



**Centrale des syndicats  
du Québec**

**Centralisons  
nos forces**

---

## **Chantier eCampus – Remarques sur le portrait préliminaire des constats et propositions**

**Avis présenté au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pour les  
réseaux collégial et universitaire**

Par la Centrale des syndicats du Québec (CSQ)

Février 2019

*La Centrale des syndicats du Québec (CSQ) représente près de 200 000 membres, dont plus de 125 000 font partie du personnel de l'éducation.*

*La CSQ compte 10 fédérations qui regroupent quelque 240 syndicats affiliés en fonction des secteurs d'activité de leurs membres; s'ajoute également l'AREQ (CSQ), l'Association des retraitées et retraités de l'éducation et des autres services publics du Québec.*

*Les membres de la CSQ occupent plus de 350 titres d'emploi. Ils sont présents à tous les ordres d'enseignement (personnel enseignant, professionnel et de soutien), de même que dans les domaines des services éducatifs à la petite enfance, de la santé et des services sociaux (personnel infirmier, professionnel et de soutien, éducatrices et éducateurs), du loisir, de la culture, du communautaire, des communications et du municipal.*

*De plus, la CSQ compte en ses rangs 75 % de femmes et 30 % de jeunes âgés de moins de 35 ans.*

Depuis plus de 25 ans, nous sommes témoins de la croissance de l'offre de cours à distance ainsi que de l'émergence de nouvelles plateformes de diffusion. L'évolution des technologies de l'information et de la communication, l'accroissement des vitesses de transmission, l'accessibilité et la convivialité des outils exercent un pouvoir d'attraction indéniable. La majorité des établissements d'enseignement supérieur québécois ont intégré, bien qu'à des degrés divers, ces nouvelles méthodes à leurs activités. Certains en ont fait un pilier de leur développement, d'autres ont élaboré des structures de concertation et plusieurs cherchent encore à définir leur positionnement. Cela dit, peu importe les orientations et les initiatives entreprises dans ce secteur d'activité, elles interpellent à coup sûr les rôles de même que la contribution des personnels professionnel, enseignant et de soutien en enseignement supérieur, membres de notre centrale.

La formation à distance (FAD)<sup>1</sup> en enseignement supérieur recèle un important potentiel, notamment en matière d'accessibilité. Cela dit, elle est marquée par l'hétérogénéité de ses formes (*Massive Open Online Course*, téléenseignement, formation synchrone et asynchrone, mixte, hybride, etc.) qui engendrent à leur tour des effets variés, certains désirables, d'autres moins. À l'heure actuelle, la FAD constitue un important vecteur de reconfiguration des pratiques et des cadres de prestation. Force est de constater que cette influence transformatrice ira en croissant. Nous croyons qu'il importe d'en mesurer les conséquences autant avérées qu'insoupçonnées, de se garder de tout déterminisme technologique et de valoriser, avant toute chose, la qualité de la relation pédagogique et la réussite d'une population étudiante au profil de plus en plus diversifié.

## Travaux du chantier eCampus

Nous avons pris acte de l'annonce de la création d'une plateforme nationale regroupant l'offre de cours à distance à la fin de l'été 2017. En mai 2018, la Mesure 21 inscrite au Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur alors dévoilé marquait la mise sur pied du chantier sur le projet eCampus, une démarche en apparence fondée sur la participation de l'ensemble des intervenantes et intervenants concernés par la FAD. Le plan d'action numérique spécifiait notamment que :

L'objectif est de réfléchir, de façon concertée, tant au projet eCampus qu'à l'offre de formation à distance des établissements collégiaux et universitaires, puis de déterminer collectivement les actions à entreprendre pour l'avenir de l'enseignement supérieur au Québec<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Dans le texte qui suit, l'utilisation de l'expression formation à distance (FAD) est synonyme de l'expression enseignement à distance.

<sup>2</sup> MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (2018). *Stratégie numérique du Québec : Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur*, [En ligne], p. 49. [education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\_web/documents/ministere/PAN\_Plan\_action\_VF.pdf].

