

# REFAD

Le Réseau  
d'enseignement  
francophone à distance

## Gestion des établissements d'enseignement à l'ère de l'implantation du numérique

Étude préparée pour le Réseau d'enseignement francophone à distance  
du Canada (REFAD)  
([www.refad.ca](http://www.refad.ca))

Par

France Gravelle, Ph. D.

Professeure-chercheure en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance  
Département d'éducation et pédagogie  
Université du Québec à Montréal  
En collaboration avec une équipe de recherche

Ce projet a été rendu possible grâce à un financement du  
Ministère du Patrimoine canadien  
([www.pch.gc.ca](http://www.pch.gc.ca))



Patrimoine  
canadien Canadian  
Heritage

Octobre 2019


## Équipe de recherche

Le REFAD tient à remercier l'équipe de recherche et ses partenaires pour l'excellent travail accompli quant à la rédaction de ce guide :

**France Gravelle**, Ph. D., professeure-chercheure en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance au Département d'éducation et pédagogie à l'Université du Québec à Montréal

<https://professeurs.uqam.ca/professeur/gravelle.france/gravelle.france@uqam.ca>

**Diarra Diakhate**, Ph. D., stagiaire postdoctoral à l'Université du Québec à Montréal et chef de projet digital learning à Insec U. en France

Stage post-doctoral réalisé grâce au soutien de Mitacs Accélération  [www.mitacs.ca/fr/acceleration](http://www.mitacs.ca/fr/acceleration)

**Nathalie Frigon**, M. éd., doctorante en sciences de l'éducation, conseillère pédagogique à l'intégration des technologies et assistante de recherche à l'Université du Québec à Montréal

**Julie Monette**, B.ps., étudiante à la maîtrise en sciences de l'éducation et assistante de recherche à l'Université du Québec à Montréal

## Publication

Le Réseau d'enseignement francophone à distance du Canada (REFAD)

C.P. 47542, comptoir postal Plateau Mont-Royal

Montréal (Québec)

H2H 2S8

Téléphone : 514 284-9109

Courriel : [refad@sympatico.ca](mailto:refad@sympatico.ca)

Site Web : <http://www.refad.ca>

## Collaboration

Université du Québec à Montréal

Case postale 8888, succursale Centre-ville

Montréal (Québec)

H3C 3P8

Téléphone : 514 987-3000

Site web : <https://uqam.ca/>

## Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes suivantes qui ont contribué spécialement à la réalisation de ce guide :

**France Lafleur**, Ph. D., chargée de cours au Département des sciences de l'éducation à l'Université du Québec à Trois-Rivières et collaboratrice spéciale,

**Lise Bégin-Langlois** qui a révisé le contenu du guide, en respectant la couleur des entrevues

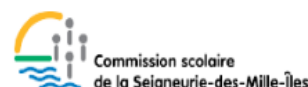
**Francine Gilbert** qui a contribué à la transcription des verbatim.

Nous tenons également à remercier chaleureusement les participants énumérés ci-dessous qui ont consenti à partager leur expérience d'implantation de la formation à distance et/ou numérique. Leur récit de vie va contribuer à favoriser le transfert de connaissances et le partage d'expériences professionnelles entre établissements d'enseignement :

**CHARTRAND**, Olivier  
Gestionnaire du développement de la formation en ligne  
Collège La Cité  
<https://www.collegelacite.ca/>



**DUFRESNE**, Christian  
Directeur  
Écoles primaires Girouard et de l'Amitié  
Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles  
<https://www.cssmi.qc.ca/>



**FOURNIER**, Frédéric  
Professeur-chercheur  
Président du comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR)  
Université du Québec à Montréal  
<https://uqam.ca/>



**FRIGON**, Nathalie  
Doctorante et conseillère pédagogique  
à l'intégration des technologies  
Commission scolaire Marguerite-Bourgeois  
<http://www.csmb.qc.ca/fr-CA>



**GIGNAC**, Steve et **FORTIN**, Annie  
Directeur des études et directrice adjointe des études  
Cégep de La Pocatière  
<https://www.cegeplapocatiere.qc.ca/>



**MARION, Alexandre**

Directeur

Centre de formation professionnelle Matanie - Vallée & Foresterie

Commission scolaire de Mont-et-Marées

<https://www.csmm.qc.ca/>



**MARTEL, Éric**

Directeur adjoint - Formation à distance

Université Laval

<https://www.ulaval.ca/>

<https://www.distance.ulaval.ca/>



**PICARD, Martine**

Directrice

École l'Arpège

Commission scolaire des Patriotes

<https://csp.ca/>



**UMBRIACO, Michel**

Professeur-chercheur

Co-fondateur

Université TÉLUQ

<https://www.teluq.ca/>



**WICKERT, Pascal**

Directeur - Communication et Technologies d'apprentissages

Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage (SAEA)

Université d'Ottawa

<https://www.uottawa.ca/>



Un énorme merci à **monsieur Alain Langlois**, directeur général du Réseau d'enseignement francophone à distance (REFAD) ainsi qu'aux membres du conseil d'administration pour leur confiance et leur soutien, tout au long du déroulement de ce projet de recherche qui avait pour objectif d'outiller les gestionnaires d'établissements d'enseignement quant à l'implantation de la formation à distance et/ou numérique.

**Droits d'auteur et de réutilisation** L'intention de ce document est de respecter pleinement les droits des créateurs des ressources utilisées. Les textes qu'il inclut sont publiés sous contrat [Creative Commons 3.0](#) (Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification). Les illustrations sont soit aussi sous licence Creative Commons ou insérées avec l'autorisation de leur(s) auteur(s). Veuillez les contacter ou respecter les droits d'utilisation précisés sur le site d'origine avant de les réutiliser. Si vous estimez que certains éléments de ce rapport ne respectent pas intégralement les droits de vos publications, veuillez nous en aviser afin que les modifications nécessaires puissent être apportées.



# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Contenu</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>Méthodologie</b> .....   | <b>2</b>  |
| Approche méthodologique.....  | 2         |
| Critères de participation .....   | 2         |
| Entrevues semi-dirigées .....   | 2         |
| Participants .....  | 3         |
| Procédures et instrumentalisation de la collecte de données.....  | 4         |
| Protocole d’entrevue semi-dirigée .....   | 4         |
| Considérations éthiques.....  | 7         |
| <b>Stratégies de gestion indispensables et efficaces</b> .....  | <b>8</b>  |
| Bref historique de la formation à distance .....  | 8         |
| Avantages de la formation à distance .....  | 12        |
| Processus d’analyse de besoins de formation et d’accompagnement pédagogique....   | 14        |
| <b>Partage d’une expérience de transformation organisationnelle en lien avec le numérique</b> .....   | <b>18</b> |
| <b>Gestion TIC-écoles à la commission Marguerite-Bourgeois par Nathalie Frigon-Doctorante et conseillère pédagogique à l’intégration des technologies</b> ..... | <b>19</b> |
| Description du contexte d’implantation du numérique à la CSMB .....   | <b>19</b> |
| Environnement de la CSMB .....  | 19        |
| Une culture organisationnelle d’efficacité, de croissance et de collaboration.....  | 19        |
| Un plan d’engagement vers la réussite .....   | 20        |
| Contexte et stratégies d’implantation massive du numérique .....  | 21        |
| Phase I (2009-2015) : Stratégies d’implantation massive des tableaux numériques interactifs (TNI).....  | 22        |

|   |    |
|---|----|
| Phase II (2015-2019) : Stratégies d'implantation massive de la mobilité .....   | 22 |
| Soutien des projets d'innovation pédagogique .....                              | 22 |
| Constats : défis et besoins des directions d'établissement d'enseignement ..... | 23 |
| Projet Gestion TIC-écoles pour les directions d'établissement d'enseignement    |    |
| Étapes de réalisation .....   | 24 |
| Conception du cadre de référence .....  | 24 |
| Composantes du cadre de référence .....   | 25 |
| Expérimentation (2016-2017).....  | 27 |
| Déploiement (2017-2018).....  | 28 |
| Recommandations .....   | 28 |
| Conditions et facteurs de réussite .....  | 28 |
| Défis et enjeux .....   | 29 |
| Pistes d'investigation : compétences, formation et accompagnement, groupes      |    |
| d'échanges par rapport à la FAD.....  | 30 |

**Récits d'expériences professionnelles auto-déclarés par des gestionnaires ayant piloté la transformation de cours à distance, en format hybride et/ou numérique .....31**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Serge Gignac et Annie Fortin- Directeur des études et directrice adjointe des études-<br/>Cégep de La Pocatière.....</b> | <b>32</b> |
| Expérience professionnelle .....  | 32        |
| Stratégies de gestion .....   | 32        |
| Plan d'action.....  | 33        |
| Engagement des gestionnaires.....   | 35        |
| Pratiques professionnelles .....  | 35        |
| Soutien pour mettre en place la formation à distance .....  | 36        |
| Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe .....   | 36        |

|   |           |
|---|-----------|
| Compétences des gestionnaires pour favoriser l’implantation de la formation à distance dans un établissement d’enseignement ..... | 37        |
| Formation des gestionnaires .....   | 39        |
| Compétences des enseignants à développer .....  | 39        |
| Modèle mis en place pour favoriser la transformation de cours à distance.....   | 40        |
| Recommandations aux gestionnaires quant à l’implantation de la formation à distance .....   | 40        |
| <b>Annexe: Plan d’action numérique / 2019-2023 .....</b>  | <b>42</b> |
| <b>Alexandre Marion- Directeur- Centre de la formation professionnelle Matnanie-Vallée &amp; Foresterie .....</b>                 | <b>45</b> |
| Expérience professionnelle .....  | 45        |
| Stratégies de gestion .....   | 45        |
| Plan d’action.....  | 46        |
| Engagement des gestionnaires.....   | 47        |
| Pratiques professionnelles .....  | 48        |
| Soutien pour mettre en place la formation à distance .....  | 48        |
| Soutien et accompagnement offerts aux membres de l’équipe .....   | 49        |
| Compétences des gestionnaires pour favoriser l’implantation de la formation à distance dans un établissement d’enseignement ..... | 50        |
| Formation des gestionnaires .....   | 51        |
| Compétences des enseignants à développer .....  | 51        |
| Modèle mis en place pour favoriser la transformation des cours à distance au sein de votre établissement d’enseignement.....      | 52        |
| Recommandations aux gestionnaires quant à l’implantation de la formation à distance .....   | 52        |
| <b>Olivier Chartrand- Gestionnaire du développement de la formation en ligne- Collège de La Cité.....</b>                         | <b>53</b> |
| Expérience professionnelle .....  | 53        |

|   |           |
|---|-----------|
| Stratégies de gestion .....   | 53        |
| Plan d'action .....   | 54        |
| Engagement des gestionnaires.....   | 55        |
| Pratiques professionnelles .....  | 55        |
| Soutien pour mettre en place la formation à distance .....  | 56        |
| Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe .....   | 56        |
| Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de la formation à distance dans un établissement d'enseignement ..... | 57        |
| Formation des gestionnaires .....   | 57        |
| Compétences des enseignements/professeurs à développer .....  | 57        |
| Modèle mis en place pour favoriser la transformation des cours à distance au sein de votre établissement d'enseignement.....      | 58        |
| Plan stratégique .....  | 59        |
| Formation en lien avec la gestion de l'implantation de la formation à distance .....  | 59        |
| Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance .....   | 59        |
| <b>Annexe: Présentation de la transformation en ligne .....</b>   | <b>60</b> |
| <b>Martine Picard- Directrice- École l'Arpège .....</b>   | <b>67</b> |
| Expérience professionnelle .....  | 67        |
| Stratégies de gestion .....   | 67        |
| Engagement des gestionnaires.....   | 70        |
| Modèles de classes numériques.....  | 70        |
| Pratiques professionnelles .....  | 72        |
| Soutien pour mettre en place le numérique .....   | 72        |
| Plan d'action.....  | 73        |
| Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de classes numériques dans un établissement d'enseignement .....      | 73        |
| Formation des gestionnaires .....   | 73        |
| Compétences des enseignants à développer .....  | 74        |



|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>Annexe: Projet éducatif .....</b> | <b>75</b> |
|--------------------------------------|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Christian Dufresne- Directeur- Écoles primaires Girouard et de l'Amitié .....</b> | <b>95</b> |
|--|-----------|

|   |     |
|---|-----|
| Expérience professionnelle .....  | 95  |
| Stratégies de gestion .....   | 95  |
| Engagement des gestionnaires.....   | 97  |
| Modèle mis en place pour favoriser l'implantation du numérique .....        | 97  |
| Pratiques professionnelles .....  | 99  |
| Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe .....             | 99  |
| Politique.....  | 100 |
| Compétences des directions d'établissement d'enseignement à développer..... | 100 |
| Compétences des enseignants à développer .....                              | 101 |
| Formation des directions d'établissement d'enseignement .....               | 101 |

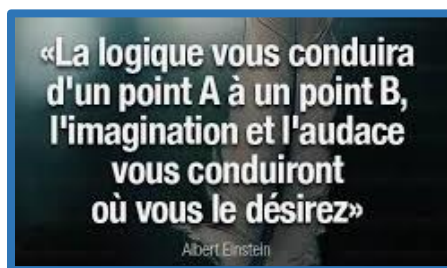
|  |            |
|--|------------|
| <b>Pascal Wickert- Communication et technologies d'apprentissage- Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage (SAEA) .....</b> | <b>102</b> |
|--|------------|

|   |     |
|---|-----|
| Expérience professionnelle.....   | 102 |
| Stratégies de gestion .....   | 102 |
| Plan d'action.....  | 103 |
| Engagement des gestionnaires.....   | 104 |
| Pratiques professionnelles .....  | 104 |
| Soutien pour mettre en place la formation hybride .....   | 104 |
| Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de la formation hybride dans un établissement d'enseignement .....      | 105 |
| Formation des gestionnaires .....   | 105 |
| Compétences des professeurs à développer .....  | 106 |
| Modèle mis en place pour favoriser la transformation des cours en format hybride au sein de votre établissement d'enseignement..... | 106 |
| Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation hybride .....  | 107 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Éric Martel- Directeur adjoint-Formation à distance- Université Laval .....</b>  | <b>108</b> |
| Expérience professionnelle .....  | 108        |
| Stratégies de gestion .....   | 108        |
| Plan d'action .....   | 109        |
| Pratiques professionnelles .....  | 110        |
| Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe .....   | 111        |
| Compétences du personnel enseignant à développer .....  | 111        |
| Politique .....   | 111        |
| Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance .....   | 112        |
| <br>  |            |
| <b>Michel Umbriaco- Professeur-chercheur-Co-fondateur- Université TÉLUQ .....</b>   | <b>113</b> |
| Expérience professionnelle .....  | 113        |
| Stratégies de gestion .....   | 113        |
| Plan d'action .....   | 115        |
| Engagement des gestionnaires.....   | 115        |
| Pratiques professionnelles .....  | 116        |
| Soutien pour mettre en place la formation à distance .....  | 116        |
| Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de la formation à distance dans un établissement d'enseignement ..... | 117        |
| Formation des gestionnaires .....   | 117        |
| Compétences des professeurs à développer .....  | 118        |
| Politique- directive- Plan d'action .....   | 118        |
| Formation en lien avec la gestion de l'implantation de la formation à distance .....  | 119        |
| Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance .....   | 119        |
| <br>  |            |
| <b>Annexe: L'enseignement supérieur à l'ère du numérique un projet de société</b>   |            |
| <b>Sommaire- Positionnement stratégique .....</b>   | <b>120</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Frédéric Fournier- Professeur-chercheur- Président du comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR)- Université du Québec à Montréal .....</b> | <b>129</b> |
| Expérience professionnelle .....   | 129        |
| Stratégies de gestion .....  | 129        |
| Politique.....   | 130        |
| Engagement des gestionnaires.....  | 132        |
| Pratiques professionnelles .....   | 132        |
| Soutien pour mettre en place la formation à distance .....   | 132        |
| Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe .....  | 133        |
| Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de la formation à distance dans un établissement d'enseignement .....                    | 133        |
| Formation des gestionnaires .....  | 134        |
| Compétences des professeurs à développer .....   | 134        |
| Modèle mis en place pour favoriser la transformation de cours à distance.....  | 135        |
| Plan d'action.....   | 135        |
| Formation en lien avec la gestion de l'implantation de la formation à distance .....   | 136        |
| Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance .....  | 136        |
| <br>   |            |
| <b>Annexe: Plan d'action pour le développement de l'enseignement en ligne à l'UQAM .....</b>   | <b>138</b> |
| <br>   |            |
| <b>Annexe: Programme d'aide à l'enseignement en ligne à l'UQAM .....</b>   | <b>120</b> |
| <br>   |            |
| <b>Conclusion.....</b>   | <b>194</b> |
| <br>   |            |
| <b>Bibliographie .....</b>   | <b>195</b> |

## Contenu



Le guide s'adresse à tous les acteurs du milieu de l'éducation intéressés par l'implantation de la formation à distance et/ou numérique au sein de leur établissement d'enseignement. Plus particulièrement, il s'adresse aux gestionnaires qui, de par leur fonction, ont la responsabilité de mettre en œuvre un plan d'action ayant pour objectif de transformer les cours offerts par leur établissement d'enseignement à distance, en format hybride et/ou numérique.

L'étude a été rédigée de façon à présenter des stratégies de gestion, des pratiques professionnelles ainsi que des outils (exemples : politiques, directives, etc.) qui ont contribué à la mise en place de modèles favorisant la transformation de cours à distance et/ou numérique au sein d'établissements d'enseignement francophones.

Plus spécifiquement, nous pouvons y lire une expérience de transformation organisationnelle en lien avec le numérique ainsi que des récits d'expériences professionnelles auto-déclarés par les participants à l'étude qui ont géré l'implantation de la formation à distance (en ligne), en format hybride et/ou numérique.

La particularité du contenu de ce guide est le fait que le projet regroupe des gestionnaires, œuvrant tant au primaire, au secondaire, à la formation professionnelle, au collégial ainsi qu'au niveau universitaire, qui ont bien voulu contribuer à un transfert de connaissances ainsi qu'à un partage d'expériences professionnelles, afin d'aider des gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance (en ligne), en format hybride et/ou numérique.

En somme, ce guide a pour objectif d'inspirer les gestionnaires, œuvrant au sein d'établissements d'enseignement pancanadiens francophones, qui réfléchissent quant à la façon de transformer/d'adapter l'enseignement à l'heure du 21<sup>e</sup> siècle!

# Méthodologie

## Approche méthodologique

Afin de réaliser cette étude, l'approche retenue adopte une posture descriptive teintée de l'interprétation de l'expérience professionnelle des participants (Savoie-Zajc, 2018). La démarche choisie pour réaliser le projet repose sur l'idée que l'implantation de la formation à distance et/ou numérique, dans les établissements d'enseignement, suppose la prise en compte du point de vue des personnes concernées au regard de leurs propres réalités et des situations de travail qu'elles ont vécues. La démarche est la suivante : les gestionnaires d'établissements d'enseignement sont invités à participer à l'étude, suite à une demande qui leur est acheminée par le Réseau d'enseignement francophone à distance (REFAD).

## Critères de participation

Les participants sont sélectionnés sur une base volontaire, tout en respectant les critères suivants : occuper un poste de gestionnaire (ou de responsable) et avoir géré l'implantation de la formation à distance et/ou numérique dans un établissement d'enseignement.

## Entrevues semi-dirigées

Les entrevues semi-dirigées, d'une durée de 30 à 45 minutes chacune, visent à identifier les stratégies de gestion, les pratiques professionnelles ainsi que les modèles mis en place pour favoriser la transformation des cours à distance et/ou numérique. Une relecture complète des entrevues, ainsi que l'examen attentif des données réduites, sont privilégiés, afin de permettre des réajustements avant la rédaction finale.

## Participants

| Établissement d'enseignement |   | Publique | Privé | Francophone | Primaire | Secondaire | Adultes | Professionnelle | Collégial | Universitaire | Personne-ressource   |
|------------------------------|---|----------|-------|-------------|----------|------------|---------|-----------------|-----------|---------------|--|
| 1                            | Cégep de la Pocatière   | X        |       | X           |          |            |         |                 | X         |               | Steve Gignac<br>Directeur des études<br>Annie Fortin<br>Directrice adjointe<br>des études  |
| 2                            | Centre de formation<br>professionnelle<br>Matanie - Vallée & Foresterie<br>Commission scolaire de<br>Mont-et-Marées | X        |       | X           |          |            |         | X               |           |               | Alexandre Marion<br>Directeur  |
| 3                            | Collège La Cité   |          | X     | X           |          |            |         |                 | X         |               | Olivier Chartrand<br>Gestionnaire du développement de la formation en ligne  |
| 4                            | Commission scolaire Marguerite-<br>Bourgeois  | X        |       | X           | X        | X          | X       | X               |           |               | Nathalie Frigon<br>Doctorante<br>Conseillère pédagogique à l'intégration<br>des technologies   |
| 5                            | École l'Arpège<br>Commission scolaire des Patriotes   | X        |       | X           | X        |            |         |                 |           |               | Martine Picard<br>Directrice   |
| 6                            | Écoles primaires Girouard et de<br>l'Amitié<br>Commission scolaire de la<br>Seigneurie-des-Mille-Îles               | X        |       | X           | X        |            |         |                 |           |               | Christian Dufresne<br>Directeur  |
| 7                            | Université d'Ottawa   | X        |       |             |          |            |         |                 |           | X             | Pascal Wickert<br>Directeur - Communication et Technologies<br>d'apprentissages<br>Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage<br>(SAEA) |
| 8                            | Université Laval  | X        | X     |             |          |            |         |                 |           | X             | Éric Martel<br>Directeur adjoint - Formation à distance  |
| 9                            | Université TÉLUQ  | X        |       | X           |          |            |         |                 |           | X             | Michel Umbriaco<br>Professeur-chercheur<br>Co-fondateur de l'Université TÉLUQ  |
| 10                           | Université du Québec à Montréal   | X        |       | X           |          |            |         |                 |           | X             | Frédéric Fournier<br>Professeur-chercheur<br>Président<br>Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR)   |

## Procédures et instrumentation de la collecte de données

Les participants à l'étude ont accordé une entrevue individuelle semi-dirigée d'une durée de 30 à 45 minutes. Le protocole d'entrevue, basé sur celui de Duchesne et Savoie-Zajc (2005), a été conçu dans le but d'identifier les stratégies de gestion, les pratiques professionnelles ainsi que les modèles mis en place pour favoriser la transformation de cours à distance et/ou numérique. Le tableau suivant présente le protocole d'entrevue utilisé dans le cadre du projet.

