantier.

Par ailleurs, il importe de souligner que, tout comme pour les recommandations universitaires, plusieurs participants ont fourni des commentaires identiques recopiés intégralement ou en partie.

### GT SUR LA GOUVERNANCE (RECOMMANDATIONS 43 À 44)

Les recommandations relatives à la gouvernance de l'eCampus sont parmi celles ayant reçu le plus de commentaires (8 pages). Bien que l'idée de créer un organisme sans but lucratif pour assurer la gouvernance de l'eCampus ait été l'option privilégiée par le groupe de travail, plusieurs commentaires précisent qu'il s'agit de l'option « la moins pire » de toutes et que ce thème nécessite une réflexion plus approfondie, ce dont témoigne le taux d'adhésion de 61%.

En ce qui concerne les principes directeurs énoncés dans la recommandation 44, plusieurs répondants soulignent qu'il est difficile de se prononcer « en bloc », ces principes n'ayant pas fait l'objet de consensus au sein du groupe de travail, et suggèrent que chacun des principes soient discutés indépendamment, d'où probablement le taux d'adhésion de 61%.

### GT SUR L'ARCHITECTURE (RECOMMANDATIONS 45 À 47)

Les quelques commentaires portant sur les trois recommandations du GT sur l'architecture (2,5 pages) mentionnent de façon assez unanime que cette proposition d'architecture arrive trop tôt dans le processus, car les objectifs et les orientations du projet eCampus ne sont pas encore finalisés, selon certains, ce qui explique le taux d'adhésion moyen de 59% aux recommandations 45, 46 et 47. Bien qu'il s'agisse d'une schématisation générique, il semble qu'elle ne corresponde pas, pour une dizaine de répondants, à la notion de vitrine qui ressort des travaux. Certains précisent que cette schématisation doit d'être ajustée, notamment à la lumière du travail des architectes qui auront à évaluer les options technologiques possibles. En somme, les travaux d'architecture doivent se poursuivre et cette représentation doit être peaufinée et bonifiée en fonction de l'avancement de ces travaux. Certains mentionnent finalement que les bibliothèques sont encore absentes du dispositif.

### GT SUR LE PARTAGE D'EXPERTISE (RECOMMANDATIONS 48 À 55)

Les recommandations sur le partage d'expertise sont, dans l'ensemble, les plus consensuelles de toutes celles formulées dans le cadre du Chantier (taux moyen d'adhésion de 86%) qui témoignent de l'importance de la collaboration et du partage en matière de FAD et renforcent l'idée de poursuivre les travaux selon un mode collaboratif impliquant l'ensemble des parties prenantes.

La création d'un mécanisme de partage des veille (recommandation 48) suscite une forte adhésion (85%). Il est cependant précisé qu'il importe de s'assurer que ce mécanisme fonctionne réellement. La recommandation 49, quant à elle, a bénéficié d'un taux d'adhésion de près de 95%, ce qui témoigne de l'importance de créer des lieux de partage et d'échange sur la FAD.

Seuls quelques commentaires ont été formulés sur la recommandation 50, qui obtient un taux d'adhésion de 96 %, tous disant que le modèle des CERAC (centres d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences) a été cité comme un modèle de collaboration interétablissement, et non pas nécessairement en ce qui a trait à la reconnaissance d'acquis et de compétences. Il est également mentionné que le futur centre d'expertise devrait être attaché à l'eCampus et non à un établissement.

En matière de recherche (recommandation 51 avec un taux d'adhésion de 93 %), l'importance d'un mécanisme indépendant pour attribuer les sommes a été soulignée par plusieurs participants. La majorité précise qu'il serait pertinent de doter les fonds de recherche du Québec d'une enveloppe propre à la FAD.

En ce qui concerne les principes directeurs et les conditions de succès énoncés (recommandation 52), plusieurs répondants soulignent, tout comme pour la recommandation 44, qu'il est difficile de se prononcer « en bloc » et que ces principes et conditions devraient faire l'objet d'une « véritable consultation », ce qui peut encore une fois expliquer le taux d'adhésion de 61 %. Pour la recommandation 53, qui vise à doter la plateforme eCampus de moteurs de recherche intuitifs, certains commentaires portent sur la confusion entre « vitrine » et « plateforme », ce qui peut expliquer le taux d'adhésion de 69 % malgré le consensus qui semble se dégager à ce sujet. Les autres commentaires portent essentiellement sur les risques liés aux algorithmes de recherche qui pourrait favoriser certains établissements.

Finalement, les deux dernières recommandations (54 et 55), obtiennent toutes deux un taux d'adhésion de 54 %, ce qui témoigne de l'importance d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans les suites du projet eCampus et de le doter d'une image québécoise forte.

## Commentaires sur la démarche

La dernière section du questionnaire visait à récolter les commentaires sur la démarche de co-construction. Plusieurs commentaires ont été formulés (5,5 pages), certains étant très positifs, d'autres l'étant moins.

Des participants ont émis des critiques en mentionnant notamment que les façons de faire ont généré certains défis, plusieurs se situant au niveau de l'animation, et que la démarche a nécessité beaucoup d'énergie de la part des parties prenantes. Au nombre des critiques énoncées, notons les suivantes : les travaux des différents GT ont été menés « en silos », les échanges ont été dans certains cas insuffisants et les validations des recommandations ont été effectuées individuellement plutôt qu'en consensus, les animateurs ne maîtrisaient pas le contenu, une vision et des objectifs précis auraient dû être formulés et adoptés dès le départ et certains sujets n'ont pas été abordés par les différents GT. Le manque d'assiduité des participants est un autre élément mentionné comme problème inhérent à la démarche.

Quelques pistes d'amélioration ont été suggérées pour pallier certaines des critiques, notamment l'ajout d'un mécanisme permettant aux différents groupes de prendre connaissance des travaux des autres et de moyens rendant plus fluide la circulation de l'information, l'adoption d'une méthode de « design thinking » pour la résolution de problème en continue de l'établissement d'une façon de faire plus séquentielle entre les GT, voire d'une méthodologie de réflexion par phases incluant l'identification de cibles de performance à atteindre. Une meilleure inclusion de tous les acteurs, notamment les bibliothécaires, dès le départ de la démarche a également été proposée comme piste d'amélioration.

Finalement, plusieurs commentaires positifs ont aussi été formulés quant à la démarche. De nombreux répondants ont salué le travail effectué par l'équipe du Ministère, plusieurs qualifiant le chantier de réelle co-construction et de démarche ambitieuse et invitant le Ministère à utiliser ce type d'approche pour d'autres dossiers et projets.

ÉDUCATION.GOUV.QC.CA

Éducation  
et Enseignement  
supérieur

Québec 