Il va sans dire que nos membres ont interprété ces visées comme un appel à la collaboration. Or, l'opacité entourant le démarrage des activités du chantier et la composition des groupes de travail nous ont fait comprendre que la contribution des personnels n'était pas attendue, du moins en phase de conception. Il s'est avéré que le chantier et l'exercice de concertation visaient spécifiquement les membres des équipes de direction des établissements collégiaux et universitaires. Bien que nous ne remettions nullement en cause la pertinence de ces apports et que nous comprenons que le ministère ait cherché à offrir à ces intervenantes et intervenants une certaine latitude, l'absence remarquée des personnels qui sont au cœur des activités de la FAD – un professeur et deux professionnels sur près d'une centaine de personnes participantes – conférait, à notre avis, un désavantage important aux délibérations de ces groupes de travail.

La rencontre du comité utilisateurs pour le personnel des établissements tenue le 1<sup>er</sup> février dernier a constitué la première véritable occasion d'échanges impliquant les personnels des deux réseaux depuis la mise sur pied du chantier dix mois plus tôt. Cette convocation tardive est regrettable et contreproductive, alors que le développement de la FAD et le déploiement d'une plateforme concertée d'offre de cours à distance, sous l'égide du eCampus, engendreront des effets notables sur les pratiques de nos membres, sur l'avenir des établissements au sein desquels ils œuvrent et sur le financement des activités pédagogiques qu'ils soutiennent. On ne peut revenir sur le passé, mais nous souhaitons encourager le ministère, de même que les responsables de l'organisme pressenti en vue d'assurer la gouvernance de la plateforme, à revisiter leurs façons de faire et à créer un véritable climat de collaboration impliquant l'ensemble des parties prenantes.

#### **Recommandation 1**

Que le ministère et l'organisme chargé de la gouvernance du eCampus s'assurent de consulter régulièrement les représentantes et représentants syndicaux des personnels concernés lors des prochaines étapes de développement de la plateforme.

## Financement

Malgré l'évolution de la FAD et sa quasi-généralisation dans l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, la variable « à distance » n'est toujours pas considérée dans les paramètres budgétaires et financiers des collèges et des universités<sup>3</sup>.

On ne veut pas que le eCampus se fasse sur le dos des budgets des établissements<sup>4</sup>.

Ces deux extraits témoignent de la tension qui prévaut actuellement entre le déploiement de la FAD, les réponses qu'élaborent les établissements d'enseignement supérieur face aux défis posés par le virage numérique et les mécanismes de financement auxquels ils sont assujettis. En ce moment, on oblige les cégeps et les universités à financer ces activités en réaffectant des ressources qui sont déjà limitées et en demandant aux personnels d'en faire plus avec moins. Or, comme l'avance le Conseil supérieur de l'éducation, le développement et le soutien d'une offre de FAD de qualité engage des dépenses importantes et récurrentes :

Il est faux de croire que [...] la formation à distance coûte moins cher que la formation en présentiel : bien qu'elle puisse, à certaines conditions, conduire à des économies d'échelle, une formation à distance de qualité implique des investissements importants<sup>5</sup>.

En d'autres mots, la FAD et la création d'une plateforme comme celle du eCampus ne constituent pas des outils d'optimisation ou des mesures propices à la réalisation d'économies, mais plutôt des activités dont le développement implique l'ajout de ressources à court, moyen et long terme.

### Recommandation 2

Que le ministère revise la formule de financement collégiale afin qu'elle comble de manière stable et prévisible les investissements et les hausses de dépenses récurrentes générées par la FAD.

<sup>3</sup> MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (2018). *Chantier eCampus – FAD Enseignement supérieur: Cahier du participant*, [En ligne], p. 6. [[www.chantier-ecampus.org/pluginfile.php/379/mod\\_resource/content/2/Cahier%20du%20participant.pdf](http://www.chantier-ecampus.org/pluginfile.php/379/mod_resource/content/2/Cahier%20du%20participant.pdf)].

<sup>4</sup> Propos tenus par le sous-ministre adjoint, François Bérubé, lors d'une rencontre avec les affiliés de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), le 21 septembre 2018.