### Gestion des établissements d'enseignement à l'ère de l'implantation du numérique

#### Protocole d'entrevue semi-dirigée<sup>1</sup> – Gestionnaire d'établissement d'enseignement

#### Objectifs de l'étude :

1. Identifier les étapes de réalisation (plan d'action) pour implanter la formation à distance et/ou numérique au sein des établissements d'enseignement de la francophonie pancanadienne.
2. Identifier les stratégies de gestion ainsi que les pratiques professionnelles utilisées par les gestionnaires d'établissements d'enseignement pour soutenir les membres du personnel, dans le cadre de l'implantation de la formation à distance et/ou numérique.
3. Identifier des modèles mis en place pour favoriser la transformation des cours à distance et/ou numérique.

| <b>1.Volet descriptif</b><br><i>Permet à l'équipe de recherche de même qu'au participant de faire connaissance et de dresser sommairement le profil de ce dernier</i> |  |
|---|--|
| <b>Thèmes</b>   | <b>Questions</b>   |
| <b>1.1<br/>Préparation<br/>à l'entrevue</b>   | 1.1.1 Merci d'avoir accepté de participer à cette entrevue.<br><br>1.1.2 Rappel du but de l'entrevue : décrire les stratégies de gestion et les pratiques professionnelles qui ont favorisé l'implantation de la formation à distance et/ou numérique dans les établissements d'enseignement francophones pancanadiens, afin de permettre un transfert de connaissances et un partage d'expériences positives. |

<sup>1</sup> Duchesne, C. et Savoie-Zajc, L. (2005). L'engagement professionnel d'enseignantes du primaire : une démarche inductive de théorisation. *Recherches qualitatives*, 5(2), 69-95.

**1.Volet descriptif**  
*Permet à l'équipe de recherche de même qu'au participant de faire connaissance et de dresser sommairement le profil de ce dernier*

| Thèmes   | Questions  |
|--|--|
|  | 1.1.3 Revoir le contenu du formulaire de consentement et s'assurer qu'il soit complété et signé par les 2 parties (2 copies).  |
| 1.2<br><b>Profil démographique et d'expérience</b> | <p>1.2.1 Combien d'années d'expérience comptez-vous à titre de gestionnaire d'établissement d'enseignement?</p> <p>1.2.2 Pourriez-vous me parler de votre expérience professionnelle dans le domaine de l'éducation en tant que gestionnaire d'établissement d'enseignement? (exemples : niveau – genre d'établissement d'enseignement – nombre d'élèves – etc.).</p> <p>1.2.3 Depuis combien de temps occupez-vous votre fonction actuelle?</p> |

**2.Volet analytique**  
*Permet au participant de s'exprimer quant à son expérience ainsi que sur les facteurs ayant influencé celle-ci*

| Thèmes                              | Questions  |
|-------------------------------------|--|
| 2.1<br><b>Stratégies de gestion</b> | <p>2.1.1 Quelles sont les stratégies de gestion que vous avez utilisées pour :</p> <p>a) influencer votre supérieur hiérarchique quant au bien-fondé de l'implantation de la formation à distance et/ou numérique au sein de votre établissement d'enseignement?</p> <p>b) influencer, inspirer et motiver les membres de votre équipe quant au bien-fondé de l'implantation de la formation à distance et/ou numérique au sein de votre établissement d'enseignement?</p> <p>c) diffuser les résultats (rendre des comptes) aux parents, aux membres de l'équipe ainsi qu'à la communauté quant aux étapes d'implantation de la formation à distance et/ou numérique?</p> |



## 2.Volet analytique

*Permet au participant de s'exprimer quant à son expérience ainsi que sur les facteurs ayant influencé celle-ci*

| Thèmes   | Questions   |
|--|---|
| <p>2.2<br/><b>Pratiques professionnelles</b></p>                               | <p>2.2.1 Quelles ont été les étapes de réalisation (plan d'action) pour offrir de la formation à distance et/ou numérique au sein de votre établissement d'enseignement?</p> <p>2.2.2 Selon vous, de quelle façon un gestionnaire peut-il démontrer son engagement envers les membres de son équipe, lors de l'implantation de la formation à distance et/ou numérique?</p> <p>2.2.3 Pouvez-vous décrire les pratiques professionnelles que vous avez utilisées pour soutenir et accompagner l'équipe, dans le cadre de l'implantation de la formation à distance et/ou numérique?</p> <p>2.2.4 De quel soutien avez-vous eu besoin pour mettre en place la formation à distance et/ou numérique au sein de votre établissement d'enseignement?</p> <p>2.2.5 Avez-vous offert du soutien, de l'accompagnement et/ou de la formation aux membres de votre équipe pour les aider, dans le cadre de l'enseignement à distance et/ou numérique? Si oui, veuillez décrire le soutien, l'accompagnement et/ou la formation.</p> <p>2.2.6 Selon-vous, quelles sont les compétences que doivent développer et/ou maîtriser les gestionnaires, afin de favoriser l'implantation de la formation à distance et/ou numérique dans un établissement d'enseignement?</p> <p>2.2.7 Quelle type (format) de formation devrait être offert aux gestionnaires, afin de favoriser l'implantation de la formation à distance et/ou numérique au sein d'un établissement d'enseignement?</p> <p>2.2.8 D'après votre expérience, quelles sont les compétences que doivent développer les enseignants, afin d'enseigner à distance et/ou numérique?</p> |
| <p>2.3<br/><b>Modèle mis en place pour favoriser la transformation des</b></p> | <p>2.3.1 Décrivez le modèle mis en place pour favoriser la transformation des cours à distance et/ou numérique au sein de votre établissement d'enseignement ainsi que ses composantes.</p> <p>2.3.2 Est-ce que l'établissement d'enseignement, pour lequel vous travaillez, a développé une politique, une directive ou un plan</p>  |

| <b>2. Volet analytique</b><br><i>Permet au participant de s'exprimer quant à son expérience ainsi que sur les facteurs ayant influencé celle-ci</i> |  |
|---|--|
| Thèmes  | Questions  |
| <b>cours à distance et/ou numérique</b>   | d'action en lien avec l'implantation de la formation à distance et/ou numérique? |

| <b>3. Volet théorique</b><br><i>Offre au participant l'occasion de formuler la description d'un idéal ou d'émettre des suggestions, en regard de l'expérience vécue</i> |   |
|---|---|
| Thèmes  | Questions   |
| <b>3.1 Clôture de l'entretien</b>   | <p>3.1.1 Je n'ai plus d'autres questions. Y a-t-il des éléments que vous aimeriez ajouter en lien avec les thèmes dont nous avons parlés ou sur tout autre thème qui vous semble pertinent?</p> <p>3.1.2 Autre(s) commentaire(s), s'il y a lieu, ayant trait à cette entrevue?</p> <p>3.1.3 En terminant, je tiens encore une fois à vous remercier pour votre précieuse collaboration, dans le cadre de cette étude en lien avec l'implantation de la formation à distance et/ou numérique dans un établissement d'enseignement francophone pancanadien.</p> |

### **Considérations éthiques**

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) a autorisé le recrutement des participants, et le consentement éclairé de chacun d'eux a été obtenu. Les résultats de l'étude leur sont communiqués par la diffusion de l'étude remis au Réseau d'enseignement francophone à distance (REFAD) au terme du projet.

## Stratégies de gestion indispensables et efficaces

Lorsqu'un gestionnaire planifie la transformation de l'enseignement à distance, en format hybride et/ou numérique des cours offerts par l'établissement d'enseignement qu'il dirige, il est possible que certains membres du personnel démontrent de l'inquiétude, de l'appréhension et/ou de la résistance envers le projet. Ainsi, afin de les rassurer, il importe que le gestionnaire puisse les informer quant au contenu du plan d'action qui permettra de réaliser l'innovation pédagogique projetée. De plus, démontrer son soutien et son engagement envers les membres de l'équipe est synonyme de succès selon les participants à cette étude. Ainsi, pour débiter le transfert de connaissances et le partage d'expériences, voici donc des stratégies de gestion indispensables qui ont été considérées comme étant efficaces par plusieurs gestionnaires ayant réalisé un projet d'implantation de la formation à distance, en format hybride et/ou numérique.

*[...] le gestionnaire puisse les informer quant au contenu du plan d'action qui permettra de réaliser l'innovation pédagogique projetée  
[...] démontrer son soutien et son engagement envers les membres de l'équipe est synonyme de succès selon les participants à cette étude.*

### Bref historique de la formation à distance (en ligne)

Une des stratégies de gestion de départ à envisager serait de leur présenter un bref historique de la formation à distance, afin qu'ils puissent comprendre les principales composantes ainsi que les principales étapes quant à son développement. En voici donc un qui a été rédigé par Lafleur en 2018, dans le cadre de sa thèse de doctorat intitulée « Développement de la compétence technopédagogique des formateurs en ligne dans le contexte de l'enseignement supérieur » (<https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/15111>). Il présente les principales étapes qui ont mené à la formation à distance que nous connaissons actuellement.

Les premiers balbutiements de la formation à distance apparaissent en 1840 à Londres, via les cours par correspondance (Maeroff, 2003; Kwisnek, 2005) au moment de la généralisation du timbre-poste en Angleterre (Saleh et Bouyahi, 2004). Tel que le mentionne Sea Kim en 2011 dans un article portant sur le contexte historique de la formation à distance, « le développement des postes a permis aux professeurs et aux élèves

d'utiliser le courrier pour transmettre les cours, les devoirs et les travaux dirigés ». Le tout demeure populaire pendant plus de 80 ans.

La deuxième génération est « marquée par l'introduction d'une plus grande variété de médias, tels la télévision et la radio éducative dans les systèmes de FAD » (Kim, 2011). Dès 1927, la radiodiffusion, plus populaire en Grande-Bretagne, s'anime d'ailleurs avec les émissions éducatives diffusées par la BBC. Selon le CLIFAD (2007), « la formation à distance voit officiellement le jour dans le système d'éducation québécois en 1946 ». Avec l'avènement de l'industrialisation, une forte demande de formation d'ouvrières et d'ouvriers spécialisés apparaît. « C'est dans ce contexte que le ministère du Bien-être social et de la Jeunesse, alors responsable de l'instruction au Québec, institue l'Office des cours par correspondance » (CLIFAD, 2007, p.7). Pendant de nombreuses années, l'enseignement à distance est offert au plan technique et par la suite au plan de la formation générale. Des documents écrits ou cassettes vidéo sont envoyés à l'apprenant, ce qui lui permet de progresser de façon autonome. Afin de finaliser son cours, l'étudiant doit se déplacer dans une salle de classe pour passer un examen.

La Télé-université (TÉLUQ) voit le jour en 1972, après la création de l'Université du Québec en 1968, qui symbolise en elle-même l'ouverture au milieu et à la volonté d'offrir un accès à l'enseignement supérieur au plus grand nombre. Cette façon de faire devient populaire au Québec vingt ans plus tard, lorsque la TÉLUQ officialise ses lettres patentes en 1992. Avec le développement d'Internet, il devient maintenant possible de diffuser des cours complets en ligne et même de procéder à l'évaluation complète d'un apprenant de niveau universitaire. Pour cette raison, l'enseignement en ligne remplace graduellement l'enseignement à distance et fait maintenant partie des services offerts aux étudiants de niveau universitaire dans plusieurs universités internationales.

Depuis les années 2000, une évolution des technologies de l'information et des communications (TICs) est constatée, s'accélère en fonction des avancées technologiques et fait émerger des besoins de formation en milieu institutionnel. Avec l'utilisation des médias interactifs et d'Internet, « l'évolution rapide grâce au développement des technologies éducatives et des télécommunications ainsi que du réseau Internet à travers le monde a permis à la FAD d'effectuer une nouvelle mutation » (Kim, 2011).

Les administrateurs des différents milieux intègrent de plus en plus les technologies de l'information et de la communication à leur gestion de la formation. Les statistiques sont éloquentes. En 2012, le nombre d'internautes a passé le cap des 2,7 milliards et le nombre total d'applications téléchargées sur tous les types d'appareils mobiles a, selon les estimations, dépassé les 50 milliards (Union Internationale des Télécommunications, 2013, p. 4). Selon les dernières données disponibles, *Le Devoir* rapporte en 2018 (Bérubé, 2018) que l'Internet a franchi la barre de 4 milliards d'utilisateurs de par le monde. Toujours selon cette source, « au Canada, Internet affiche un taux de pénétration de 90 %, comptant 33 millions d'utilisateurs » (Bérubé, 2018, n.p.). Ce virage technologique, associé à l'enseignement en ligne, et la manipulation d'outils liée à l'utilisation d'Internet connaîtront des impacts significatifs sur différents plans, dont « la transformation des métiers d'apprenants et d'enseignants » (Deschryver, 2010, p. 190).

*En 2012, le nombre d'internautes a passé le cap des 2,7 milliards et le nombre total d'applications téléchargées sur tous les types d'appareils mobiles a, selon les estimations, dépassé les 50 milliards (Union Internationale des Télécommunications, 2013, p. 4).*

Selon Kim (2011), « l'utilisation des outils de base que sont les forums de discussion, le courriel et la consultation de pages Web ou encore la Web conférence, permet aux apprenants d'exploiter les technologies interactives pour l'apprentissage collaboratif ». Dans ce contexte, des qualifications et des compétences spécifiques sont requises, tant de la part des apprenants que de la part des professeurs et des formateurs travaillant avec les technologies de l'information et des communications. Dans ces circonstances évolutives, la formation prend toute son importance (Carré et Caspar, 2011; *Conference Board of Canada*, 2014; Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2013; UNESCO, 2005), notamment celle des formateurs (Diemer, 2012; Karsenti et Garry, 2012; Vachon, 2013) qui joue un rôle de premier plan. Ainsi, « l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication a créé des conditions nouvelles pour l'émergence de sociétés du savoir » (UNESCO, 2005, p. 27). Les TICs sont à la source de transformation des pratiques dans le monde de la formation (Santerre, 2012). Comme le mentionnent Sauvé, Wright et St-Pierre (2004) dans un article portant sur la formation à l'enseignement en ligne, « les TICs connaissent un développement sans précédent et se présentent comme l'outil par excellence pour améliorer la flexibilité et l'efficacité de l'apprentissage » (p. 1).

Les outils technologiques de communication synchrone ou asynchrone, de télécollaboration, d'enseignement/évaluation, des éditeurs multimédias ou les outils pédagogiques en ligne contribuent à la transformation de la manière de former. Précisons que le mode synchrone signifie que la formation a lieu en temps réel, alors qu'asynchrone désigne une formation qui a lieu en temps différé.

La formation en ligne mixte se veut une combinaison des formations en ligne synchrone et asynchrone. Lorsque les 2 modes sont utilisés, nous la qualifions de bimodale. En 2012, le nombre d'internautes a

*[...] mode synchrone signifie que la formation a lieu en temps réel, alors qu'asynchrone désigne une formation qui a lieu en temps différé.  
[...] formation en ligne mixte se veut une combinaison des formations en ligne synchrone et asynchrone.*

passé le cap des 2,7 milliards et le nombre total d'applications téléchargées sur tous les types d'appareils mobiles a, selon les estimations, dépassé les 50 milliards (Union Internationale des Télécommunications, 2013, p. 4).

En milieu institutionnel, les changements de pratique en formation à distance (en ligne) et l'impact des technologies utilisées pour ce mode de formation ont été dramatiques (Moore, 2013). L'arrivée des technologies numériques, puis des réseaux sociaux a également contribué à changer les interactions entre le formateur et les apprenants, d'où l'émergence de nouveaux modèles de formation. « Par exemple, au Canada, dans le seul secteur industriel du cyber-apprentissage, on estime que le marché a crû de 145 millions de dollars en l'an 2000 à 1,2 milliard de dollars en 2005 » (Audet, 2007, p. 5), tandis que « selon Statistics MRC (2017), le marché mondial de l'apprentissage en ligne représente 165,21 milliards de dollars en 2015 et devrait atteindre 275,10 milliards de dollars d'ici 2022 » (n.p.).

Il s'agit des « nouveaux environnements de l'Internet en constante évolution » (Deschryver, 2010, p. 190) que nous appelons également des environnements numériques. Les formateurs qui enseignent en ligne peuvent maintenant répondre à des communications dans les forums, par exemple, et communiquer avec leurs étudiants à l'aide de visioconférences ou de web-conférences.

En bref, selon le Conseil supérieur de l'Éducation (2015), il y aurait 4 générations de formation à distance (en ligne), *tiré de Bertrand (2010) et Audet (2012)* :

1. Les systèmes par correspondance, utilisés les premières fois vers 1850 dans les pays développés, reposent sur du matériel imprimé et des interactions au moyen de lettres ou de documents transmis par la poste.
2. Les systèmes éducatifs radiophoniques (à partir des années 1920) et télévisuels (à partir des années 1970) diffusent des cours en direct ou en différé, dont certains permettent des rétroactions entre professeur et étudiant.
3. Les systèmes multimédias combinent, à partir des années 1980, l'usage de documents imprimés, audio, vidéo et informatiques, et prévoient un soutien pour l'étudiant au moyen, par exemple, d'un tutorat téléphonique.
4. Les systèmes par Internet, nés dans les années 1990, s'appuient sur des documents accessibles en format électronique et sur des interactions entre le professeur et l'étudiant, ou entre les étudiants, par l'entremise du courrier électronique, de téléconférences assistées par ordinateur, de forums de discussion, etc.

### **Avantages de la formation à distance (en ligne)**

Une autre étape importante serait également d'expliquer, aux membres du personnel, les avantages de la formation à distance (en ligne) dans un contexte d'apprentissage. Soucieuse de cette importance, Lafleur (2018) mentionne dans sa thèse de doctorat que l'auteur Kazmer (2007) identifie 3 avantages de la formation en ligne dans un contexte d'apprentissage fait dans le milieu soient « la collaboration au partage du savoir, la création de réseaux professionnels et les solutions qui résultent de l'expérience » (p. 317-318).

Le premier avantage concerne la collaboration au partage du savoir et peut s'exprimer à travers des expériences d'échanges où les apprenants se situent dans une autre région géographique, par exemple. Les connaissances des uns peuvent bénéficier aux autres par le moyen de collaborations en ligne qui enrichissent les apprentissages au-delà du matériel pédagogique fourni durant le cours par l'apport de chacun.

Le deuxième avantage proposé par Kazmer apporte l'idée du réseautage entre collègues. Le fait d'être des utilisateurs de TIC crée des situations d'échanges ou de discussions qui risquent de développer de nouvelles relations qui peuvent être maintenues: d'où la mise en place d'un réseau professionnel. Les solutions qui résultent des pratiques

d'apprentissage sont avantageuses dans la mesure où il s'agit d'expériences concrètes réalisées dans le propre milieu de l'apprenant.

Troisièmement, la FEL (formation en ligne), du fait qu'elle utilise la multiplicité des outils technologiques accessibles sur Internet, permet à l'innovation de se développer plus vite en « faisant appel à l'intelligence collective et aux forces du Web 2.0 » (Folon, 2014). Elle invite donc à la connectivité, à l'intelligence collective par le travail d'équipe virtuel, à l'interactivité aussi par les réseaux sociaux et le Web 2.0, en plus d'offrir une opportunité de participer à des MOOC (Massive Open Online Courses). La formation en ligne et « l'univers du Web 2.0 nous poussent à travailler ensemble, à co-construire de nouveaux savoirs, à utiliser l'intelligence collective que la société digitale met à notre disposition » (Folon, 2014, p. 336).

De leur côté, Boddy et al. (2013) avancent que la FEL améliore l'accès aux étudiants à l'éducation et qu'il s'agit de la clé pour développer les marchés éducatifs non traditionnels pour ainsi améliorer le taux de rétention des étudiants. D'ailleurs, la majorité des universités appuient l'utilisation d'outils et prône de plus en plus une approche hybride, c'est-à-dire une formation en présence et à distance (en ligne). En effet, les outils liés à l'utilisation d'Internet, comme les forums de discussion, les plateformes d'apprentissage Moodle ou Claroline et les web-conférences, permettent aux professeurs et aux formateurs d'ajuster ou de modifier leur enseignement : ils ont la possibilité d'utiliser ce mode hybride de formation en offrant une partie du cours en ligne et l'autre en présentiel. D'ailleurs, le recours à la FEL devient un enjeu stratégique pour accroître l'accessibilité aux études supérieures (Audet, 2007; Boddy et al., 2013; CLIFAD, 2013; Moore, 2013), ce qui risque d'augmenter considérablement le nombre d'étudiants, nécessitant ainsi plus de nouveaux formateurs en ligne dans un court délai.

Selon une vision pancanadienne, le Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC) reconnaît que « la technologie de l'apprentissage en ligne stimule l'accessibilité, la souplesse et l'adaptabilité des systèmes d'éducation et elle peut jouer un rôle de premier

*[...] premier avantage concerne la collaboration au partage du savoir qui peut s'exprimer à travers des expériences d'échanges où les apprenants se situent dans une autre région géographique [...] deuxième avantage proposé par Kazmer apporte l'idée du réseautage entre collègues [...] Troisièmement, la FEL, du fait qu'elle utilise la multiplicité des outils technologiques accessibles sur Internet, permet à l'innovation de se développer plus vite en « faisant appel à l'intelligence collective et aux forces du Web 2.0 » (Folon, 2014).*



plan au chapitre de l'apprentissage continu » (Groupe de travail sur l'apprentissage en ligne du CMEC, 2001, p. 1). Les membres du CMEC croient également que « les initiatives liées à l'apprentissage en ligne doivent contribuer à combler le fossé numérique qui sépare les provinces et les territoires, les régions rurales et urbaines » (p. 2) et aussi mieux servir les apprenants en tenant compte de leurs besoins. Toujours selon le CMEC (2001), « l'envergure des possibilités d'apprentissage en ligne de l'extérieur du Canada augmente » (p. 1). Cela serait dû à la croissance fulgurante d'Internet et des technologies qui y sont associées (Audet, 2007), qui elles, contribuent à accroître la souplesse des modalités de formation (Folon 2014; Groupe de travail sur l'apprentissage en ligne du CMEC, 2001; Sauvé, Wright et St-Pierre, 2004). Les contraintes géographiques, temporelles, personnelles ou professionnelles s'estompent (Audet, 2007; Folon, 2014; Sanchez, 2012) et il devient plus facile d'adopter de nouvelles technologies (Boddy *et al.*, 2013).

Enfin, d'un point de vue sociétal, la FEL qui se veut ubiquitaire, c'est-à-dire d'une part de s'abstraire des contraintes de localisation et de permettre la mobilité et, d'autre part, de concevoir « des dispositifs d'apprentissage pervasifs » (Sanchez, 2012, p. 16), rehausse l'avantage concurrentiel des universités (Boddy *et al.*, 2013) et ouvre la porte à la concurrence internationale (Folon, 2014). Il va sans dire que la FEL, qui peut contribuer à la viabilité et à la vitalité des établissements d'enseignement, participe certes à l'essor économique (CLIFAD, 2013). C'est dans cette perspective que la portée de la FAD dépasse la sphère de l'éducation (CLIFAD, 2013; Folon, 2014) et introduit « une évolution, un bouleversement technologique, sociologique sans précédent » (Folon, 2014, p. 335).

### **Processus d'analyse de besoins de formation et d'accompagnement pédagogique**

Lorsqu'un établissement d'enseignement intègre de nouvelles technologies, leur apprentissage requiert l'acquisition d'habiletés ou de connaissances différentes de celles déjà assimilées. La réalisation d'une analyse de besoins de formation et d'accompagnement s'avère donc être une étape importante, car elle permet de préciser les besoins individuels de formation et d'accompagnement pédagogique des membres du personnel.

Le processus d'analyse de besoins de formation et d'accompagnement constitue une étape importante dans la planification de la transformation de cours à distance (en ligne). Il permet de comprendre les besoins du personnel, de planifier les budgets destinés

à la formation et à l'accompagnement et de définir les domaines de formation sur lesquels on mise pour réaliser le changement souhaité (Sims, 1990, p. 36). Selon Lapointe (2012), l'analyse de besoins de formation et d'accompagnement consiste à identifier, à analyser et à comparer des données concrètes (mesurables) représentant d'une part, le « rendement » actuel d'un système (objectifs, extrants ou variables d'action) et d'autre part, son « rendement » désirable, tel que souhaité à l'interne ou à l'externe et tout cela, dans le but de cerner avec le maximum de précision les besoins spécifiques des clientèles touchées par les activités d'un système d'enseignement ou de formation (p. 99).

En fait, si l'on désire transformer des cours à distance (en ligne), l'analyse des besoins semble être un gage de succès, car elle permet de collecter les données nécessaires pour soutenir un changement organisationnel stratégique (Potter, Barron et Cioffi, 2003). Deux catégories de besoins doivent être prises en considération dans une analyse de besoins visant à transformer des cours à distance (en ligne) : les besoins de formation ainsi que les besoins d'accompagnement pédagogique (Gravelle, 2017). Il importe donc d'identifier les besoins ressentis par le personnel qui constituent l'écart entre les compétences qu'un enseignant reconnaît et celles qu'il souhaite détenir (Lawton, 1999). Pour Lapointe (2012), le besoin correspond à l'écart mesurable qui existe entre la situation actuelle (ce qui est) et la situation souhaitée (ce qui devrait être).

*Selon Lapointe (2012), l'analyse de besoins de formation et d'accompagnement consiste à identifier, à analyser et à comparer des données concrètes (mesurables) représentant d'une part, le « rendement » actuel d'un système (objectifs, extrants ou variables d'action) et d'autre part, son « rendement » désirable, tel que souhaité à l'interne ou à l'externe et, tout cela, dans le but de cerner avec le maximum de précision les besoins spécifiques des clientèles touchées par les activités d'un système d'enseignement ou de formation (p. 99).*

La formation et l'accompagnement du personnel peuvent se traduire par différentes activités, passant par des formations formelles jusqu'à la consultation individuelle (Demougeot-Lebel et Perret, 2011). Plus précisément, il importe que l'offre se traduise par des formations et des stratégies variées, afin d'aider les enseignants à atteindre les objectifs d'apprentissage qu'ils ont définis au départ (Chênerie, 2011).

Selon Demougeot-Lebel et Perret (2011), plusieurs auteurs (Frenay et Paul, 2004; Parmentier, 2006) reconnaissent l'importance de soutenir le corps enseignant, en ce qui concerne leurs pratiques pédagogiques. En fait, certains plaident pour une offre de

formation et d'accompagnement pédagogiques variée, construite à partir de situations pédagogiques authentiques (Parmentier, 2006). Selon Langevin, Grandtner et Ménard (2008), il faut tenir compte de l'expérience des enseignants lorsque l'on conçoit une offre de formation.

Afin de réaliser une analyse de besoins en matière de formation et d'accompagnement, la méthode du questionnaire en ligne semble être un outil efficace, compte tenu que les établissements d'enseignement utilisent le courrier électronique comme moyen de communication. À titre d'exemple, dans le cadre de la mise en place de l'apprentissage hybride, l'Université d'Ottawa a conçu un questionnaire comprenant 45 questions. Il visait principalement à identifier les besoins en matière de formation et d'accompagnement pédagogique destinés aux professeurs et chargés de cours de l'université. Les membres du personnel ont également été questionnés quant à l'utilisation des services offerts par le Centre de pédagogie universitaire. Ils ont identifié leurs besoins ressentis à l'aide d'une liste de thématiques de formation ainsi qu'à partir de modalités de mise en œuvre. Ce questionnaire était disponible à partir du logiciel FluidSurveys et comprenait au total 15 pages Web (Gravelle, 2017).

L'analyse de besoins en formation et en accompagnement pédagogique réalisée par l'Université d'Ottawa a permis d'identifier différents thèmes de formation, soient : enseigner autrement : dynamiser son cours (81 % – 1<sup>er</sup> choix); l'intégration des technologies dans le cadre d'un cours (78 % – 2<sup>e</sup> choix); l'utilisation d'un système de gestion des apprentissages (77 % – 3<sup>e</sup> choix); les cours hybrides (68 % – 4<sup>e</sup> choix).

En ce qui concerne la diversification de l'offre de formation et d'accompagnement pédagogique, 5 façons d'offrir les services ont été identifiées par les participants, soient : des ateliers de 2 heures (en présentiel) (65 % – 1<sup>er</sup> choix); des capsules pédagogiques (environ 15 minutes en ligne) (62 % – 2<sup>e</sup> choix); des capsules vidéos pédagogiques (accessibles en ligne en tout temps) (46 % – 3<sup>e</sup> choix); des ateliers conçus sur mesure (45 % – 4<sup>e</sup> choix); de la documentation d'ateliers ou guides accessibles en ligne (43 % – 5<sup>e</sup> choix). Les réponses des participants ont permis de constater qu'il semble important de considérer comme prémisse de départ que les enseignants ont des besoins variés quant à l'utilisation des technologies ou à la conception de cours autres qu'en présentiel, d'où l'importance de mettre en place un dispositif de formation et d'accompagnement

pédagogique flexible permettant de répondre aux besoins ressentis par les membres du personnel (Gravelle, 2017).

Bref, comme l'indique Rondeau (2002), le succès d'une transformation ne nécessite pas seulement une disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles des membres du personnel nécessaires à sa réalisation. Plus précisément, si les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes façons de faire (p. 110).

Bref, ces stratégies de base semblent représenter le pilier de toute transformation pouvant mener à une offre de formation à distance, en format hybride et/ou numérique. Maintenant il semble s'avérer important de se questionner à savoir quelles sont les stratégies ainsi que les outils utilisés pour favoriser l'implantation de la formation à distance, en format hybride et/ou numérique au sein d'établissements d'enseignement francophones en se posant les questions suivantes :

**Comment implanter la formation à distance et/ou numérique au sein de son établissement d'enseignement?**

**Comment influencer et motiver les membres du personnel quant à l'implantation de la formation en ligne ou en format hybride?**

**Quels sont les modèles mis en place pour favoriser la transformation des cours à distance et/ou numérique?**

Toutes ces questions ont un point commun, soit la volonté de transformer les établissements d'enseignement à l'ère du 21<sup>e</sup> siècle, sans pour autant alourdir la fonction de gestionnaire d'établissement d'enseignement.

**Partage d'une expérience de transformation organisationnelle en lien avec le numérique**

# **Gestion TIC-écoles à la commission scolaire Marguerite-Bourgeoys**

par  
**Nathalie Frigon**  
Doctorante et conseillère pédagogique à l'intégration  
des technologies

## **Description du contexte d'implantation du numérique à la CSMB**

### **Environnement de la CSMB**

Située dans la grande région de Montréal, la commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) (<http://www.csmb.qc.ca/fr-CA>) est la deuxième en importance au Québec. Connaissant une croissance fulgurante et accueillant une clientèle en contexte de diversité, nous desservons quelque 75 000 élèves au sein de ses 74 écoles primaires, 13 écoles secondaires, 3 écoles spécialisées, 6 centres de formation professionnelle et 4 centres d'éducation des adultes. Pour ce faire, 10 500 employés, dont 5 900 enseignants et 4 600 employés de soutien, professionnels et cadres scolaires (CSMB, 2019) visent le travail en collaboration pour orchestrer l'apprentissage et la réussite de tous. La CSMB s'inscrit également dans une dynamique hétérogène, par la très grande diversité de sa clientèle. De fait, 63 % des élèves, provenant de 171 pays, n'ont pas la langue française comme langue maternelle.

### **Une culture organisationnelle d'efficacité, de croissance et de collaboration**

Malgré ces défis, nous visons un taux de diplomation et de qualification de 89 % avant l'âge de 20 ans en 2022, à la fin du présent plan d'engagement vers la réussite. En 2019, nous enregistrons déjà un taux record de 86,7 %. Ancrée dans une culture organisationnelle qui vise l'efficacité, cette trajectoire de la réussite tient de l'expertise, du professionnalisme et de l'engagement d'une équipe vouée à l'éducation. Elle se déploie par un référentiel d'un service efficace, d'un autre cadre pour la gestion efficace d'un établissement et un troisième cadre, orienté vers l'enseignement efficace. La mise en place

de ces référentiels est déjà fort avancée, misant en priorité sur le développement des pratiques professionnelles de tous les acteurs par la formation continue. Pour les enseignants, diverses formations sont offertes, notamment un programme court sur l'enseignement efficace, des formations offertes par les conseillers pédagogiques disciplinaires et technopédagogiques. De plus, elles peuvent faire partie de communautés d'apprentissages professionnelles (CAP). Ces CAP sont pilotées par les directions d'établissements d'enseignement qui, à leur tour, bénéficient d'un soutien dans leur développement professionnel. De plus, un programme d'accompagnement personnalisé facilite leur insertion professionnelle. Pour ce qui est de leur formation continue, des communautés professionnelles ciblent les principaux enjeux autour de la gestion axée sur les résultats et le développement de pratiques efficaces et collaboratives. De plus, ils ont accès à une offre de formations technologiques de bureautique et d'applications pédagogiques.

### Un plan d'engagement vers la réussite

Le plan d'engagement vers la réussite 2018-2022 (<http://www.csmb.qc.ca/fr-CA/csmb/pevr.aspx>) de notre commission scolaire s'articule autour de trois orientations : 1) assurer un continuum de services adaptés aux besoins des élèves, 2) consolider l'effet enseignant par le soutien de la communauté éducative et 3) assurer un milieu de vie inclusif et accueillant ouvert sur le monde et sur l'avenir (CSMB, 2018). Ce plan regroupe également trois grands axes transversaux, notamment le développement des compétences du 21<sup>e</sup> siècle, les pratiques pédagogiques probantes et l'approche collaborative. Ces axes soutiennent les objectifs stratégiques poursuivis et les cibles mises de l'avant.

Plus spécifiquement, du côté de l'implantation du numérique, l'objectif 2.6 vise à *Mettre en place des pratiques d'enseignement fondées sur l'utilisation pédagogique des technologies*, alors que l'objectif 2.2 *Permet de soutenir la formation continue, l'insertion et le développement professionnels du personnel*. Du côté de l'infrastructure technologique des établissements scolaires, nous poursuivons l'objectif 3.3 *Repenser l'aménagement de la salle de classe et de l'établissement comme lieu d'apprentissage fonctionnel et stimulant*. Ces axes et ces objectifs se rattachent aux trois grandes orientations du Plan d'action

numérique du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES, 2018) qui vise entre autres à :

- 1) soutenir le développement des compétences numériques des jeunes et des adultes,
- 2) exploiter le numérique comme vecteur de valeur ajoutée dans les pratiques d'enseignement et d'apprentissage, et
- 3) créer un environnement propice au déploiement du numérique dans l'ensemble du système éducatif.

| Plan d'action du numérique  | Plan d'engagement vers la réussite de la CSMB                |   |
|---|--|---|
| <p><b>Orientation 1</b><br/>Soutenir le développement des compétences numériques des jeunes et des adultes</p>                              | <p><b>Axe 1</b><br/>Compétences du 21<sup>e</sup> siècle</p> |   |
| <p><b>Orientation 2</b><br/>Exploiter le numérique comme vecteur de valeur ajoutée dans les pratiques d'enseignement et d'apprentissage</p> | <p><b>Axe 2</b><br/>Pratiques pédagogiques probantes</p>     | <p><b>Objectif 2.2</b><br/>Soutenir la formation continue, l'insertion et le développement professionnels du personnel.</p> <p><b>Objectif 2.6</b><br/>Mettre en place des pratiques d'enseignement fondées sur l'utilisation pédagogique des technologies.</p> |

### Contexte et stratégies d'implantation massive du numérique

En plus de viser des objectifs de performance organisationnelle, nous sommes tournés vers l'avenir et nous suivons les tendances émergentes des technologies. D'ailleurs, la vision d'une implantation du numérique et du développement de pratiques pédagogiques innovantes s'est consolidée à plus large échelle, dès l'année 2009-10. Cette vision s'est concrétisée par des stratégies d'implantation massive de l'infrastructure du numérique dans les classes et par le soutien de projets-pilotes innovants.



## **Phase I (2009-2015) : Stratégies d'implantation massive des tableaux numériques interactifs (TNI)**

Grâce au leadership de notre direction du service des ressources informatiques (SRI), cette implantation a favorisé l'autonomie des directions d'établissements scolaires et leur a assuré un soutien actif dans la gestion stratégique des technologies des établissements scolaires. La première phase d'implantation massive du numérique s'est déroulée de 2009 à 2015, par l'implantation des TNI dans chaque classe de la commission scolaire et d'un ordinateur portable à chaque enseignant. Notre équipe d'alors, constituée de 4 conseillers en technopédagogie, a conçu et développé un parcours de formation continue pour accompagner les enseignants dans leur implantation pédagogique des TNI en salle de classe.

## **Phase II (2015-2019) : Stratégies d'implantation massive de la mobilité**

La seconde phase d'implantation massive du numérique vise les appareils mobiles, par l'ajout de laboratoires mobiles et de classes numériques, où chaque élève a accès à un appareil. Ainsi, cette implantation vise à accroître l'accès technologique par les élèves. Du point de vue de l'infrastructure, le réseau sans-fil a été optimisé dans les établissements scolaires. De plus, pour diversifier et accroître l'offre et les divers parcours de formations, deux nouveaux conseillers technopédagogiques se sont joints à l'équipe déjà en place.

## **Soutien des projets d'innovation pédagogique**

L'une des stratégies systématiquement employées, avant le déploiement massif des technologies en classe, est le pilotage de projets d'innovation technopédagogique. Parmi les projets mis de l'avant, mentionnons le Fab Lab (<https://fablab.servicescsmb.com/>), le Centre de simulation en sciences et technologies (CENST) (<https://censt.servicescsmb.com/>) et ALGO (<https://sites.google.com/csmb.qc.ca/algo>), une unité mobile d'éveil à la programmation. Le Fab Lab CSMB (2015) est une unité de prototypage et de fabrication comportant plusieurs outils comme l'imprimante 3D, la brodeuse numérique, le traceur de découpe vinyle, la découpe laser ou la fraiseuse à commande électrique. Chaque école secondaire possède son Fab Lab. Ce projet d'envergure, lancé en 2014, vise à tester des pédagogies expérimentales, à adapter les programmes d'apprentissage dans diverses

disciplines, en se basant sur le principe de la différenciation, l'apprentissage collaboratif et la pédagogie par projet. Les élèves peuvent ainsi mettre en pratique des notions abordées en classe, ce qui stimule leur intérêt envers l'apprentissage, tout en les exposant à des technologies de pointe. Le CENST est un centre de simulation en sciences et technologies visant à faire vivre des activités immersives, par son simulateur de navette spatiale et un planétarium mobile. ALGO est une unité mobile d'éveil à la programmation visant à sensibiliser les élèves et les équipes-écoles à l'importance de développer la pensée informatique par des activités en classe utilisant divers robots et applications.

### **Constats : défis et besoins des directions d'établissement d'enseignement**

Force est de constater que l'ajout des technologies au sein des établissements scolaires n'est pas sans solliciter la participation active et la gestion de la part des directions d'établissements d'enseignement. De fait, la gestion du parc informatique, la formation continue du personnel scolaire et l'intégration stratégique du numérique posent certains défis, en raison de la réalité déjà fort complexe qu'est la gestion d'un établissement scolaire. Néanmoins, le numérique représente également certaines opportunités qu'on peut saisir, en vue de faire évoluer les pratiques d'enseignement et d'apprentissage et de favoriser le soutien à la diversité, à l'équité et à la personnalisation de l'apprentissage. À cet égard, nous avons constaté un certain profil de directions d'établissement d'enseignement innovateur, aux secteurs jeune et adulte. Ces derniers se sont démarqués par leur manière innovante de mobiliser les ressources et les divers acteurs lors de leur mise en œuvre de stratégies de gestion d'implantation du numérique. Face à ces constats et, de concert avec la directrice adjointe du service informatique, madame Carole Dallaire, j'ai formé un comité visant à étudier l'opérationnalisation de ces stratégies. Cette initiative a donné lieu au projet Gestion TIC-écoles, destiné aux directions d'établissement d'enseignement de la CSMB.

## **Projet Gestion TIC-écoles pour les directions d'établissement d'enseignement**

### **Étapes de réalisation**

Le projet Gestion TIC-écoles vise l'implantation pédagogique du numérique au sein des établissements d'enseignement. Il s'est déroulé sur une période de 4 années, selon 3 étapes de réalisation distinctes : la conception d'un cadre de référence, l'expérimentation et le déploiement.

### **Conception du cadre de référence (2015-2016)**

Au point de départ du projet, nous avons visité les écoles se trouvant plus avancées dans la mise en œuvre des technologies. Ces visites ont permis d'identifier 8 établissements d'enseignement, dont 6 écoles primaires, une école de niveau secondaire et un centre d'éducation des adultes. Ces milieux plus innovants se traduisaient par des pratiques de gestion facilitant cette mise en œuvre, ainsi que par certaines pratiques pédagogiques plus innovantes. Nous avons enregistré des séquences vidéo en classe et des entrevues de directions et d'enseignants novateurs, en vue de diffuser ces pratiques au plus grand nombre d'acteurs de notre milieu. De plus, nous avons formé un comité Gestion TIC-école, incluant les directions d'établissement d'enseignement étant considérées comme étant innovatrices. En suivi à nos réunions du comité Gestion TIC-école, des rencontres mensuelles étaient réalisées avec chaque direction dans leur établissement d'enseignement. Ces rencontres individuelles ont permis de documenter les stratégies, les processus et les activités facilitant l'implantation du numérique. Ces derniers s'articulent autour de trois dimensions : la gestion de l'infrastructure technologique, la gestion de la formation continue et la gestion stratégique des technologies. Cela nous a permis de dégager ce qui est commun aux divers milieux : primaire, secondaire et adultes. De plus, nous avons pu identifier ce qui était plus spécifique aux contextes. Suivant cette analyse, nous avons été en mesure, au sein du comité, de conceptualiser le cadre de référence Gestion TIC-école.