<sup>5</sup> CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (2015). *La formation à distance dans les universités québécoises: un potentiel à optimiser*, Avis présenté au ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, [En ligne] (juin), p. 127. [[cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0486.pdf](http://cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0486.pdf)].

### **Recommandation 3**

Que la mise sur pied d'un groupe de travail visant à revoir le FABES pour la FAD prévoie, dans le cadre de ses travaux, une diffusion conséquente de l'information et la consultation de la partie syndicale.

### **Recommandation 4**

Que le ministère octroie les moyens nécessaires aux universités (défavorisées par la politique de financement ou de petite taille) afin de leur permettre de réaliser leurs objectifs en matière de FAD.

## **Développement et gestion de l'offre**

Afin de gérer efficacement l'offre de la FAD, de répondre adéquatement aux besoins des populations étudiantes et de respecter les contextes particuliers propres aux établissements, il importe de pouvoir recourir à des données valides. Or, cet objectif de base, nécessaire afin d'appuyer tout développement, n'est pas atteint ici ou même ailleurs au Canada. Le rapport du chercheur Tony Bates expose la nécessité de disposer de meilleures données et relève que, malgré le déploiement précoce des plateformes de la FAD à l'échelle du pays, « ... le nombre d'inscriptions aux cours en ligne n'est pas communiqué de façon uniforme ni avec une grande fiabilité<sup>6</sup> ». Le développement de la plateforme eCampus offre une opportunité de pallier cette importante lacune.

À cet égard, la relance et le refinancement des tables de concertation régionales interordres et le projet de création d'une table de concertation nationale eCampus nous apparaissent tout indiqués, pourvu que soit spécifiquement explicité l'objectif de collecte de données et qu'un partage transparent de l'information soit par la suite opéré. Il est dans notre intérêt d'avoir un portrait fiable de la FAD au Québec afin, notamment, de favoriser la collaboration et les échanges sur l'offre de programme entre établissements, à l'instar, par exemple, de ce qui se fait à la Formation à distance interordres (FADIO). Nous sommes particulièrement préoccupés par l'émergence d'un climat de concurrence entre établissements et c'est pourquoi nous souscrivons à la proposition du groupe de travail collégial visant à assurer que les développements de l'offre dans le cadre du eCampus puissent « respecter

---

<sup>6</sup> BATES, Tony, et autres (2017). *Évolution de la formation à distance et de l'apprentissage en ligne dans les universités et collèges du Canada*, [En ligne], p. 55. [eduq.info/xmlui/bitstream/handle/11515/35353/evolution-formation-distance-apprentissage-ligne-universites-colleges-canada-2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y].

l'écosystème existant, valoriser ce qui a déjà été fait et tenir compte des particularités des réseaux ».

#### **Recommandation 5**

Que la plateforme eCampus comprenne un volet spécifique dédié à la collecte et au partage de données reliées à l'offre, aux projets de développement de l'offre ainsi qu'aux usagères et usagers de la FAD dans les établissements publics et privés d'enseignement supérieur au Québec.

#### **Recommandation 6**

Que le développement de toute nouvelle offre de FAD se fasse dans le respect de l'écosystème et des pratiques existantes, priorise les programmes d'études pour lesquels le recrutement est difficile et, plus globalement, ne contribue pas à attiser la concurrence entre établissements.

#### **Recommandation 7**

Que la table de concertation nationale eCampus prévoit la participation d'une représentante ou d'un représentant de la CSQ.

## **Reconnaissance d'équivalences**

Les propositions émanant des comités de travail des réseaux collégial et universitaire comportent d'importants contrastes. Sans surprise, la démarche annoncée du côté universitaire apparaît plus progressive alors qu'un système de reconnaissance d'équivalences automatisé est déjà envisagé pour le réseau collégial. L'élaboration de ce système devra se faire en portant une attention toute particulière aux enjeux posés par la mobilité étudiante ainsi que par le maintien de la cohérence et de la valeur du diplôme d'études collégiales (DEC).

Par ailleurs, nous souscrivons aux propositions réitérant l'importance de soutenir les étudiantes et étudiants dans la réalisation de leur parcours scolaire par la FAD et le fait de respecter la prérogative du personnel enseignant qui demeure l'expert disciplinaire auquel, toutefois, il ne faudrait pas omettre d'associer le personnel professionnel et, plus spécifiquement, la contribution des aides pédagogiques individuels et des conseillères et conseillers pédagogiques.

**Recommandation 8**

Que le développement de la reconnaissance d'équivalences contribue à l'amélioration de la mobilité étudiante dans l'ensemble du réseau collégial tout en préservant l'intégrité du diplôme national.

**Recommandation 9**

Que l'on respecte les prérogatives de chaque corps d'emploi en ce qui a trait à la reconnaissance des équivalences.

**Encadrement et déclaration des effectifs**

Les défis soulevés par l'encadrement des étudiantes et étudiants en FAD sont complexes. Cela est dû en partie à la multiplicité des formules d'enseignement de même qu'à leur caractère évolutif. Rendre accessible une offre de services de soutien et d'accompagnement adaptée et, surtout, équivalente en qualité à ce qu'une étudiante ou un étudiant retrouverait dans le cadre d'un parcours de formation en présentiel requiert des ajustements importants. On doit d'abord mobiliser l'expertise détenue par les ressources internes des établissements, mais surtout s'assurer que les personnels qui seront appelés à fournir ces services puissent avoir accès à des formations et à d'autres mesures de perfectionnement leur permettant de répondre adéquatement aux nouvelles exigences liées à ces mandats.

Aussi, bien que l'idée de développer une stratégie en vue d'assurer une distribution de services équitables entre établissements puisse avoir ses mérites, la mise en commun de certaines activités et la délocalisation, voire l'impartition qu'elle sous-entend nous apparaissent problématiques et potentiellement conflictuelles. Nous croyons important de réitérer le principe selon lequel l'offre de services offerts aux étudiantes et étudiants devrait être directement reliée aux établissements qui dispensent la FAD.

**Recommandation 10**

Que les personnels qui seront amenés à donner des services de clinicien, d'accompagnement, de soutien et d'encadrement aux étudiantes et étudiants à la FAD se voient offrir des parcours de formation et de perfectionnement afin de leur permettre de remplir adéquatement leurs fonctions.



### **Recommandation 11**

Que le financement et l'organisation de l'ensemble des services offerts aux étudiantes et étudiants à la FAD demeurent directement reliés aux établissements qui offrent les programmes.

## **Évolution du rôle du personnel**

On conçoit aisément le pouvoir disruptif que peut avoir la FAD sur les rôles et les responsabilités qu'assume le personnel enseignant ainsi que sur la relation pédagogique qu'il est amené à redéfinir avec ses étudiantes et étudiants. Le groupe de travail collégial fait référence, avec raison, à « la complexité de la situation » et au « besoin d'avoir une meilleure connaissance de la réalité du personnel enseignant en FAD ». Nous souscrivons à cette évaluation et, compte tenu de leur interrelation, nous encourageons les membres du chantier à élargir à l'ensemble des personnels la portée des travaux du groupe d'experts qu'ils envisagent de mettre sur pied afin de documenter les impacts de la FAD sur les conditions de pratique.

Par ailleurs, afin d'assurer une équité en termes d'accès dans l'ensemble du réseau – objectif qui nous semble difficile à atteindre si l'on se fie aux propositions pour le secteur universitaire – les services regroupant des ressources multidisciplinaires en FAD que l'on compte instituer au sein de chaque établissement collégial devront être financés et outillés de manière à offrir une gamme équivalente, peu importe où ils seront situés.

Finalement, les groupes de travail le reconnaissent et nous le réitérons, le recours à des formations et à du perfectionnement sera crucial afin d'accompagner le personnel dans cette transition, en lui permettant notamment de soutenir son adaptation dans un environnement marqué par les changements. Ces efforts ne pourront se faire sans une injection de ressources conséquente et devront s'appuyer sur la mobilisation des compétences et des savoirs détenus par les personnels, de même que sur le développement local des capacités d'apprentissages. Il en va du maintien et surtout de la reconnaissance d'une expertise interne que l'on doit veiller à préserver, mais aussi à renforcer face à des défis tels que ceux posés par la FAD à l'instar de ce qu'affirme le Secrétariat du Conseil du trésor dans sa Politique-cadre de gestion des ressources humaines lorsqu'il enjoint les ministères et les organismes à miser « sur les ressources de la fonction publique pour renforcer et préserver l'expertise interne, en diminuant

conséquemment le recours à des ressources externes pour exercer des fonctions jugées stratégiques<sup>7</sup> ».