### Composantes du cadre de référence

Le cadre de référence Gestion TIC-écoles comporte 7 composantes. Le portrait-école est la vision globale du système-école, qui tient compte d'une consultation auprès des membres de son milieu, que ce soit le personnel et les élèves, les parents et la communauté éducative. Des enquêtes sous la forme de questionnaires visent à brosser le portrait TIC de l'école afin d'orienter l'implantation stratégique du numérique. De plus, l'enquête *Besoins logistiques et techniques des enseignants* permet d'effectuer un portrait global de l'utilisation que les enseignants et le personnel non enseignant font du numérique avec les élèves. Ce portrait aide à cibler leurs besoins de développement technopédagogique. Une intégration des TICs réussie s'inscrit selon la vision et les orientations du projet éducatif de l'école. Le plus grand défi est d'intégrer les activités de gestion du numérique à l'ensemble des activités courantes. C'est pourquoi on propose un cahier de gestion en format Excel, qui contient les orientations et objectifs de la CSMB, le projet éducatif et les divers plans d'action pour l'ensemble de vos activités de gestion. Une bonne façon de démarrer une réflexion sur l'intégration des TICs à votre école est de tracer le bilan et l'analyse des résultats de vos élèves. Selon le bilan de l'analyse de vos résultats, nous aidons la direction d'établissement à cibler des outils et des pratiques pédagogiques pouvant améliorer l'apprentissage des élèves, selon les priorités visées.

La dimension technologique porte sur deux stratégies : l'analyse et la gestion du parc informatique et la prévision et les achats d'équipement ou d'outils numériques. Pour l'analyse et la gestion du parc informatique, nous mettons à la disposition des directions d'établissement d'enseignement des outils qui facilitent la tenue de l'inventaire du matériel informatique, des ressources numériques et des logiciels, ainsi que de la couverture du réseau sans-fil. Ils ont également accès à un soutien technique par leur opérateur pour l'installation, l'entretien et le renouvellement de l'équipement pédagogique et administratif. La prévision et les achats informatiques sont un processus qui fait intervenir plusieurs acteurs. Pour faciliter ce processus, nous avons identifié les personnes-ressources clés et des ressources pour guider les décisions en ce qui a trait au financement et aux budgets annuels octroyés, la planification des achats informatiques, le soutien lors d'achats et de commandes, l'installation et la prise en main des divers équipements et outils numériques. Ainsi, une stratégie de planification financière concernant l'implantation technique est mise en œuvre.

La dimension de la formation continue porte sur les besoins des enseignants en termes de soutien pédagogique, d'accompagnement, de formation et de développement de matériel pédagogique. Pour supporter l'analyse des besoins de formation, des enquêtes sont proposées, de manière à identifier le niveau d'usage des élèves et des enseignants. Cela permet aux directions d'établissement d'enseignement de mieux connaître les besoins des enseignants, d'établir un calendrier de formation continue selon leur budget pour la formation et la libération de leur personnel. Enfin, l'impact du numérique sur l'apprentissage des élèves dépend de leurs types d'usage et de leur degré d'autonomie en salle de classe. Le succès d'une implantation réussie dépend la formation et de l'accompagnement du personnel. C'est pourquoi l'équipe de conseillers technopédagogiques offre aux enseignants des formations sur divers environnements et outils technologiques dans son offre annuelle qui est toujours renouvelée pour répondre à l'avancement des pratiques efficaces et innovantes. Des stratégies d'accompagnement par les pairs, des midis-causeries, une brigade TIC, un comité technopédagogique ou des libérations d'enseignants, seuls ou en équipe, visant le développement de matériel pédagogique constituent autant de stratégies différentes qu'il est possible de mobiliser.

En définitive, l'implantation du numérique devrait dépasser le stade d'appropriation technique pour réellement améliorer la réussite des élèves. De la même manière, une direction d'établissement ayant une aisance avec la gestion technologique et de la formation continue se préoccupent davantage d'intégrer les technologies à leur projet éducatif, en tenant compte des résultats des élèves. C'est à ce niveau que se complexifie davantage l'opérationnalisation de l'implantation. De fait, celle-ci nécessite des connaissances sommes toutes vastes et approfondies des diverses possibilités pédagogiques des outils et ressources pédagogiques, ainsi que des approches ou stratégies pédagogiques qui peuvent avoir un effet sur l'apprentissage des élèves. De plus, la direction d'établissement doit pouvoir identifier le niveau de compétence des enseignants, de manière à mettre en œuvre des stratégies de collaboration, d'entraide et de partage orientées vers des cibles déterminées collectivement.

En somme, le comité Gestion TIC-école a permis de concevoir, d'élaborer et d'amorcer une première expérimentation d'un modèle d'accompagnement que j'ai dirigé les années subséquentes.

### **Expérimentation (2016-2017)**

La deuxième étape du projet Gestion TIC-écoles visait l'expérimentation du modèle d'accompagnement au sein de 4 écoles primaires, d'un établissement secondaire et d'un établissement d'enseignement des adultes. Cet accompagnement a permis le soutien à la mise en œuvre des projets numériques, par le déploiement de stratégies se basant sur le cadre de référence Gestion TIC-écoles. Un premier avantage de ce modèle est qu'il simplifie la conceptualisation et l'opérationnalisation de stratégies qui sont a priori complexes. De plus, ce modèle est non linéaire et adaptatif, étant conçu de manière systémique. Ainsi, il offre plusieurs « portes d'entrée », selon le niveau de préoccupation et le besoin de la direction d'établissement d'enseignement. Enfin, il est flexible, en ce sens qu'il permet l'ajout des nouvelles stratégies, de moyens ou d'outils, par la mise en commun des diverses pratiques de gestion mobilisées par les différents milieux.

À la fin de cette année d'expérimentation, un site a été mis en ligne en vue de réunir les ressources et la documentation pouvant être utiles aux directions (CSMB, 2017). De

surcroît, un bilan a été réalisé en vue de proposer une offre de formation, d'accompagnement et de diffusion visant le développement des compétences chez les directions d'établissement d'enseignement.

### **Déploiement (2017-2018)**

Au début de l'année scolaire 2017-18, le modèle d'accompagnement et le cadre de référence Gestion TIC-écoles ont été présentés à l'ensemble des directions d'établissements d'enseignement. Une offre de formation sur les outils technologiques ainsi que des ateliers thématiques leur ont été proposés. Au total, j'ai accompagné une vingtaine d'écoles de niveaux primaires, secondaires et des adultes. Cet accompagnement pouvait comporter diverses activités, notamment des rencontres avec l'équipe de direction, des formations in situ, des rencontres avec les membres du personnel, ou encore des activités collaboratives en présence ou à distance. Les principes d'accompagnement étaient de faire bénéficier au plus grand nombre les pratiques de gestion qui peuvent s'intégrer aux activités de l'école. De plus, il vise à favoriser l'innovation, le travail en équipe, le développement et l'apprentissage continu et contextualisé du personnel scolaire. La flexibilité, le « juste à temps », la réflexivité et l'émergence de projets collectifs semblent des facteurs assurant la pertinence de l'utilité de l'accompagnement, en vue d'optimiser le potentiel des technologies par les directions dans leur établissement scolaire.

### **Recommandations**

En guise de conclusion, je pense qu'il est possible de dégager certains facteurs de réussite de l'implantation massive du numérique à la CSMB, de même que certains défis et enjeux auxquels nous sommes confrontés. De plus, malgré le contexte très particulier de cette très grande commission scolaire, certaines pistes d'investigation nous paraissent d'intérêt pour transférer nos apprentissages à d'autres contextes, plus spécifiquement l'enseignement et l'apprentissage à distance.

### **Conditions et facteurs de réussite**

Certaines conditions et certains facteurs semblent avoir balisé le succès de l'implantation des diverses technologies à la CSMB. Parmi ces conditions, la première est

la vision stratégique de la direction générale et de la direction du service informatique. Ces membres de la haute direction ont su financer, planifier, mobiliser et coordonner les efforts des divers services impliqués, soit le service des ressources informatiques, le service des ressources éducatives, le service des ressources matérielles et le service des communications. Une deuxième condition est la vision pédagogique de cette implantation, misant sur la constitution d'une équipe technopédagogique innovante, qui a su piloter divers projets en vue d'être à l'avant-garde des innovations technologiques et des possibilités pédagogiques qu'elles peuvent générer. Cette même équipe a coordonné la formation continue du personnel enseignant et des agents multiplicateurs dans leur milieu.

Parmi les facteurs de réussite, mentionnons la constitution d'un réseau de praticiens qui se rallient autour de projets d'expérimentation ou de communautés de développement pédagogique ou de comités. Mentionnons également la diffusion des meilleures pratiques technopédagogiques au sein d'un événement bisannuel, le eColloque CSMB, qui vise à influencer, inspirer, motiver et diffuser les résultats d'expérimentations variées en classe et à l'école. Un incontournable à ce colloque est sans aucun doute la Technozone, qui présente les diverses innovations technologiques et des cas d'expérimentations pratiques.

### Défis et enjeux

Pour qu'elle soit signifiante et efficiente, c'est-à-dire qu'elle peut améliorer l'apprentissage des acteurs scolaires, l'implantation massive du numérique doit pouvoir surmonter certains défis et enjeux. Parmi les défis, mentionnons la capacité de dépasser l'appropriation technique et simplement l'objectif de massification technologique en soi. Comment bonifier les usages qu'en font les enseignants et les élèves? Comment rendre à plus large échelle l'innovation pédagogique et de gestion stratégique du numérique?

Des enjeux liés à la formation continue et à l'accompagnement du personnel scolaire reposent sur la limitation des ressources financières liées à la libération du personnel pour travailler en équipe, en communautés de pratiques ou participer à des activités de développement technopédagogique. À cela s'ajoute la difficulté de trouver des enseignants suppléants pour libérer le personnel. Cela représente un défi pour la direction d'établissement d'enseignement, comme le développement pour leurs propres



compétences liées à la gestion stratégique, pédagogique et technologique de l'école d'aujourd'hui.

### **Pistes d'investigation : compétences, formation et accompagnement, groupes d'échanges par rapport à la FAD**

Sur un vaste territoire comme celui que représente la CSMB, dans un monde où le savoir est distribué et surabondant, comment rendre disponible et accessible un savoir, à la fois théorique et pratique, aux directions d'établissement d'enseignement? Quelles sont les nouvelles compétences qu'ils doivent pouvoir développer et à mobiliser pour répondre aux enjeux, défis et opportunités qu'offre le numérique? On peut notamment se questionner sur l'apport des technologies, qu'on pense aux plateformes d'autoformation, aux webinaires ou encore au travail collaboratif à distance. Ce développement professionnel auprès des directions d'établissement d'enseignement, portant sur la gestion stratégique de l'implantation du numérique, pourrait sans doute contribuer à cette transformation vers l'école numérique. Cependant, le plus grand défi, à mon avis, n'est pas tant de mettre en réseau et informer les acteurs mobilisés dans cette voie, mais plutôt d'orchestrer des moments d'échange, de réflexion et de mises en commun d'idées d'une part, puis de pistes d'action qui sont concrètes, utiles et contextualisées à leur milieu, d'autre part. On pourrait par exemple imaginer une communauté de pratique ou un groupe de co-développement professionnel où les outils et ressources se présentent, s'adaptent ou se créent par les acteurs. En d'autres termes, penser à un système adaptatif, flexible et contextualisé non pas en fonction d'un cursus en ligne à suivre, mais en fonction des besoins exprimés par les praticiens. Voilà le noyau d'une réflexion à continuer d'élaborer. Somme toute, on évolue avec la technologie, comme on fait évoluer nos projets technologiques pour continuer d'apprendre, d'améliorer l'expérience d'apprentissage de tous les acteurs scolaires et leur réussite éducative.

**Récits d'expériences professionnelles auto-déclarés  
par des gestionnaires ayant piloté la transformation de  
cours à distance, en format hybride et/ou numérique**

**Serge Gignac**  
Directeur des études  
**Annie Fortin**  
Directrice adjointe des études  
Cégep de la Pocatière

**Expérience professionnelle**

Je suis arrivé dans le réseau collégial en 2011, à titre de directeur du centre d'études collégiales de Montmagny et j'occupe le poste de directeur des études depuis août 2016. Nous avons 3 campus, un campus à La Pocatière (<https://www.cegeplapocatiere.qc.ca/>), un à Montmagny (<https://www.cecm.ca/>) et un troisième campus au Témiscouata (<http://cectemiscouata.ca/>). Nous avons également un centre d'étude en collaboration avec le cégep de Rivière-du-Loup (<http://www.cegeprdl.ca/>). Sur les 3 campus nous avons environ autour de 1100 étudiants : plus ou moins 850 ici à La Pocatière, 200 à Montmagny et puis une cinquantaine au Témiscouata.

Pour sa part, ma collègue vient d'être nommée directrice adjointe des études.

**Stratégies de gestion**

J'aimerais, en premier lieu, décrire notre cégep et l'état de la situation. Premièrement, il est à noter que nous avons 3 campus, donc toutes nos réunions sont à distance ainsi que l'ensemble de l'infrastructure, mais l'enseignement, dans nos 3 campus, n'est pas complètement offert à distance. Le virage vers la formation à distance s'est fait, pendant la période de 2012 à 2014, à la formation continue. Actuellement, à la formation continue nous comptons environ 400 étudiants inscrits dans les locaux situés à La Pocatière, mais peu à Montmagny. Pour nous, c'était un virage important, mais nécessaire parce que nous vivions une baisse d'inscriptions importante. Notre marché local compte une quinzaine de municipalités dans nos Municipalités régionales de comté (MRC) en plus du Témiscouata. Il est à noter qu'elles sont en décroissance quant à la démographie. Des déclin démographiques sont prévus encore pour quelques années dans ces MRC-là, ce qui

signifie que la clientèle locale ne permettait plus d'ouvrir de nouvelles cohortes d'étudiants. Dans les programmes réguliers, nous vivons également une diminution de clientèle locale. Pourtant, notre carte de programmes est assez diversifiée, ce qui nous permet de recevoir des étudiants d'un peu partout au Québec, alors de ce côté-là, nous sommes en mesure de tirer notre épingle du jeu! Également, ce qui nous permet de maintenir nos effectifs étudiants repose sur 2 grands éléments : notre clientèle internationale inscrite dans les programmes de formation réguliers et ceux inscrits en formation continue grâce à l'offre de cours à distance.

Au niveau de la formation continue, nous n'avons pas eu recours à de grandes stratégies, car cela s'est fait de façon naturelle à cause de la diminution des inscriptions. Également, compte tenu que la formation continue s'autofinance, nous avons été dans l'obligation de revoir notre offre de services de façon à maintenir une formation continue dynamique permettant ainsi de conserver en poste le personnel. La stratégie a été de réfléchir à savoir si nous étions pour opter de composer avec la décroissance et aller de

*[...] ce qui nous permet de maintenir nos effectifs étudiants repose sur 2 grands éléments : notre clientèle internationale inscrite dans les programmes de formation réguliers et ceux inscrits en formation continue grâce à l'offre de cours à distance [...]*

l'avant avec des coupures budgétaires ou travailler en mode développement? Nous avons donc opté pour mettre de l'avant une stratégie de développement, permettant ainsi la survie pour notre service de la formation continue entre autres.

## Plan d'action

La plan d'action officiel a été adopté seulement en 2019. Avant l'adoption officielle de ce document, nous avons opté pour des stratégies axées sur la gestion du changement : raconter l'histoire, décrire la mise en contexte, faire des constats, dégager des enjeux, etc. Et, bien entendu, travailler avec notre personnel et les mettre dans le coup pour qu'ils puissent adhérer à la solution et qu'ils puissent en faire partie. Selon notre perception, il s'avère important de mettre la table de façon authentique, afin que le personnel puisse prendre en charge ce développement-là parce que la direction peut bien penser à de grandes orientations, mais quand vient le temps de mettre la main à la pâte, cela demande la collaboration de professionnels; nous devons compter sur une équipe qui va travailler le

dossier au quotidien. Il était donc primordial que l'équipe adhère à ce projet de développement! Dans un premier temps, nous avons travaillé avec l'équipe de professionnels et le personnel de soutien, afin de créer le modèle ainsi que les façons de faire. Par la suite, les enseignants ont adhéré au projet. Du côté des programmes réguliers, nous avons mis de l'avant quelques journées pédagogiques pour faciliter la transformation. Également, nous avons eu une opportunité de collaborer avec des cégeps de l'Est, ce qui nous a permis de mettre sur pieds un projet qui s'appelle maintenant le Campus virtuel (<https://www.collegia.qc.ca/contact/campus-virtuel/>) relevant du groupe Groupe Collegia (<https://www.collegia.qc.ca/groupe-collegia/>) qui est le Consortium des services de formation continue du Cégep de la Gaspésie et des Îles, du Cégep de Matane et du Cégep de Rivière-du-Loup. Présent aux Îles-de-la-Madeleine, sur tout le territoire gaspésien et au Bas-Saint-Laurent, le Groupe Collegia offre à la population des services de formation et de reconnaissance des acquis et des compétences, reconnus par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Son offre de formation variée suggère des programmes d'études offerts à temps plein ou à temps partiel ainsi que des cours de durée variable, crédités ou conçus sur mesure pour répondre à des besoins spécifiques de sa clientèle. Le Groupe Collegia propose aussi son offre de formation à toute la population québécoise intéressée à développer ses connaissances et ses compétences en utilisant une solution pratique et performante telle la formation à distance. Le Groupe Collegia s'adresse également aux entreprises désireuses de former leur main-d'œuvre en élaborant des programmes de formation, sur mesure ou crédités. Actif au plan international, le Groupe Collegia exporte son savoir-faire et son expertise au sein de différents pays, notamment dans les pays en développement via des projets d'appui à des centres de formation professionnelle, technique et de transfert technologique. Grâce à cette association, nous avons créé un petit consortium où l'on offre environ 20 à 30 cours (<https://www.collegia.qc.ca/etudier/etudier-a-temps-plein/>), permettant ainsi à des étudiants, qui ont des horaires atypiques, de pouvoir poursuivre leurs études collégiales. À titre d'exemples, voici quelques situations vécues par des étudiants : le cours n'entre pas à l'horaire pour la session 4 et nous ne l'offrons pas à la session 3, l'étudiant veut diplômer mais le cours n'est pas offert ni à la formation à distance ou n'est même pas offert par le Cégep à distance... Et j'en passe. L'idée derrière le consortium était d'aider ces d'étudiants

en collaborant ensemble pour permettre ainsi d'avoir le nombre d'étudiants requis pour permettre le démarrage des cours.

Pour ce qui est du régulier, nous avons travaillé sur certaines prémisses en mettant en place une ou deux journées pédagogiques portant sur la formation distance, ce qui a permis de briser des tabous. Nous avons également présenté des initiatives dont le Campus Virtuel, FADIO (<http://www.fadio.net/>) ainsi que les expériences vécues à la formation continue. À titre d'exemple, nous avons invité le Cégep de Matane qui offre une technique complètement à distance : la technique de tourisme. Également, FADIO est venu présenter des communications, ce qui a permis de mettre les gens dans le coup. Cela a constitué une première stratégie. Puis la deuxième stratégie a été de collaborer à l'élaboration de l'offre de cours qui allaient être offerts par le Campus virtuel en collaboration avec nos enseignants. En fait, nous avons vraiment fait un appel à tous sur une base volontaire.

Pour ce qui est de la reddition de comptes, nous travaillons avec le Campus virtuel et un comité de gouvernance pour faire état de la situation afin que le personnel constate que le projet fonctionne : il y a tant de cours qui ont été enseignés avec des taux de réussite. Le comité de gouvernance rend des comptes pour l'ensemble des cégeps. À l'interne, nous présentons les résultats dans une perspective ayant pour objectif de stimuler l'intérêt des enseignants à adhérer au projet de développement des cours à distance.

## Engagement des gestionnaires

L'engagement d'un gestionnaire se démontre beaucoup par sa présence et son implication dans le projet, ce qui semble être un gage de réussite!

## Pratiques professionnelles

À titre de pratiques professionnelles, nous avons choisi de privilégier les cours synchrones. À chaque semaine, l'étudiant a un rendez-vous à son agenda comme s'il était en salle de classe traditionnelle, mais il rejoint son enseignant dans une classe virtuelle. Puis, pour certains cours, il peut

*À chaque semaine, l'étudiant a un rendez-vous à son agenda comme s'il était en salle de classe traditionnelle, mais il rejoint son enseignant dans une classe virtuelle.*

venir au cégep dans une salle de classe où l'enseignant est là et d'autres étudiants sont à distance (sur le campus et hors campus). Nous pensons qu'il s'avère important de passer

*[...] pour certains cours, il peut venir au cégep dans une salle de classe où l'enseignant est là et d'autres étudiants sont à distance (sur le campus et hors campus).*

par les coordonnateurs de départements et les représentants de programmes, afin de transmettre l'information, dans le but que d'autres enseignants puissent se joindre au projet.

## Soutien pour mettre en place la formation à distance

De plus, il importe de travailler avec les ambassadeurs, afin que ces derniers puissent aider à atténuer toutes les réticences pouvant exister : un cours à distance, c'est un cours de moindre qualité, les étudiants vont tricher pendant l'évaluation, etc. Bref, tous les mythes auxquels nous pouvons penser peuvent davantage s'estomper quand un collègue mentionne : « Allez, embarquez donc, car c'est vraiment le fun! »



## Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe

Lors d'une journée pédagogique, nous avons fait remplir un sondage pour connaître la partie préférée des enseignants et il est ressorti qu'ils ont beaucoup apprécié le partage d'expériences de collègues.

Aussi, le rôle des conseillers technopédagogiques est important, le soutien de FADIO ainsi que le projet ANGE (<http://classlab-ange.eu/>). Le soutien de l'équipe informatique pour les enseignants est primordial, surtout pour qu'ils se sentent en confiance, parce ce que nous savons très bien que lorsque nous offrons un cours pour la première fois à distance, cela peut s'avérer stressant.

Également, nous faisons appel à nos conseillers de la formation continue qui sont les leaders, des précurseurs qui se sont occupés de tout mettre en place : le soutien aux enseignants au niveau des évaluations, l'adaptation des cours réguliers, comment faire pour offrir des cours à distance. Ils ont mis en place des vidéos et plusieurs outils pour mieux soutenir l'enseignant. À titre d'exemple, avant que le premier cours débute, l'enseignant rencontre ses étudiants en mode virtuel et vérifie si la connexion et la caméra fonctionnent, explique le fonctionnement du logiciel ainsi que le déroulement du cours. Donc, il offre un

cours « 101 de formation à distance » pour que le premier cours à l'horaire soit strictement dédié à l'apprentissage et non à des explications quant au fonctionnement du cours.

De plus, cela évite qu'un étudiant manque une partie de cours parce qu'il n'est pas capable de se connecter. Il y a une semaine de différence entre les deux donc, si après la première rencontre, il y a des problèmes techniques, cela donne le temps avant le premier cours pour réajuster le tir. Ainsi, de cette façon, les enseignants et les étudiants sont rassurés et ils ont confiance au fait que cela va s'avérer une expérience positive.

Une autre pratique est de bonifier la tâche des enseignants qui offrent de la formation à distance. Actuellement, elle n'est pas balisée au niveau des conventions collectives, cela repose donc sur une entente interne avec le syndicat des enseignants. C'est donc un choix institutionnel qui a été pris en collaboration avec le syndicat, car nous voulions encourager les enseignants qui voulaient transformer leurs cours à distance, mais nous sommes conscients que la première fois qu'un enseignant transforme un cours à distance, que ce 0.5 par période est largement dépassé, mais que cela est mieux que rien du tout.

*[...] avant que le premier cours débute, l'enseignant rencontre ses étudiants en mode virtuel et vérifie si la connexion et la caméra fonctionnent, explique le fonctionnement du logiciel ainsi que le déroulement du cours. Donc, il offre un cours « 101 de formation à distance » pour que le premier cours à l'horaire soit strictement dédié à l'apprentissage et non à des explications quant au fonctionnement du cours. [...]*  
*autre pratique est de bonifier la tâche des enseignants qui offrent de la formation à distance. Actuellement, elle n'est pas balisée au niveau des conventions collectives, cela repose donc sur une entente interne avec le syndicat des enseignants. C'est donc un choix institutionnel qui a été pris en collaboration avec le syndicat, car nous voulions encourager les enseignants qui voulaient transformer leurs cours à distance [...]*

## Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de la formation à distance dans un établissement d'enseignement

Avant de parler de compétences, il importe d'y croire en tant que gestionnaire! D'après nous, la première compétence pour un gestionnaire devrait d'être capable de maîtriser la gestion du changement. De plus, être capable de collaborer avec des ressources externes. À titre d'exemple, nous avons fait appel à la formation à distance des inter-ordres, donc FADIO, qui a été un élément très important, ce qui nous a permis de nous sensibiliser et de faire nos premières armes.



De plus, il importe d'être capable de conscientiser les enseignants aux retombées positives quant à la formation à distance.

Une autre compétence est celle d'être capable de développer une crédibilité auprès de son personnel, afin qu'il puisse croire au projet de développement. À titre d'exemple, la façon dont vous diffusez vos résultats, peut faire la différence. Les taux de réussite nous ont beaucoup aidés parce qu'ils étaient excellents (autour de 80 %). Également, pour ce qui est du développement des compétences de gestion, nous collaborons au projet ANGE faisant partie d'Erasmus. Le programme Erasmus (EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students), généralement appelé Erasmus, est un programme d'échanges d'étudiants et d'enseignants entre les universités, les grandes écoles européennes et des établissements d'enseignement à travers le monde entier. Le projet ANGE compte 9 pays : 8 européens et nous sommes les seuls en Amérique du Nord qui participent à ce projet-là. ANGE signifie ancrage numérique dans la gouvernance des institutions d'enseignement. Plusieurs rencontres se font chaque année dans chacun des pays. Au niveau des gestionnaires, nous travaillons actuellement au développement d'un référentiel de compétences pour ancrer le numérique dans la gouvernance des établissements. Ce référentiel est en cours de réalisation, ce qui nous amène à réfléchir à de la formation et à des améliorations continues pour améliorer nos compétences.

*[...] autre compétence est celle d'être capable de développer une crédibilité auprès de son personnel, afin qu'il puisse croire au projet de développement. Également, pour ce qui est du développement des compétences de gestion, nous collaborons au projet ANGE faisant partie d'Erasmus. Le programme Erasmus (EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students), généralement appelé Erasmus, est un programme d'échange d'étudiants et d'enseignants entre les universités, les grandes écoles européennes et des établissements d'enseignement à travers le monde entier. Le projet ANGE compte 9 pays : 8 européens et nous sommes les seuls en Amérique du Nord qui participent à ce projet-là. ANGE signifie ancrage numérique dans la gouvernance des institutions d'enseignement.*

Ce qui est intéressant, c'est que ce projet nous a permis de constater que nous ne sommes pas nécessairement en retard au Québec, compte tenu que nous avons la chance d'échanger avec des gestionnaires de d'autres pays.

Ce qui est surtout intéressant, c'est le partage de connaissances et d'expériences. À titre de mode de fonctionnement, chacun des pays pilote un projet de recherche et à chaque année, il y a des rencontres du comité de gouvernance et des rencontres de formation de courte durée. Il y a aussi des webinaires qui sont disponibles ainsi que des outils. Afin

d'assurer un bon suivi, nous avons attiré une conseillère pédagogique à ce projet-là. De notre côté, nous alternons la participation au niveau des gestionnaires pour permettre ainsi à plusieurs gestionnaires de s'approprier la démarche. À titre d'exemple, j'étais de la mission en France cet hiver au mois de janvier. Pour sa part, Annie a prévu aller en Roumanie au mois de novembre. De plus, nous avons choisi de faire participer des enseignants au projet, parce que nous voulons contaminer positivement le plus d'enseignants possible pour leur donner le goût. C'est quand même une belle façon de leur donner goût. Il y en a qui sont allés en Finlande, d'autres en Belgique, en Bulgarie et ils reviennent de là et ils sont super motivés, tout en ayant plein de projets en tête. Quand ils reviennent, nous leur demandons d'animer un midi pendant lequel ils expliquent ce qu'ils ont vécu, ce qu'ils ont appris là-bas pour essayer de diffuser le plus possible d'informations aux collègues. C'est une autre stratégie de gestion à préconiser. À titre d'exemple, lors de la mission en France, j'étais accompagné d'une conseillère pédagogique ainsi que d'un enseignant en informatique qui a voulu transformer ses cours à distance dès son retour au Canada. Maintenant, il contamine positivement ses collègues.

## Formation des gestionnaires

La formation des gestionnaires devrait être synonyme d'échanges et de partages, comme nous le faisons lors des journées pédagogiques.

*[...] synonyme d'échanges  
et de partages [...]*

## Compétences des enseignants à développer

Nous croyons que la première étape pour l'enseignant est de démystifier la plateforme avec laquelle il va enseigner ses cours à distance. Donc, c'est le contenant dans lequel va s'inscrire le cours, dans lequel il va l'enseigner. Nous pensons que c'est une première compétence qui est très importante à démystifier et à comprendre. Bref, il importe que l'enseignant puisse développer sa compétence numérique! Afin d'accompagner les enseignements dans le cadre ce développement, ils peuvent avoir accès au centre d'aide pour l'apprentissage des technologies (CAPTIC). Le centre regroupe des enseignants et un conseiller pédagogique. Il existe depuis 5 à 6 ans et a pour objectif également de mettre

de l'avant des innovations pédagogiques, comme de nouvelles technologies. Le CAPTIC a joué un rôle important dans la transformation des cours à distance. Afin de réaliser ce projet, nous avons travaillé avec des enseignants volontaires. Ils sont dégagés d'une partie de leur tâche pour expérimenter ces technologies-là.

### Modèle mis en place pour favoriser la transformation de cours à distance

Le modèle mis en place s'est fait de façon naturelle, compte tenu que nous vivions une baisse de clientèle significative. Il a reposé sur la collaboration et l'accompagnement offert aux enseignants intéressés à transformer leurs cours à distance. L'enseignement synchrone a été le choix retenu, ce qui s'avère une réussite.

### Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance

Premièrement, il importe de travailler avec les enseignants, car il ne faut pas forcer les gens à transformer leurs cours à distance. Plus précisément, il faut vraiment travailler avec eux pour qu'ils puissent développer leur intérêt et leur goût de le faire, qu'ils voient cela comme étant un nouveau défi dans leur carrière d'enseignant. À titre d'exemple, il y a eu dernièrement une petite controverse quant à la formation à distance au niveau des cours d'éducation physique. Nous avons fait du mieux que nous pouvons faire... Nous avons eu des discussions avec les enseignants, nous avons fait de la sensibilisation, nous avons exprimé nos idées, mais c'est un débat qui est trop polarisé pour convaincre nos enseignants, chez nous, à La Pocatière. Par contre, en Abitibi-Témiscamingue, ils ont trouvé une façon de déconstruire le cours et de le reconstruire à partir du devis, des énoncés de compétences et des descriptions des compétences. Bref, il faut y aller lentement mais sûrement, afin d'amener les enseignants à cheminer. Nous pensons qu'il faut laisser le temps aux gens et en discuter avec eux. Tranquillement, mais il faut laisser aller, en n'imposant rien. Également, il faut accepter que ce ne soit pas fait pour tout le monde, il ne faut pas penser que cette transformation va régler tous les problèmes, mais en même temps, c'est une réalité et un besoin qui est omniprésent, car

eCampus et le Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur sont actuellement une priorité pour le Québec!

Nous sommes un petit cégep, donc il y a des cours qui sont offerts seulement une session par année, alors si un étudiant échoue un cours, ce dernier va s'offrir seulement l'année suivante à cause du nombre réduit d'étudiants. La formation à distance est donc un excellent service que nous offrons à nos étudiants, car cela leur permet de bénéficier de l'opportunité d'avancer dans leur parcours scolaire. De plus, cette réalité est l'un des arguments qui a influencé positivement certains enseignants quant à la transformation des cours à distance.

*La formation à distance est donc un excellent service que nous offrons à nos étudiants, car cela leur permet de bénéficier de l'opportunité d'avancer dans leur parcours scolaire.*

Bref, ce que nous pouvons en retirer de notre expérience, entre autres, c'est qu'il s'avère important de travailler avec des gens volontaires, des gens qui veulent autant que la direction.

Nous regardons de très près le modèle de l'Université Laval, car maintenant ils ont plein d'étudiants qui étudient selon un horaire composé de 2 ou 3 jours en présence et de 2 à 3 jours à distance, ce qui constitue une nouvelle réalité et un besoin pour les étudiants d'aujourd'hui.

## **Annexe**

Plan d'action numérique / 2019-2023

# PLAN D'ACTION NUMÉRIQUE / 2019-2023



## POURQUOI ?

Le numérique transforme tous les volets de notre mission éducative. Il élargit l'éventail des pratiques pédagogiques possibles, ouvre de nouvelles avenues pour innover et offre des occasions d'apprentissage pour tous les étudiants et membres du personnel.

« Au cours des deux dernières décennies, à une vitesse sans précédent dans le monde, le numérique a complètement bouleversé nos façons d'interagir, de communiquer, de nous informer, de créer, de nous exprimer, de travailler, de nous divertir et de consommer. »

- Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur 2018-2023

Notre Cégep doit non seulement s'adapter à ces changements, mais également saisir toutes les possibilités en termes de pratiques d'enseignement et d'apprentissage, de communication et de créativité qu'offre le numérique.

Ce plan s'inscrit dans une suite logique de notre *Projet éducatif*, des plans stratégique et de la réussite 2018-2023. Il est étroitement lié à notre mission soit « la formation de citoyens accomplis, responsables et capables de participer à l'évolution de la société dont ils font partie ».

## VISION

Le Cégep vise une intégration efficace et une exploitation optimale du numérique au service des membres du personnel et de la réussite des étudiants, qui leur permettent de développer et de maintenir leurs compétences tout au long de leur vie.

## MISE EN OEUVRE ET SUIVI

Les plans de travail annuels des différentes unités administratives devront inclure des actions contribuant à l'atteinte des objectifs stratégiques de ce plan.

Certaines actions sont en continu, d'autres nécessitent une phase plus intense de démarrage puis d'une phase de développement et de suivi.

3

AXES

8

THÈMES

9

OBJECTIFS  
STRATÉGIQUES

EN BREF



EN COHÉRENCE AVEC LE PLAN D'ACTION NUMÉRIQUE DU  
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

28

ACTIONS À METTRE EN OEUVRE  
AU CÉGEP DE LA POCATIÈRE

| THÈMES   | OBJECTIFS STRATÉGIQUES  | ACTIONS STRATÉGIQUES  | RESPONSABLE         | 2019-20 | 2020-21 | 2021-22 | 2022-23 |   |
|--|---|---|---------------------|---------|---------|---------|---------|---|
| <b>AXE 1 : SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES</b>  |   |   |                     |         |         |         |         |   |
| LE DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION   | Définir les compétences numériques et les intégrer efficacement dans l'offre de formation                           | 1.1.1 Insérer, dans le profil du diplômé de tous les programmes d'études, des éléments du profil TIC des étudiants et s'assurer d'une prise en compte dans les épreuves synthèses de programme. | DE                  |         |         |         |         |   |
|  |   | 1.1.2 Maintenir une participation active dans des projets concertés intra et interordres visant à développer l'offre de formation par le biais du numérique.                                    | DG                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
| LES COMPÉTENCES ET LA CULTURE NUMÉRIQUES   | Soutenir le développement des compétences numériques du personnel   | 1.2.1 Instaurer une mesure des compétences numériques à l'embauche de tout le personnel.  | DSA                 | ●       | ●       | ●       | ●       |   |
|  |   | 1.2.2 Mettre en place des conditions facilitant l'accès en continu à de la formation ou du perfectionnement visant le développement des compétences numériques du personnel.                    | DSA                 | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 1.2.3 Cibler et mettre en œuvre des mesures de soutien et de suivi pour le développement des compétences numériques du personnel.   | DSA                 | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 1.2.4 Cibler et mettre en œuvre des mesures de soutien technopédagogique pour le personnel enseignant.  | DE                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 1.2.5 Redéfinir le mandat du CAPTIC et le faire connaître.  | DE                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  | Soutenir les personnes et les organisations dans la transition vers une culture numérique                           | 1.3.1 Mettre en œuvre des actions visant à valoriser les pratiques pédagogiques innovantes.   | DE                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 1.3.2 Définir les possibilités, les enjeux et les impacts de l'usage du numérique, incluant ceux favorisant l'apprentissage des bonnes pratiques.   | DG                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 1.3.3 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour faire connaître davantage aux organismes et entreprises notre offre de formation sur les compétences numériques.                           | Extra               | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   |   |                     |         | ●       | ○       | ○       | ○ |
|  |   |   |                     |         | ●       | ○       | ○       | ○ |
| <b>AXE 2 : EXPLOITER LE NUMÉRIQUE COMME VECTEUR DE VALEUR AJOUTÉE DANS LES PRATIQUES D'ENSEIGNEMENT ET D'APPRENTISSAGE</b> |   |   |                     |         |         |         |         |   |
| LES PRATIQUES INNOVANTES   | Innovier dans les pratiques d'enseignement et d'apprentissage en misant sur le numérique                            | 2.1.1 Mettre à jour les classes d'apprentissage actif existantes et déployer de nouveaux équipements/nouvelles classes numériques.  | DE                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 2.1.2 Diversifier les modes d'enseignement et d'apprentissage dans nos programmes d'études.   | DE                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
| LES RESSOURCES ET LES SERVICES   | Mutualiser les ressources et les services pour en optimiser l'accès et en favoriser le partage                      | 2.2.1 Établir et mettre en œuvre un plan de développement de nos bibliothèques.   | DE                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
| LA FORMATION À DISTANCE  | Favoriser le déploiement de l'offre de formation à distance   | 2.3.1 Bonifier notre offre de cours offerts en formation à distance.  | DE                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 2.3.2 Assurer le développement de bonnes pratiques d'enseignement et d'évaluation dans un contexte de formation à distance.   | DE                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 2.3.3 Renforcer l'offre de services à distance existante et explorer de nouvelles avenues, dans une perspective d'optimisation des services offerts.  | DE                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 2.3.4 Définir une stratégie de recrutement à l'aide du numérique.   | DG                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
| <b>AXE 3 : CRÉER UN ENVIRONNEMENT PROPICE AU DÉPLOIEMENT DU NUMÉRIQUE</b>  |   |   |                     |         |         |         |         |   |
| LE PARCOURS ÉDUCATIF   | Veiller au déploiement de solutions dédiées au parcours éducatif tant du point de vue administratif que pédagogique | 3.1.1 Élaborer et mettre en œuvre un plan institutionnel pour la gestion du changement de logiciel de gestion intégrée (PGI).   | COMITÉ DE DIRECTION | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 3.1.2 Implanter un nouveau PGI.   | COMITÉ DE DIRECTION | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 3.1.3 Suivre les travaux du réseau collégial entourant le déploiement d'un PGI volet recherche et analyser l'opportunité d'y adhérer.   | DG                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
| UN ENCADREMENT ADAPTÉ ET FLEXIBLE  | Renforcer la gouvernance numérique et miser sur le partenariat comme levier stratégique                             | 3.2.1 Définir le rôle du comité de gouvernance et établir la structure et les comités de travail qui en découlent.  | COMITÉ NUMÉRIQUE    | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 3.2.2 Élaborer et mettre en œuvre la programmation des investissements et des dépenses (PDID).  | COMITÉ DE DIRECTION | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 3.2.3 Élaborer et mettre en œuvre le plan directeur en ressources informationnelles (PDI).  | COMITÉ DE DIRECTION | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 3.2.4 Accentuer la concertation entre les différents intervenants et ce à toutes les étapes de développement de projets touchant le numérique.  | COMITÉ DE DIRECTION | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 3.2.5 Explorer les possibilités de mutualisation des ressources informatiques avec nos CCTT et autres partenaires.  | DG                  | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 3.2.6 Maintenir une participation active dans les différents comités portant sur le numérique au sein de la Fédération des cégeps, du MEES et d'autres organismes partenaires en éducation.     | COMITÉ DE DIRECTION | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
| L'ACCESSIBILITÉ  | Garantir un accès au numérique équitable et sécuritaire   | 3.3.1 Mettre en œuvre et suivre annuellement les plans d'entretien et de renouvellement des infrastructures informatiques sur les trois campus.   | DSA                 | ●       | ○       | ○       | ○       |   |
|  |   | 3.3.2 Poursuivre le plan de sécurisation de nos actifs informationnels.   | DSA                 | ●       | ○       | ○       | ○       |   |

LÉGENDE : ● Actions en continu ○ Phase de démarrage ○ Phase de développement et suivi

**Alexandre Marion**  
Directeur  
Centre de formation professionnelle  
Matanie – Vallée & Foresterie  
Commission scolaire de Mont-et-Marées

**Expérience professionnelle**

À titre de direction, je compte 17 ans dans le public et 2 ans dans le privé où j’y ai œuvré à titre de gestionnaire d’une école de golf comptant 1000 élèves par année. Alors 19 ans au total. J’occupe ma fonction de direction d’établissement d’enseignement en formation professionnelle depuis 2 années.

**Stratégies de gestion**

Au niveau de la formation à distance, nous avons eu à l’implanter, afin de bonifier le recrutement. Alors la stratégie utilisée auprès de directions générales, a été d’expliquer que le fait d’unir 2 pôles géographiques permettrait d’atteindre les ratios d’élèves requis pour être en mesure de démarrer des cohortes et d’offrir le service à la population. Dans le contexte actuel du centre de formation professionnelle que je gère, la formation à distance est un levier extraordinaire pour augmenter le potentiel démographique au niveau des formations que nous offrons.