**Recommandation 12**

Que le groupe d'experts ayant pour mandat de documenter et d'analyser les impacts de la FAD au collégial élargisse la portée de ses interventions à l'ensemble des personnels qui y contribuent.

**Recommandation 13**

Que les services regroupant des ressources multidisciplinaires en FAD soient en mesure d'offrir un appui équivalent dans tous les établissements du réseau collégial.

**Recommandation 14**

Que l'accès et le financement des mesures de formation et de perfectionnement s'appuyant notamment sur le développement et le recours aux capacités internes soient bonifiés afin que tous les personnels œuvrant en FAD puissent maintenir et renforcer leurs expertises respectives.

---

<sup>7</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2013). *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, [En ligne], p. 20. [tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique\_cadre\_gestion\_rh.pdf].

## Liste des recommandations

La CSQ recommande :

1. Que le ministère et l'organisme chargé de la gouvernance du eCampus s'assurent de consulter régulièrement les représentantes et représentants syndicaux des personnels concernés lors des prochaines étapes de développement de la plateforme.
2. Que le ministère révise la formule de financement collégiale afin qu'elle comble de manière stable et prévisible les investissements et les hausses de dépenses récurrentes générées par la FAD.
3. Que la mise sur pied d'un groupe de travail visant à revoir le FABES pour la FAD prévoie, dans le cadre de ses travaux, une diffusion conséquente de l'information et la consultation de la partie syndicale.
4. Que le ministère octroie les moyens nécessaires aux universités (défavorisées par la politique de financement ou de petite taille) afin de leur permettre de réaliser leurs objectifs en matière de FAD.
5. Que la plateforme eCampus comprenne un volet spécifique dédié à la collecte et au partage de données reliées à l'offre, aux projets de développement de l'offre ainsi qu'aux usagères et usagers de la FAD dans les établissements publics et privés d'enseignement supérieur au Québec.
6. Que le développement de toute nouvelle offre de FAD se fasse dans le respect de l'écosystème et des pratiques existantes, priorise les programmes d'études pour lesquels le recrutement est difficile et, plus globalement, ne contribue pas à attiser la concurrence entre établissements.
7. Que la table de concertation nationale eCampus prévoie la participation d'une représentante ou d'un représentant de la CSQ.
8. Que le développement de la reconnaissance d'équivalences contribue à l'amélioration de la mobilité étudiante dans l'ensemble du réseau collégial tout en préservant l'intégrité du diplôme national.
9. Que l'on respecte les prérogatives de chaque corps d'emploi en ce qui a trait à la reconnaissance des équivalences.
10. Que les personnels qui seront amenés à donner des services de clinicien, d'accompagnement, de soutien et d'encadrement aux étudiantes et étudiants à la FAD se voient offrir des parcours de formation et de perfectionnement afin de leur permettre de remplir adéquatement leurs fonctions.

11. Que le financement et l'organisation de l'ensemble des services offerts aux étudiantes et étudiants à la FAD demeurent directement reliés aux établissements qui offrent les programmes.
12. Que le groupe d'experts ayant pour mandat de documenter et d'analyser les impacts de la FAD au collégial élargisse la portée de ses interventions à l'ensemble des personnels qui y contribuent.
13. Que les services regroupant des ressources multidisciplinaires en FAD soient en mesure d'offrir un appui équivalent dans tous les établissements du réseau collégial.
14. Que l'accès et le financement des mesures de formation et de perfectionnement s'appuyant notamment sur le développement et le recours aux capacités internes soient bonifiés afin que tous les personnels œuvrant en FAD puissent maintenir et renforcer leurs expertises respectives.