De plus, il importe de comprendre notre contexte qui compte 4 établissements séparés dont 1 au Témiscouata à 3 heures d’ici et les autres qui sont tous à peu près à 65 km de distance. Chacun des centres est situé dans une petite communauté regroupant de 5 000 à 10 000 personnes, réalité qui facilite la compréhension du personnel enseignant et du personnel du centre quant à l’importance de favoriser l’implantation de la formation à distance constituant ainsi un levier permettant le démarrage de nouvelles cohortes d’élèves. De plus, il importe d’être proactif par

*[...] la formation à distance est un levier extraordinaire pour augmenter le potentiel démographique au niveau des formations que nous offrons.*



rapport à la formation et au perfectionnement offert au personnel enseignant. Actuellement, nous mettons en action différentes recommandations du Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur, afin que le personnel soit formé pour utiliser entre autres Office 365, Zoom, etc., pour ainsi les aider à développer leurs compétences technopédagogiques et leur intérêt quant à l'utilisation de ces outils-là en salle de classe. Bref, il arrive un temps où la formation à distance et l'utilisation des Tics en salle de classe ne sont plus un ajout à la tâche d'enseignant, mais plutôt un moyen d'améliorer la prestation pédagogique et de diminuer certaines contraintes dans la tâche d'enseignement.

Pour ce qui est de la reddition de comptes, nous réalisons des bilans. En fait, en ce qui a trait à la gestion axée sur les résultats, nous prenons le temps de surveiller l'incidence des gestes que nous posons, tout au long de l'année. À titre d'exemple, dans le cadre d'une formation en assistance à la personne en établissement et à domicile, que nous avons offerte aux centres de Matane et d'Amqui, 2 sites étant branchés avec un établissement de santé, nous avons obtenu d'excellents résultats. Il y a eu 17 élèves inscrits et 14 ont complété leur programme de formation. Nous avons pris le temps de consulter chaque élève quant à la qualité de la formation offerte et les commentaires ont tous été très positifs. Les élèves ont mentionné avoir adoré leur formation et apprécié la chance d'avoir accès à un site de formation près de chez eux. Nous avons donc pris le temps de diffuser cette information au sein de nos différentes instances : conseil d'établissement, commission scolaire et aux membres du personnel.

## Plan d'action

*[...] le levier de recrutement fait baisser cette garde parce qu'ils constatent que la formation à distance est un moyen de recruter des élèves, donc de maintenir les programmes ouverts, ce qui signifie aucune perte d'emploi pour les enseignants.*

En toute honnêteté, ce que je perçois en premier lieu, c'est que certains membres du personnel enseignant peuvent être inquiets quant à la formation à distance. En fait, le levier de recrutement fait baisser cette garde parce qu'ils constatent que la formation à distance est un moyen de recruter des élèves, donc de maintenir les programmes ouverts, ce qui signifie aucune perte d'emploi pour les enseignants. C'est

donc le premier élément. Le deuxième élément est que nous avons vécu une crise en lien avec la découverte d'amiante dans le système de ventilation d'un des bâtiments à Matapédia. Cette crise a obligé la fermeture d'un centre de formation professionnelle. Il a fallu réfléchir rapidement et c'est là que nous avons opté pour offrir les cours à distance. La formation à distance a donc permis de solutionner un problème d'enseignement, en maintenant un programme de formation ouvert et fonctionnel durant toute une année. Tous ces éléments ne semblent pas stratégiques à première vue, car nous aurions pu nous passer de l'amiante dans la ventilation, mais cela a permis d'amoindrir les réticences de la part d'une grande partie du personnel. Ce n'est pas encore rendu à l'étape où des enseignants viennent me voir en me proposant d'offrir de la formation à distance au sein de leurs programmes ou dans leurs secteurs de formation, mais nous y arrivons, pas à pas.

## Engagement des gestionnaires

J'aurais tendance à dire que le gestionnaire, comme l'enseignant en salle de classe, se doit d'être un modèle. Ce n'est pas gagnant de ne pas faire ce que l'on dit, alors il importe de promouvoir la formation à distance, la connectivité, l'utilisation de ce médium ou de cette technologie dans le cadre de différentes fonctions de gestion, par exemple, lors des réunions du personnel. Compte tenu qu'il y a des équipes un peu partout sur le territoire, cette présence et cette utilisation-là, pilotées par la direction, permettant de s'approprier la technologie elle-même, ont diminué les appréhensions et cela sert de modèle. Bien entendu, pour ce qui est du volet pédagogique, ce n'est pas la direction qui est l'experte de contenu. Il y a tout le volet pédagogique qui, selon moi, est un peu plus difficile à décortiquer d'un point de vue de gestion, mais avec une équipe de conseillers pédagogiques, avec la priorisation de disponibilité pour que les outils soient maîtrisés et enseignés et que les compétences soient développées, nous faisons en sorte de s'offrir la meilleure des chances. Bref, comme mentionné

*[...] le gestionnaire, comme l'enseignant en salle de classe, se doit d'être un modèle. Ce n'est pas gagnant de ne pas faire ce que l'on dit, alors il importe de promouvoir la formation à distance, la connectivité, l'utilisation de ce médium ou de cette technologie dans le cadre de différentes fonctions de gestion, par exemple, lors des réunions du personnel. Compte tenu qu'il y a des équipes un peu partout sur le territoire, cette présence et cette utilisation-là, pilotées par la direction, permettant de s'approprier la technologie elle-même, ont diminué les appréhensions et cela sert de modèle.*

précédemment, j'ai senti au départ une résistance, une certaine crainte et différents obstacles quant à cette implantation, mais cela s'estompe au fil du temps et fait en sorte que le personnel présente des projets en formation à distance.

## Pratiques professionnelles

Une des premières pratiques importantes est de porter une attention particulière au choix de la plate-forme d'apprentissage, et ce même si nous sommes en situation d'urgence. Nous avons mis un certain temps à bien la choisir comprenant des critères que nous avons élaborés avec les enseignants impliqués. À titre d'exemple, il y a beaucoup de logiciels permettant l'apprentissage en ligne qui existent, mais qui sont lourds à utiliser, cela prend pratiquement un technicien ou un ingénieur pour démarrer et régler les problèmes et puisque nous étions notamment installés dans des CHSLD et non pas dans des centres de formation professionnelle, ce souci nous a permis de choisir le logiciel de web-conférence Zoom qui est très efficace et très simple d'utilisation. Cela a été la

*[...] porter une attention particulière au choix de la plate-forme d'apprentissage, et ce même si nous sommes en situation d'urgence. Nous avons mis un certain temps à bien la choisir comprenant des critères que nous avons élaborés avec les enseignants impliqués.*

meilleure décision que nous avons prise en équipe, afin de faciliter l'implantation du numérique et ainsi permettre que les programmes de formation puissent continuer à s'enseigner malgré la problématique d'amiante. Je suis un « Zoomer » depuis 3 ans et je passe en moyenne 5 heures par semaine de 40 heures sur cette

plate-forme-là, ce qui me permet d'être présent dans tous les centres de formation professionnelle, sans avoir toujours besoin de me déplacer.

## Soutien pour mettre en place la formation à distance

Le groupe FADIO (<https://www.fadio.net/>) dans l'est du territoire nous a beaucoup accompagné. Nous avons assisté également à des colloques, afin d'y cueillir de l'information, ce qui nous a renseigné quant à différents systèmes. Ensuite, nous avons été visiter le Cégep de Matane (<https://www.cegep-matane.qc.ca/>) qui est très actif en matière de formation à distance. Nous sommes allés voir le fonctionnement de différents projets.

Nous avons également été visiter une commission scolaire voisine de Rimouski qui a mis sur pied un laboratoire. Nous avons été voir ce qui existait, ce qui fonctionnait et nous avons également beaucoup parlé avec des conseillers pédagogiques et des enseignants qui œuvrent en formation à distance. Bien entendu, les premières questions n'ont pas été « qu'est-ce qui va bien » et « qu'est-ce que tu apprécies », mais plutôt « qu'est-ce qui ne fonctionne pas » et « que fais-tu quand cela arrive »? Nous voulions identifier des réponses et ensuite, à l'aide du service des technologies de l'information à la commission scolaire des Monts-et-Marées, nous avons développé notre projet. L'expertise était présente, je n'ai pas senti que le service des technologies était fragile, instable ou manquait de connaissances par rapport à la formation à distance. Ils étaient à jour, ils ont répondu à nos questions et nous ont accompagnés quant à l'implantation du projet. Dans le temps de le dire, le tout a été implanté très facilement! Par exemple, en plus de la plate-forme Zoom, lorsque nous sommes en salle de classe, nous avons une ligne téléphonique filaire qui permet de maintenir le lien entre deux locaux. Ce n'est pas quelque chose que nous utilisons souvent, mais c'est un lien supplémentaire au cas où nous aurions des problématiques de connexion avec Zoom. Également, les élèves peuvent se créer une communauté sur un média social, comme par exemple Facebook, ce qui permet, entre autres, de maintenir la communication au cas que Zoom et la ligne téléphonique filaire ne fonctionneraient pas. Bref, quand tu additionnes ces outils technologiques, il va de soi que l'environnement devient sécuritaire et bien contrôlé.

*[...] en plus de la plate-forme Zoom, lorsque nous sommes en salle de classe, nous avons une ligne téléphonique filaire qui permet de maintenir le lien entre deux locaux. Ce n'est pas quelque chose que nous utilisons souvent, mais c'est un lien supplémentaire au cas où nous aurions des problématiques de connexion avec Zoom. Également, les élèves peuvent se créer une communauté sur un média social, comme par exemple Facebook, ce qui permet, entre autres, de maintenir la communication au cas que Zoom et la ligne téléphonique filaire ne fonctionneraient pas. Bref, quand tu additionnes ces outils technologiques, il va de soi que l'environnement devient sécuritaire et bien contrôlé.*

## Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe

Cela me fait sourire car, bien entendu, il y a des enseignants qui n'ont pas besoin de soutien tandis que d'autres oui... J'ai entre autres en tête une enseignante qui est très

dynamique et autonome et qui n'a pas peur d'effectuer ses propres recherches et son propre perfectionnement, alors je n'ai pas l'impression que j'ai dû organiser, pour cette personne-là, un plan de formation. Elle s'est débrouillée, pas parce que nous ne voulions pas nous en occuper, mais plutôt parce qu'elle était au-devant de nous tous dans l'organisation de ce projet. Selon moi, il importe, entre guillemets, pour maîtriser et utiliser la technologie et s'appropriier les différents contextes d'apprentissage, de se demander comment fonctionnent les différentes technologies, comment faire notre choix et comment se faire accompagner par un représentant de la plate-forme ou par un spécialiste qui offre de la formation. Par la suite, il importe d'assurer une veille technologique, c'est là la clé; l'outil choisit va-t-il me permettre de maintenir la qualité d'enseignement que je désire offrir à mes élèves? L'implication d'un conseiller pédagogique pour accompagner l'enseignant et l'aider dans la transformation de ses cours est très intéressante. C'est de cette façon que nous avons fonctionné. Cette personne-clé devient donc un atout pour transférer ce qui a été acquis et compris dans un projet X pour ensuite le transférer dans d'autres programmes et/ou pour mettre sur pied de nouveaux projets.

### Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de la formation à distance dans un établissement d'enseignement

Je pense que comme dans plusieurs dossiers, il faut être à l'écoute du personnel. Je ne pense pas que de la formation à distance peut s'imposer. La formation à distance peut

*[...] parler de compétences et de stratégies signifie commencer par être à l'écoute du personnel, à le proposer, à rendre accessible la technologie et ensuite à encourager les initiatives.*

être proposée comme stratégie d'enseignement ou pour améliorer la qualité de la formation que nous offrons, parce qu'au départ, il se peut que la formation à distance soit perçue comme étant un moyen de régler un problème de recrutement, mais je suis foncièrement convaincu que

la formation à distance, en raison de la présence d'outils technologiques, peut améliorer la formation traditionnelle, puisqu'elle offre toutes sortes d'avantages dont des traces pédagogiques et l'enregistrement. Selon ma perspective, cela s'avère une réelle bonification de l'enseignement. Bref, parler de compétences et de stratégies signifie commencer par être à l'écoute du personnel, à le proposer, à rendre accessible la

technologie et ensuite à encourager les initiatives. Mais en aucun cas, je ne l'imposerais à une équipe de travail.

## Formation des gestionnaires

Je pense qu'il importe d'identifier et de faire connaître toutes les plus-values qu'offrent la formation à distance au niveau pédagogique en lien direct avec la qualité de la formation qui est enseignée. Bref, selon moi, le meilleur atout quant à la formation à distance, c'est ce qu'elle peut ajouter en termes de qualité à la formation elle-même et à l'action pédagogique des enseignants.

## Compétences des enseignants à développer

Bien entendu, il y a des compétences minimales quant à l'utilisation d'outils technologiques. Heureusement, certaines formations peuvent se réaliser presque de façon autodidacte dans une certaine mesure via certaines plates-formes. Nous n'avons pas besoin d'être un expert en technologies de l'information pour enseigner à distance et/ou pour l'utiliser. Il serait intéressant de retrouver davantage ces compétences dans le référentiel de compétences des enseignants. Également, il serait important d'inclure un volet quant à la gestion de classe en lien avec le numérique, car cela peut constituer un frein pour certains enseignants puisque nous pouvons avoir l'impression que si les élèves ne sont pas en salle de classe traditionnelle, qu'il va se passer toutes sortes de situations incontrôlables dans la salle de classe virtuelle et que nous ne serons pas en mesure de les gérer. Ceux qui ont expérimenté la formation à distance savent que c'est faux et qu'il est possible de gérer une classe à distance. Si c'est nommé et enseigné et que nous transmettons des règles claires, comme nous le ferions en présentiel, cela s'avère donc être facile. C'est un élément essentiel en formation à distance, le fait de se donner ce temps pour établir des règles claires quant à la gestion de classe. En fait, nous n'arrivons pas, en formation à distance « avec le bébé dans les bras, la radio dans le salon et les enfants qui passent à gauche ou à droite ».

*C'est un élément essentiel en formation à distance, le fait de se donner ce temps pour établir des règles claires quant à la gestion de classe.*

De plus, lorsque nous travaillons dans de multi-sites, ceux qui enseignent à distance savent

qu'un élément perturbateur est le son. La qualité des micros est importante ainsi que la façon dont les élèves se comportent dans la salle de classe virtuelle. Il faut prêter un minimum d'attention pour que le discours soit bien entendu et que la communication soit facile, afin de terminer la journée de formation avec plusieurs notions apprises et non pas avec un mal de tête.

### Modèle mis en place pour favoriser la transformation des cours à distance au sein de votre établissement d'enseignement

Cela s'est fait naturellement! À la Commission scolaire des Monts-et-Marées (<https://www.csmm.qc.ca/>), il y a 1 centre de formation professionnelle comptant 20 programmes de formation répartis dans 4 bâtiments, comptant une grande distance entre les principaux éloignés. Conséquemment, la formation à distance vient aider à rapprocher les membres de l'équipe. Je ne sais pas si nous pouvons parler de stratégie ou de solution, mais c'est un incontournable dans notre façon de gérer le centre, tout en ayant la volonté d'offrir de la formation à l'ensemble de la population. Bref, nous avons besoin de nous unifier!

### Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance

Comme mentionné auparavant, il importe de parler de formation à distance pour ainsi influencer les membres de l'équipe, sans toutefois l'imposer. Ce sont les enseignants, les pédagogues et les experts de contenus qui doivent, à un moment donné, eux-mêmes choisir cette stratégie d'enseignement. Bien entendu, la direction et les gestionnaires ont

*Mon premier conseil serait de « mettre la table », afin de préparer avec l'équipe l'implantation de la formation à distance.*

un rôle important à jouer pour que le personnel enseignant s'approprié les technologies en lien avec la formation à distance, tout en développant un intérêt à les mettre en place. Mon premier conseil serait de « mettre la table », afin de préparer avec l'équipe l'implantation de la formation à distance.

# Olivier Chartrand

## Gestionnaire du développement de la formation en ligne Collège La Cité

### Expérience professionnelle

À titre de gestionnaire, je compte 2 années au Collège La Cité (<https://www.collegelacite.ca/>), mais 7 années au niveau universitaire, où j'étais agent de développement en enseignement à distance, en charge de l'équipe de conception pédagogique et d'encadrement en formation à distance. Je compte donc près de 10 ans d'expérience à titre de gestionnaire.

### Stratégies de gestion

Selon moi, il importe de réaliser un « scan environnemental » pour identifier quelles seraient les conditions de succès pour implanter la formation en ligne au sein d'un établissement d'enseignement. Donc, quels sont les repères et les éléments qui font en sorte que la formation en ligne est favorable et de qualité? À titre d'exemples, la flexibilité,

*Selon moi, il importe de réaliser un « scan environnemental » pour identifier quelles seraient les conditions de succès pour implanter la formation en ligne au sein d'un établissement d'enseignement.*

la distinction des clientèles traditionnelles et non traditionnelles, etc. Il importe de regarder toutes les variables, afin de développer des solutions pour l'ensemble d'une communauté collégiale. C'est un tableau qui comporte beaucoup d'éléments tenant compte des normes d'accessibilité de l'Ontario qui permettent de peaufiner les travaux et de développer des gabarits. De plus, je pense qu'il y a plusieurs stratégies intéressantes, dont le fait de présenter une vision se traduisant par un mandat spécifique pour un bureau de développement pédagogique et de développement de la formation en ligne. C'est ce que j'ai fait avec l'équipe d'enseignement, cela a donc permis de bien situer ce qui était important, qu'est-ce que nous faisons déjà ainsi que



l'expertise que nous pouvions apporter au collègue. Également, la stratégie du caméléon, soit de venir donner une couleur, est un aspect agréable pouvant permettre de créer un sentiment d'appartenance (voir l'annexe qui suit l'entrevue). En fait, c'est intéressant parce que cela permet de motiver et d'inspirer les gens au-delà des aspects techniques. Il importe également d'offrir beaucoup d'accompagnement et de coaching. Bref, si les enseignants ont du plaisir à développer la formation en ligne, l'étudiant aura du plaisir aussi à la vivre!

Il importe, dans le processus, de démontrer le retour sur l'investissement. Plus précisément, quelquefois, lorsque nous parlons de la refonte d'un cours, la création d'un nouveau cours ou d'une mise à jour, il importe de voir ce que cela va rapporter. Comme démontrer les ratios de développement pour un projet, où est-ce que nous avons investi notre temps, etc. À un certain moment, il importe d'expliquer, peu importe c'est qui la personne, même si c'est un expert, afin qu'il puisse être en mesure de se situer, de comprendre sa contribution et où investir son temps dans le développement, la rédaction, la création des activités ou la validation. Il faut démontrer comment nous contrôlons certaines étapes, comment nous assurons qu'une étape est terminée et comment nous ne faisons pas que des allers-retours. En fait, rendre compte de ces étapes-là est important à des moments clés et si c'est validé, cela se passe bien. À titre d'exemple, s'il y a un groupe focus avec des étudiants, cela permet de rassurer l'équipe quant au bon fonctionnement du cours.

*Bref, si les enseignants ont du plaisir à développer la formation en ligne, l'étudiant aura du plaisir aussi à la vivre!*

## Plan d'action

En fait, quand j'en parle avec d'autres collègues en Ontario de notre nouvelle approche par compétences pour la formation en ligne asynchrone, je constate que le collègue La Cité a été très ambitieux et novateur en ce sens. Plus précisément, une experte dans l'évaluation des compétences reliée au développement des cours en ligne a été embauchée et comme équipe, nous sommes rattachée à l'équipe d'enseignement. Le développement pédagogique se fait en étroite collaboration avec les conseillers pédagogiques qui développent les unités d'apprentissage en classe ainsi qu'avec les

directions et les enseignants. Donc, l'équipe de développement en ligne va parfois aider à l'ingénierie pédagogique de ce qui est fait en salle de classe pour s'assurer que ce qui est fait en présentiel et en ligne respecte les mêmes standards. Il y a eu également une restructuration passant de la formation continue, dans son sens général, à un développement d'affaires encore plus large comprenant les recherches de financement, de perfectionnement professionnel, les écoles de langue, etc. Ainsi, le gestionnaire du développement de la formation en ligne et la gestionnaire au niveau de la prestation du développement de la formation en ligne se sont retrouvés dans deux secteurs avec en orbite beaucoup plus de choses à gérer. Je pense que cette décision a permis au collègue d'accélérer le processus de prise de décision. Avant, malgré le fait qu'un projet était analysé, démarré, mis en œuvre et ensuite évalué, il prenait un peu plus de temps à se réaliser. Maintenant, en travaillant en étroite collaboration avec le secteur enseignement, les projets académiques sont rapidement décidés.

## Engagement des gestionnaires

Quand je suis arrivé au collège, je n'avais qu'un ou deux employés et maintenant, j'ai une équipe qui a triplé. J'ai donc réalisé assez rapidement, comme gestionnaire, que si je voulais développer de nouveaux axes de travail, je devais absolument développer les ressources et travailler des approches comme le leadership partagé. Si moindrement les employés ont le potentiel de prendre de bonnes décisions ou même si nous avons besoin de les diriger pour prendre la bonne décision, cela permet de pouvoir mener les dossiers avec plus de profondeur. Selon moi, il importe de travailler le développement des talents au sein d'une équipe, afin de faciliter la gestion du changement.

*Selon moi, il importe de travailler le développement des talents au sein d'une équipe, afin de faciliter la gestion du changement.*

employés ont le potentiel de prendre de bonnes décisions ou même si nous avons besoin de les diriger pour prendre la bonne décision, cela permet de pouvoir mener les dossiers avec plus de profondeur. Selon moi, il

importe de travailler le développement des talents au sein d'une équipe, afin de faciliter la gestion du changement.

## Pratiques professionnelles

Dans nos pratiques professionnelles, il importe d'aller chercher des points de vue externes puis de regarder la qualité et l'efficacité. Pour ce qui est de la qualité, il importe

d'investir, afin d'offrir une meilleure expérience pédagogique aux étudiants. L'efficacité, pour sa part, est d'arriver à réduire les coûts, tout en s'améliorant. Cela se traduit par amener l'équipe à collaborer, à avoir de bons outils, les bonnes technologies, etc. De plus, consulter des gens de l'externe nous amène à aller un petit peu plus loin dans notre réflexion... À titre d'exemple, nous comptons travailler avec une spécialiste en réalité virtuelle et en intelligence artificielle, car nous souhaitons aller plus loin, tout en allant chercher des points de vue différents, en se faisant « challenger », car cela permet de travailler notre esprit critique. En fait, c'est agréable quand tout va bien, mais quand cela va moins bien, il faut être capable de se questionner sur le comment nous pouvons développer notre esprit critique puis de se « challenger » de façon constructive et positive, tout en démontrant que nous sommes en mode apprentissage.

### Soutien pour mettre en place la formation à distance

Bien entendu, il y a toujours l'aspect du financement. Également, le nombre de ressources humaines est important. Bien définir les rôles et les ressources dont nous avons besoin, établir la structure et accorder le temps à l'équipe de se bâtir. L'important c'est d'arriver à bien faire les choses pour qu'avec le temps, l'efficacité se développe. La deuxième chose, c'est d'aider l'équipe à expliquer comment se déroule la formation en ligne, où se situe-t-elle et qui sont les principaux joueurs (voir l'annexe qui suit l'entrevue).

*Bien définir les rôles et les ressources dont nous avons besoin, établir la structure et accorder le temps à l'équipe de se bâtir.*

### Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe

Il y a une formation qui est bien intéressante pour l'équipe de conception pédagogique qui s'appelle Quality Matters (<https://www.qualitymatters.org/>). C'est une solution d'assurance qualité. Nous y retrouvons des critères d'efficacité pédagogique pour la formation en ligne. C'est une formation intéressante pour la plupart des spécialistes en conception pédagogique. Comme gestionnaire, j'évalue les occasions de perfectionnement pour l'équipe, lorsque l'employé en fait la demande, tant au niveau technique, pédagogique

que numérique. Ceci est un avantage pour le Collège d’avoir des experts en apprentissage continue.

## Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de la formation à distance dans un établissement d'enseignement

Selon moi, un gestionnaire doit être capable de gérer la gestion du changement, car cela est important. Également, il importe d’être flexible, d’être un bon communicateur, de savoir expliquer et de démystifier ce qui se passe au niveau des étapes, des mécanismes et des méthodes (voir l’annexe qui suit l’entrevue). Je réalise, comme gestionnaire, que c'est

*Selon moi, un gestionnaire doit être capable de gérer la gestion du changement, car cela est important.*

important de reconnaître les degrés de complexité en conception pédagogique et de connaître l'approche par compétences. Lorsque nous parlons de développement numérique en formation en ligne, il est important de trouver quelqu'un qui est capable de faire du codage, du graphisme, qui est capable de comprendre l'éventail des méthodes et la technopédagogie. Donc, comme gestionnaire, il ne faut pas nécessairement maîtriser tout cela, mais il importe de reconnaître les degrés de complexités et la qualité visée.

## Formation des gestionnaires

Je crois qu’une formation en lien avec la gestion du changement est indispensable. Il importe également d’assister à des formations en gestion, en pédagogie, mais également d’échanger entre gestionnaires, quant aux expériences vécues.

## Compétences des enseignants/professeurs à développer

Lorsque vient le temps de la formation en ligne, le rôle en enseignement change un petit peu. Je dirais qu’au niveau de l'enseignement par compétences, il y a beaucoup plus d'accompagnement, de coaching pour être capable d'enrichir l'expérience étudiante ou de soutenir l'appui à la réussite. Au collège, nous avons recours aux tuteurs. Le tuteur n’est

pas un enseignant, mais il va s'assurer que l'étudiant est à la bonne place au bon moment, qu'il fait la bonne étape; il lui donne de la rétroaction; bref, il guide l'étudiant. La classe virtuelle ne dure pas trois heures consécutives comme un cours en présentiel, c'est plutôt une solution de consultation. L'enseignant ou le tuteur qui intervient dans un cours en ligne ne doit pas négliger la partie humaine au détriment de la technologie.

### Modèle mis en place pour favoriser la transformation des cours à distance au sein de votre établissement d'enseignement

En ce moment, notre modèle est basé sur l'approche par compétences. Le modèle est assez flexible, il n'est pas linéaire, il comporte des projets pilotes et des étapes qui peuvent être un plus expérimental. Nous pouvons avoir des va-et-vient au niveau des premières unités d'un programme, mais dans le modèle, bien que ce soit par compétences, nous avons toujours l'étape de conception pédagogique : analyse, conception pédagogique, validation, préparation à tout le développement numérique et pendant ce temps-là, nous faisons des travaux de traduction et de révision linguistique. Une fois que cela est fait, normalement, nous ne revenons pas à la conception pédagogique, nous arrivons plutôt à l'étape du développement multimédia où une équipe va développer l'interactivité et, à la fin, nous utilisons des critères d'efficacité pédagogique, afin de vérifier si tout le montage a été réalisé selon ce qui était prévu. Je dirais que le gros du travail que nous avons à faire, c'est d'éduquer tous les experts et les enseignants qui viennent travailler avec nous à renverser l'approche parce qu'ils nous arrivent en disant : « Ah oui, je sais tout ce que l'étudiant doit savoir par rapport à ce sujet-là ». Mais c'est de leur faire voir la situation autrement, parce que ce n'est pas cela que nous voulons au début, nous voulons plutôt savoir sur quoi et comment nous allons évaluer l'étudiant pour mesurer le développement de compétences. C'est vraiment important de travailler les critères d'évaluation, les éléments observables quant à la compétence qui est observée et évaluée avant de parler des contenus. C'est la particularité pour la conception pédagogique basée sur une approche par compétences.

*[...] notre modèle est basé sur l'approche par compétences. Le modèle est assez flexible, il n'est pas linéaire, il comporte des projets pilotes et des étapes qui peuvent être un plus expérimental.*

## Plan stratégique

Il n'y a pas de politique ou de directive spécifique. Par contre, le plan stratégique comporte des objectifs quant à la formation en ligne. Comme nous souhaitons offrir une offre de cours en ligne assez importante, certains programmes sont donc ciblés pour être offerts entièrement en ligne ou en format hybride. À titre d'exemples, tous les cours de formation générale (FGE) s'offrent entièrement en ligne ainsi que certains post-diplômes, comme par exemple le certificat en santé mentale et toxicomanie. Conséquemment, cela permet d'attirer une clientèle qui a besoin de flexibilité. Il importe donc d'effectuer une évaluation pour arriver à identifier un nombre de programmes et de cours qui sont les plus rentables au niveau de l'offre en ligne.

## Formation en lien avec la gestion de l'implantation de la formation à distance

Il faut aider les gens à découvrir le potentiel de la formation en ligne ou hybride. Il est aussi important de repenser comment bâtir la formation en ligne et valider avec la clientèle cible.

## Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance

Beaucoup d'institutions offrent leurs cours en mode hybride parce que c'est un entre-deux et c'est probablement l'endroit le moins risqué. Donc, une recommandation

*[...] préférable de faire une transition comportant des objectifs de gestion de changements bien précis, tout en expliquant aux gens les étapes de réalisation, afin de les rassurer. Il faut donner du temps.*

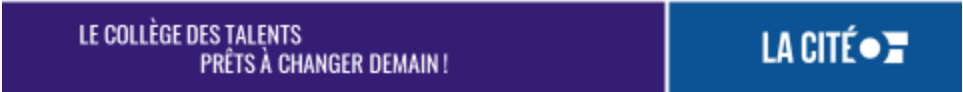
serait peut-être de ne pas aller entièrement en ligne d'un coup. Il est préférable de faire une transition comportant des objectifs de gestion de changements bien précis, tout en expliquant aux gens les étapes de réalisation, afin de les rassurer. Il faut donner du temps. Il vaut peut-être mieux avoir un moins grand nombre de cours s'offrant

en ligne, mais de qualité, que d'avoir plein de cours en ligne qualifiés comme étant plutôt médiocres.

**Annexe**  
Présentation de la transformation en ligne

# Transformation de la formation en ligne

Bureau de développement pédagogique



**Norman Poisson-Rioux**  
Conseiller-cadre en pédagogie

**Olivier Chartrand**  
Gestionnaire du développement de la formation en ligne

LA CITÉ

## DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE



Vision



Équipe



Méthodes



Réalisations

LA CITÉ



123

# IMPACT

2023

**LA CITÉ**  
LE COLLÈGE ENTECHNIQUES  
ET DE TECHNOLOGIE

**MISSION**

Dans un milieu de vie francophone, La Cité forme une vingtaine d'élèves compétents, engagés et créatifs, capables de contribuer au développement économique, social et culturel de l'immense territoire québécois et de la société.

**PIERS / PROFIL DU DIPLOMÉ**

Le diplômé aura acquis l'apprentissage en entreprise à La Cité.

La promesse d'un diplôme reconnu, validé, utilisé et apprécié.

**VALEURS**

Les quatre valeurs organisationnelles de La Cité se reflètent dans les comportements, les attitudes ou manières d'être et d'agir de toute la communauté collégiale. Elles soutiennent et renforcent l'accomplissement de notre mission.

**EXCELLENCE**

**AUDACE**

**INTÉGRITÉ**

**CONFIANCE**

**VISION**      **LE COLLÈGE DES TALENTS PRÊTS À CHANGER DEMAIN!**      **3 PILIERS - 12 STRATÉGIES**

**1**

**À LA CITÉ, JE LE PAIS, JE LE VIS**

APPRENTISSAGES AUTHENTIQUES ET INTÉGRÉS (PILIER)

Techniques des apprentissages

Accompagnement

**2**

**À LA CITÉ, JE SUIS COMPRIS ET JE GRANDIS**

EXPÉRIENCES COLLABORATIVES ET HUMAINES

Supports sur le diplôme

**3**

**À LA CITÉ, JE SUIS INSPIRÉ, JE CRÉE ET JE TRANSFORME L'AVENIR**

DEVELOPPEMENT STIMULANT ET FERTILE

ÉVALUATION

## ÉQUIPE DE DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE

| Vision   | Mandat   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Expériences d'apprentissage authentiques</li> <li>Appui à la réussite des apprenants</li> <li>Leadership et bonnes pratiques</li> <li>Intégration et partage de l'expertise</li> <li>Qualité et efficacité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conception pédagogique</li> <li>Développement numérique</li> <li>Assurance de la qualité</li> <li>Gestion des contenus et de l'inventaire</li> <li>Analyse des besoins de formation en ligne</li> </ul> |

Le bureau de développement pédagogique unit des expertises multidisciplinaires. Son innovation pédagogique permet aux étudiants et étudiantes de développer leurs compétences et de vivre une expérience d'apprentissage de qualité. Il met de l'avant une approche de développement pédagogique intégrée, et accessible tout en assurant l'efficacité et la qualité. Son leadership, son expertise et ses bonnes pratiques aident le collège dans la réalisation de son mandat.

**LA CITÉ**

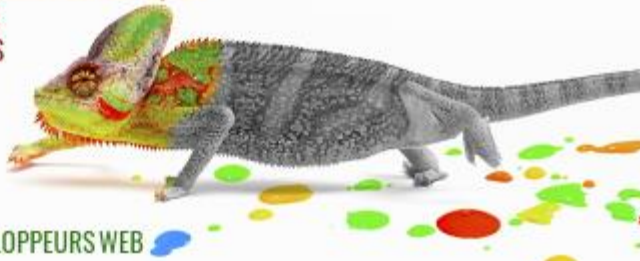
**ADAPTATION  
PÉDAGOGIE  
CRÉATIVITÉ  
TECHNOLOGIE  
TRANSFORMATION**



**LA CITÉ**

## ÉQUIPE DE DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE

ÉTUDIANTS  
PROFESSEURS ET TUTEURS  
CONSEILLERS ET CONCEPTEURS PÉDAGOGIQUES  
EXPERTS ET CONSULTANTS  
RÉVISEURS LINGUISTIQUES  
TRADUCTEURS  
NARRATEURS  
VIDÉASTES  
TECHNOPÉDAGOGUES  
GRAPHISTES  
PROGRAMMEURS ET DÉVELOPPEURS WEB



LA CITÉ

## ÉQUIPE

ÉTUDIANTS  
PROFESSEURS ET TUTEURS  
CONSEILLERS ET CONCEPTEURS PÉDAGOGIQUES  
EXPERTS ET CONSULTANTS  
RÉVISEURS LINGUISTIQUES  
TRADUCTEURS  
NARRATEURS  
VIDÉASTES



CONCEPTION PÉDAGOGIQUE  
DÉVELOPPEMENT NUMÉRIQUE  
AMÉLIORATION CONTINUE



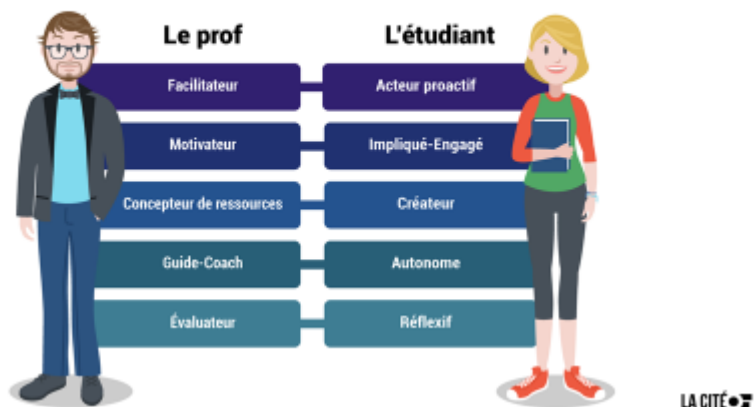
LA CITÉ

<https://youtu.be/RrSn-O0avf4>

## Une transformation pédagogique à découvrir



## LES RÔLES DU PROF ET DE L'ÉTUDIANT



## NOUVELLES PERSPECTIVES



LA CITÉ

## STRUCTURE PÉDAGOGIQUE - 7 OBJECTIFS

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Accueil</b>                       | Motiver l'apprenant à suivre le cours, jouer sur l'intrigue, les émotions et l'atmosphère reliés à la thématique du cours.  |
| <b>Mise en contexte</b>              | Capter l'attention de l'apprenant.  |
|                                      | Expliquer l'objectif selon l'approche par compétences.<br>Aider l'apprenant à faire le lien avec son expérience antérieure. |
| <b>Tâche d'évaluation sommative</b>  | S'assurer que l'apprenant s'engage au défi d'apprentissage.   |
| <b>Tâches d'évaluation formative</b> | Préparer l'étudiant à réaliser son évaluation (son défi).   |
| <b>Retour sur les apprentissages</b> | Faire le lien entre les apprentissages et l'objectif visé.  |

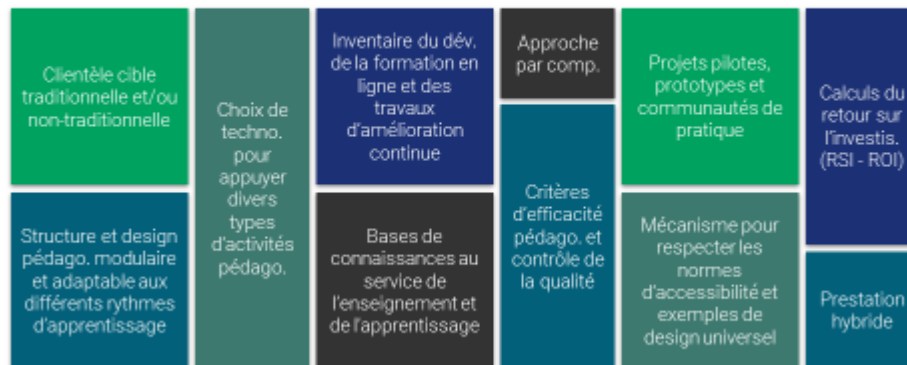
LA CITÉ

## 10 CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE PÉDAGOGIQUE PAR COMPÉTENCES

|   |  |
|---|--|
| <b>1 Les compétences</b>                  | Disciplinaires – transversales   |
| <b>2 Les indicateurs de développement</b> | Un verbe d'action précis, un objectif mesurable, observable et réaliste          |
| <b>3 Les connaissances et les savoirs</b> | Savoir, savoir-faire, savoir-être pour savoir agir. Une construction socialisée. |
| <b>4 Le contenu</b>                       | Système – en relation – authentique  |
| <b>5 Le rôle du professeur</b>            | Facilitateur – Guide – Concepteur de ressources – Mentor                         |
| <b>6 Le rôle étudiant</b>                 | Acteur proactif – Créateur – Autonome – Réflexif                                 |
| <b>7 L'enseignement</b>                   | Développement des compétences de façon contextualisée                            |
| <b>8 Le matériel didactique</b>           | Situé – Intégré – Technologique  |
| <b>9 Les modalités pédagogiques</b>       | Situations-problèmes, projets de groupe, tâches authentiques, étude de cas, etc. |
| <b>10 L'évaluation</b>                    | Diagnostic – authentique – progressive – combinatoire                            |

LA CITÉ

## REPÈRES ET CONDITIONS DE SUCCÈS AU DÉV. DE LA FORMATION EN LIGNE



LA CITÉ

## COMITÉ D'ÉVALUATION ET DE PLANIFICATION DE PROJETS

# MANDAT

- Évaluation des fiches de projets
- Alignement des projets aux orientations stratégiques du Collège
- Collaboration des divers secteurs impliqués à la planification des projets
- Évaluation générale de la performance des projets
- Gestion des risques

MERCI



LE COLLÈGE DES TALENTS  
PRÊTS À CHANGER DEMAIN !

LA CITÉ 

**Martine Picard**  
Directrice  
École l'Arpège  
Commission scolaire des Patriotes

Expérience professionnelle

Je compte 15 années d'expérience en gestion. J'ai occupé un poste de direction, des postes de directions adjointes, tant au niveau primaire que secondaire. J'ai fait le choix de passer d'une école secondaire à une école primaire volontairement avant ma retraite et cela n'est pas un passage typique. Généralement, les directions demandent à gérer de plus grosses écoles, mais moi je voulais vraiment vivre le primaire parce que j'ai vécu la formation professionnelle, l'éducation aux adultes, les programmes PRÉDEC, le secondaire, et il ne me manquait alors que le primaire pour bien terminer ma carrière.

Curieusement, même à titre d'enseignante j'ai toujours été très près du numérique. À Chambly, quand j'œuvrais à titre de directrice adjointe, j'ai travaillé pour que mes élèves de troisième secondaire puissent obtenir leurs licences CISCO et Microsoft de premier niveau de technologie. Cela leur permettait d'être certifiés pour travailler dans des endroits comme Best Buy ou tout autre magasin ou entreprise en lien avec le numérique.

Stratégies de gestion

Pour une innovation pédagogique, qu'elle soit numérique ou pas, je procède toujours de la même façon faisant appel au même processus. La première étape est d'avoir une discussion ouverte avec l'ensemble du personnel.

Au départ, je commence toujours avec des groupes tests, des leaders pédagogiques dans l'école. Je valide des

*La première étape est d'avoir  
une discussion ouverte avec  
l'ensemble du personnel.*

informations, je transmets le contenu, l'aspect théorique, qu'est-ce que la recherche en dit, qu'est-ce qui arrive avec ça. Après cela, si cela se passe bien, habituellement je prépare un discours à présenter à l'assemblée générale où je présente les raisons et les objectifs de cette innovation pédagogique. J'ai toujours eu le désir d'informer l'ensemble du personnel.

Toutefois, il faut « attacher les fils » entre tout ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons. Généralement, c'est mon approche, c'est une discussion franche, bienveillante entourant l'enfant. C'est super important cet aspect-là parce qu'on peut facilement perdre de vue qui est au cœur du changement et pourquoi nous faisons cela. Je pense qu'il faut réfléchir à savoir quels sont les besoins pédagogiques des enfants du primaire? Que vont-ils devenir dans 10 ans au terme de leur scolarisation et quel rôle je peux jouer et comment

*Généralement, c'est mon approche, c'est une discussion franche, bienveillante entourant l'enfant.*

je peux être innovant et bienveillant dans son encadrement ou dans son accompagnement tout au long de son processus d'apprentissage au primaire.

Habituellement, je constate presque tout le temps, un arrêt, un silence et un questionnement puis une belle réflexion autour de questions sur ce que l'on devrait faire.

Pour influencer, il faut dès cette première rencontre-là que je sente où je m'en vais et que je me demande est-ce que j'ai un mandat clair pour poursuivre ce projet-là? Une fois que tout est clarifié, je leur partage alors le tout, mais je leur dis qu'en contrepartie je m'engage à les soutenir et à ne pas les laisser tomber quant à ce projet d'innovation. C'est exigeant de ma part, mais c'est nécessaire! Habituellement, je rencontre un à un les membres de l'ensemble du personnel. Je veux les entendre quant à leurs perceptions ainsi qu'à leurs craintes...

Une autre stratégie utilisée, c'est que lors de chaque assemblée générale, il y avait des capsules numériques ainsi que le partage de bons coups. J'ai remis des médailles à une enseignante récalcitrante qui à un moment donné, par elle-même, s'est créé un compte Facebook et a partagé ce dernier avec ses élèves ainsi qu'avec les parents. Également, lors de la parution hebdomadaire de chaque édition du journal de l'école, des capsules du type « *saviez-vous que vous pouvez aller là pour voir une tonne de matériel* » sont publiées. Également, l'orthopédagogue faisait la démonstration de trucs numériques. Bref, tenir le discours, ne jamais abandonner, cela permet aux enseignants de se sentir soutenus et accompagnés. Il y a plein de possibilités, c'est sans fin; il s'agit de savoir créer l'effet WOW!!! Une autre stratégie a

*[...] lors de chaque assemblée générale, il y avait des capsules numériques ainsi que le partage de bons coups.*

été d'accompagner les enseignants quant à l'utilisation de la tablette avant que les étudiants l'utilisent pour le codage, la programmation ou peu importe. Je leur ai expliqué pas à pas... Nous avons installé le courriel, les applications, nous avons fait une pratique de sauvegarde

*[...] il s'agit de savoir créer  
l'effet WOW!!!*

quant au contenu de la tablette; bref, j'ai revu avec eux toutes les étapes... Nous avons également installé l'application du gestionnaire du matériel didactique pour les élèves. Curieusement, ils ne détenaient pas une connaissance égale quant à l'utilisation, mais les meilleurs comme les débutants étaient prêts à essayer. Pour chaque étape, j'ai accompagné les enseignants avant qu'ils réalisent une activité d'apprentissage avec leurs élèves. Tout l'aspect de modélisation et de la pratique guidée n'a pas été négligé. Une fois que la pratique guidée et la pratique autonome ont été réalisées à chaque niveau, l'apprentissage s'est fait de façon exponentielle. En fait, les enseignants « traînaient » leur tablette partout, dinaient avec et s'échangeaient du matériel et des trucs technopédagogiques.

Comme autre stratégie, précédemment, nous avons eu la chance de vivre l'effet WOW grâce aux deux reportages de Vincent Maisonneuve (<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/807209/tablette-ecole-ecole-primaire-arpege-ipad>) (<https://ici.radio-canada.ca/info/videos/media-7669580/classcraft-un-jeu-dont-leleve-est-le-heros>) quant au fonctionnement de notre école. Également, Claire Lamarche a préparé un documentaire (<https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/premiere-heure/segments/entrevue/38331/ecran-roi>) en lien avec l'utilisation du numérique au sein de notre école. D'ailleurs, ce fût vraiment intéressant parce que Claire Lamarche nous a dit : « Moi j'étais partie avec l'hypothèse que le numérique ce n'est pas nécessairement bon pour les élèves, la tablette, mais vous m'avez permis de voir un autre aspect du numérique »; puis elle l'a partagé à la fin du reportage. Aussi, plusieurs articles de journaux ont été publiés en lien avec la réussite du numérique au sein de notre école. Notre école a même été finaliste pour l'obtention du Prix de l'administration publique de Québec pour la catégorie scolaire-éducation-innovation (<http://iapq.qc.ca/laureats-et-finalistes/laureats-et-finalistes-2017/>). La ville de Sainte-Julie a invité tous les membres du personnel à la signature du livre d'or. Tout cela a contribué à motiver, inspirer puis valoriser tous les enseignants qui se sont impliqués. Pour ce qui est des parents, ils sont omniprésents dans le processus. En fait,



nous débutons l'année en distribuant les tablettes aux élèves et les parents sont présents. Afin d'inclure les parents, nous leur mentionnons d'utiliser la tablette, pour vérifier telle application, où est-ce qu'elle se trouve, comment la retrouver, etc. Les parents sont nos alliés numéro un dans ce processus important et significatif pour les enfants. Bref, tous les acteurs de l'école font du numérique de A à Z, incluant les éducatrices du service de garde.

*Les parents sont nos alliés numéro un dans ce processus important et significatif pour les enfants.*

## Engagement des gestionnaires

La direction doit être présente constamment dès qu'il y a de petits problèmes... C'est ce qui freine les enseignants... Surtout des problèmes d'ordre technique. Ils peuvent comprendre la logique de mettre en place une activité de robotique ou une activité numérique, mais s'il y a un petit problème avec l'utilisation de la tablette, cela peut venir freiner... Il faut intervenir et entrevoir des solutions rapidement. Il n'est pas question de dire que je vais m'occuper de tout cela en fin de journée. Les tous premiers mois de l'implantation, dès qu'on leur remet une tablette, dès qu'ils essayent un nouveau projet, il importe que la direction soit présente en cas de petites difficultés. Il importe de planifier, d'organiser et de prévoir les troubles « shooting » que j'appelle en anglais comme l'iPad qui ne fonctionne pas, je n'ai pas l'application, le robot ne répond pas aux commandes, les batteries n'étaient pas rechargées. Cela semble être des choses simples, mais il faut les régler rapidement. L'enseignant doit sentir que sa direction est derrière lui en tout temps.

## Modèles de classes numériques

L'implantation de modèles de classes numériques a débuté par le 3<sup>e</sup> cycle (5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> année). Les élèves utilisent la tablette à temps plein. La seule chose qu'ils emmènent dans le sac c'est la tablette. Nous avons fait le choix conscient de ne pas fermer la porte au 2<sup>e</sup> cycle ou au 1<sup>er</sup> cycle, étant donné qu'il y a un besoin quant au développement de la motricité. Nous avons deux chariots de tablettes qui sont utilisées à temps plein pour des apprentissages au niveau préscolaire ainsi que dans les classes de développement du

langage pour des thérapies en orthophonie. Les élèves peuvent les amener avec eux à la maison; ils les utilisent pour les pratiques.

La première étape pour transformer une classe traditionnelle en classe numérique est de s'adapter à l'ensemble du personnel, en sachant qu'il faut les habiliter quant à l'utilisation du numérique. Il faut que chaque membre du personnel découvre un degré de compétence personnelle face au numérique, ce qui s'avère être très important dans le processus d'implantation. Une autre étape est de réfléchir à ce que doit contenir la tablette des élèves, afin d'éviter toute problématique de gestion de classe à cause du numérique (exemple : le chat et le magasin d'applications). Également, il importe de se doter d'une application qui permet la supervision des tablettes. Au départ, c'était beaucoup plus pour savoir ce que les élèves font, maintenant, c'est davantage pour aider à distance et soutenir

*Une autre étape est de réfléchir à ce que doit contenir la tablette des élèves, afin d'éviter toute problématique de gestion de classe à cause du numérique (exemple : le chat et le magasin d'applications). Également, il importe de se doter d'une application qui permet la supervision des tablettes.*

les élèves. À titre d'exemple, l'élève envoie sa copie, nous pouvons la projeter au tableau et l'enseignant, ainsi que les autres élèves, peuvent voir où il est rendu. Le mode de surveillance est passé à un mode de partage, ce que nous n'aurions jamais pu réaliser avec du papier. Par la suite, une autre étape s'est avérée importante, soit la mise en place d'une planification annuelle de projets pédagogiques, du préscolaire jusqu'à la 6<sup>e</sup> année, autant dans le laboratoire que pour les projets numériques pouvant être réalisés. C'est toujours en évolution parce qu'au fur et à mesure que les classes acquièrent de l'expérience et de l'expertise en numérique, la planification est peaufinée et varie en termes de degré de difficultés.

Maintenant, nous sommes fiers de dire que les résultats des garçons ont dépassé ceux des filles dès la première année d'implantation. De façon constante, les résultats des filles n'ont pas diminué, mais chez nos garçons, il y a quelque chose qui s'est opéré; il y a des transferts qui se font entre le numérique, la science et la mathématique.

*Maintenant, nous sommes fiers de dire que les résultats des garçons ont dépassé ceux des filles dès la première année d'implantation.*

Le directeur général adjoint a été vraiment impressionné par les résultats de nos garçons. Il est venu à chaque année, il regardait les résultats scolaires et chaque fois, il

était vraiment impressionné par le fait que nos garçons réussissaient bien. Un autre aspect a été le fait que je n'ai plus besoin d'intervenir auprès des élèves du 3<sup>e</sup> cycle depuis les cinq dernières années.

En terme de résultats, le taux de réussite des garçons est passé de 70 % à 100 %. À vrai dire, cela va beaucoup plus loin que les exigences du ministère en termes de développement de l'enfance, car un enfant de 5<sup>e</sup> année qui te regarde dans les yeux et qui te dit « j'aimerais être ingénieur en informatique », c'est très parlant! L'Université de Sherbrooke avait mené une recherche qui a démontré que le goût pour la science se développe avant la 3<sup>e</sup> année. Mission accomplie! Nous avons beaucoup de jeunes, particulièrement des garçons, qui disent rêver d'être ingénieurs, rêver de faire ce travail au quotidien. Tant mieux si nous avons pu créer de l'espoir! Je ne sais pas s'ils vont le faire ou pas, mais pour le moment ils ont des rêves, ils ont des aspirations futures positives...

## Pratiques professionnelles

Concernant les pratiques professionnelles, je vous dirais que c'est l'accompagnement très serré et immédiat, après cela, c'est la pratique guidée. De façon systématique, je me suis libérée pour leur démontrer comment le numérique fonctionne.

## Soutien pour mettre en place le numérique

Au départ, quand nous avons mis en place les projets numériques, j'ai de façon consciente établi un contact avec le directeur des ressources informatiques, puis je lui ai expliqué le plan d'action ainsi que nos attentes envers son service quant au soutien pour l'implantation de ce projet-là. Mon vœu le plus cher était de réaliser le tout dans la plus grande simplicité. Ne pas rendre cela complexe et c'est pour cette raison que j'avais fait le choix des tablettes Apple. De part et d'autre, le service nous a soutenu et moi de mon côté, j'ai soutenu le développement des compétences des enseignants. À titre d'expérience, j'ai réalisé « un bon coup » en invitant tous les acteurs

*À titre d'expérience, j'ai réalisé « un bon coup » en invitant tous les acteurs du service des ressources informatiques, en les pairant avec des élèves, afin de comprendre les besoins pédagogiques et techniques du terrain.*

du service des ressources informatiques, en les jumelant avec des élèves, afin de comprendre les besoins pédagogiques et techniques du terrain. Plus précisément, il y avait un élève qui était le parrain de l'adulte et ils ont passé une demi-journée ensemble. Après cette expérience positive, les adultes ont compris les besoins pédagogiques des élèves à l'ère du 21<sup>e</sup> siècle.

## Plan d'action

Nous avons une planification annuelle, mais nous savons qu'elle va évoluer d'ici les cinq prochaines années, encore une fois, parce que le niveau de compétences de nos élèves prend des proportions exponentielles. La qualité des projets que les élèves mettent en place est assez hallucinant et c'est assez inégal. Alors, il faut trouver une façon d'offrir une planification qui est un peu plus linéaire, mais qui tient compte des différences et des écarts entre les élèves.

## Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de classes numériques dans un établissement d'enseignement

Dans un premier temps, il importe de vouloir développer ses compétences. À titre d'exemples, se préoccuper des aspects structuraux, administratifs (exemple : le nombre de tablettes dont tu vas avoir besoin pour équiper le personnel). Également, il importe de comprendre qu'il faut avoir les moyens de nos ambitions. De plus, Il faut prévoir le vieillissement des appareils, etc. Donc, une compétence quant à la compréhension du budget. À titre d'exemple, j'ai planifié un plan de vieillissement sur 4 ans quant aux appareils, ce qui a permis qu'au bout de 5 ans, je puisse renouveler qu'une partie seulement.

## Formation des gestionnaires

Dans le cadre du diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion de l'éducation (D.E.S.S.), qui est prescrit par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (M.E.E.S.), un cours devrait

*Dans le cadre du diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion de l'éducation (D.E.S.S.), qui est prescrit par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (M.E.E.S.), un cours devrait être développé [...]*

être développé, afin de passer en revue « l'ensemble de l'œuvre » (exemples : utilisation des logiciels, planification du budget dédié au numérique, etc.). La gestion du MAO (mobilier, appareillage et outillage) est une compétence que toutes les directions devraient maîtriser, parce qu'il y a des règles prescrites par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec (MEES). Bref, au début du programme de formation, il serait bien d'offrir une formation sur la compréhension de l'ensemble budgétaire incluant les mesures numériques.

### Compétences des enseignants à développer

L'enseignement explicite est, selon moi, une compétence importante à développer. Au niveau du baccalauréat en enseignement, il faudrait ajouter des cours en lien avec le fonctionnement des diverses applications, de connaître le gestionnaire d'outils, des

*Au niveau du baccalauréat en enseignement, il faudrait ajouter des cours en lien avec le fonctionnement des diverses applications, de connaître le gestionnaire d'outils, des travaux, etc.*

travaux, etc. Également, il importe que les futurs enseignants puissent connaître les techniques d'utilisation des petits robots ainsi que l'utilisation de tout ce qui est disponible présentement pour le codage et la programmation. Une fois cet aspect maîtrisé, les

enseignants vont être en mesure de tisser des liens avec le programme de formation.

**Annexe**  
Projet éducatif



## Projet éducatif 2019-2022

### L'Arpège



# Le projet éducatif

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| 1. But et définition du projet éducatif.....  | 3  |
| 2. Groupes ayant collaboré à l'élaboration du projet éducatif .....                     | 3  |
| 3. Consultations menées lors de l'élaboration du projet éducatif .....                  | 4  |
| 4. Contexte dans lequel évolue l'établissement (environnement interne et externe) ..... | 4  |
| 5. Notre Mission, notre Vision, nos Valeurs et nos Engagements.....                     | 12 |
| 6. Enjeux, orientations, objectifs, indicateurs et cibles .....                         | 3  |
| 7. Transmission et diffusion du projet éducatif .....                                   | 3  |
| 8. Mise en œuvre et suivi du projet éducatif.....                                       | 3  |
| 9. Reddition de compte du projet éducatif.....  | 3  |
| Annexe I : Principaux encadrements légaux.....  | 4  |



## 1. But et définition du projet éducatif

Le projet éducatif est un outil de gouvernance stratégique permettant de définir et de faire connaître à la communauté éducative de l'école les orientations, les priorités d'action et les résultats attendus pour assurer la réussite éducative de tous les élèves. Il est élaboré en réponse à leurs caractéristiques et à leurs besoins ainsi qu'aux attentes formulées par le milieu à son regard. Résultant d'un consensus, le projet éducatif a été élaboré en cohérence avec le Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) de la Commission scolaire, *Tous Patriotes pour la réussite!* et en faisant appel à la collaboration des différents acteurs intéressés par l'école L'Arpège dans le but de respecter les priorités que l'école s'est données et qui ont été entérinées par le Conseil d'établissement.

## 2. Groupes ayant collaboré à l'élaboration du projet éducatif

Au cours de l'année 2017-2018, le personnel de l'école, les parents et les élèves ont eu à compléter un sondage qui les questionnait sur le sentiment de sécurité, la relation école-famille, le climat organisationnel et la mobilisation du personnel conformément à l'article de loi 74 de la loi sur l'instruction publique (LIP).

Au début de l'année scolaire 2018-2019, tous les membres de l'équipe-école se sont réunis pour débiter l'élaboration du projet éducatif. Au terme d'échanges, nous avons déterminé nos valeurs, notre vision et notre but. Ensuite, un comité pilote a été mis en place.

La direction et les membres du comité ont eu accès aux tableaux de bord pour situer la réussite des élèves en fonction des indicateurs du Plan d'engagement

vers la réussite (PEVR). Le Plan d'engagement vers la réussite nous a fourni les zones de vulnérabilité de la commission scolaire.

### **3. Consultations menées lors de l'élaboration du projet éducatif**

Tout au long de l'élaboration du projet éducatif, le comité de pilotage a consulté et informé les membres de l'équipe-école ainsi que les membres du conseil d'établissement.

### **4. Contexte dans lequel évolue l'établissement (environnement interne et externe)**

L'école L'Arpège est située au cœur de Sainte-Julie, une municipalité de 29 881 habitants (Statistiques Canada recensement 2016) et s'intègre dans la Municipalité de comté (MRC) de Marguerite D'Youville, sur la Rive-Sud de Montréal. Ville la plus peuplée de la MRC, Sainte-Julie présente un profil socioéconomique avantageux avec une population jeune, des citoyens éduqués et mieux nantis que la moyenne québécoise et un important bassin de main-d'œuvre qualifiée. Son positionnement stratégique au carrefour de deux grands axes routiers (A-20 et A-30) et sa proximité avec Montréal et Longueuil en font également un pôle économique majeur dans la région.

L'école L'Arpège compte parmi 7 autres écoles primaires et une école secondaire. La grande majorité des élèves sont marcheurs. Seuls les élèves aux extrémités du territoire scolaire et ceux qui fréquentent les classes spécialisées sont transportés par autobus. L'indice de milieu socio-économique est le plus élevé (indice de 6.44) (indice de défavorisation 2016-2017) en comparaison avec les autres écoles primaires de la Ville qui affichent en moyenne un indice de 3.10. Notre secteur est donc le moins favorisé sur l'ensemble du territoire de la Ville de Sainte-Julie.

L'école travaille en partenariat avec le CSSS, notamment pour les services de l'infirmière scolaire et les programmes de santé publique, ainsi qu'avec les services

policiers de la Régie intermunicipale de police Richelieu-Saint-Laurent. La maison de l'entraide vient également en aide aux familles dans le besoin.

## ENVIRONNEMENT INTERNE

|                   |   |
|-------------------|---|
| Nombre d'élèves   | 287 élèves  |
| Rang décile IMSE  | 3   |
| Services offerts  | 12 groupes d'enseignement régulier du préscolaire à la 6 <sup>e</sup> année et trois classes d'enseignement spécialisé pour le développement du langage<br><br>Service de garde |
| Nombre d'employés | 40  |

## EN CONTINUITÉ AVEC LE PEVR

### ORIENTATION 1 : Des parents engagés COMMUNICATION ÉCOLE-FAMILLE

Un sondage complété par les parents, les employés et des élèves de l'école à l'automne 2017 dans le cadre du Plan d'engagement vers la réussite, a permis de documenter pour chaque établissement la perception des employés, des élèves et des parents notamment au regard de la communication école-famille, du climat sain, stimulant et sécuritaire.

Le niveau de satisfaction des parents relativement à la communication école-famille est élevé. Entre autres, les parents jugent qu'il est facile de communiquer avec les enseignants de leur enfant (9,51), qu'ils sont bien informés de la progression des apprentissages de leur enfant (8,98) et de son comportement (9,25). Notons que le niveau de satisfaction des parents pour ces trois aspects est supérieur à l'ensemble des écoles de la CSP.

Les perceptions des employés de l'école aux questions relatives à la communication école-famille sont également supérieures aux perceptions de l'ensemble des employés des écoles de la CSP :

- Mon école informe régulièrement les parents de la progression des apprentissages de leur enfant au cours de l'année (9,08 versus 8,55 pour la CSP)
- Mon école informe spécifiquement les parents des difficultés d'apprentissage de leur enfant dans chacune des disciplines (9,17 versus 8,33 pour la CSP)
- Mon école informe spécifiquement les parents des difficultés de relations interpersonnelles de leur enfant (9,32 versus 8,00 pour la CSP)
- Mon école informe spécifiquement les parents des réussites scolaires de leur enfant, notamment lorsque ces réussites constituaient initialement un défi pour l'élèves (9,00 versus 8,13 pour la CSP)
- Lors des transitions scolaires à mon école, le personnel adopte généralement des attitudes positives envers les parents (9,50 versus 8,96 pour la CSP)

Le sondage réalisé met nettement en lumière la très grande importance accordée tant par les parents que les employés de l'école à la qualité de la collaboration école-famille (9,46 pour les enseignants et 9,48 pour les parents).

## LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES À L'ÉCOLE

### Réduire les iniquités entre les garçons et les filles

**Pour notre analyse, nous avons considéré les taux de réussites aux épreuves uniques et le sommaire de 2014-2015 et 2017-2018.**

Les données de réussite de 2014-2015 comparées à celles de 2017-2018 font ressortir que les taux de réussites en mathématique se sont nettement améliorés. Les résultats des filles comme ceux des garçons sont en hausse. Toutefois, notons que les garçons ont des taux de réussite supérieurs aux filles de près de 16% aux épreuves ministérielles pour la compétence raisonner et de 5% pour la compétence résoudre en 2017-2018. Cette tendance était observable mais au global les résultats des filles s'approchaient du résultat de nos garçons. Actuellement nous constatons que les garçons réussissent nettement mieux qu'en 2014-2015 et que pour nos filles la tendance est plutôt vers la baisse. Pour l'ensemble de la CSP, les filles réussissent mieux que les garçons.

### Maîtrise de la langue

#### Augmenter le taux de réussite en lecture

Pour la compétence lire en 2<sup>e</sup> année, nous constatons également le même phénomène. Nos garçons réussissent mieux que les filles avec un écart de près de 8%.

### Résultats comparatifs de 2014-2015 et 2018-2019

| Épreuves csp et obligatoires/ <b>sommaire de l'année</b> |                  |            |            |
|--|------------------|------------|------------|
| 2014-2015  |                  |            |            |
| Français   |                  |            |            |
|  | Taux de réussite | Garçons    | Filles     |
| Lecture 2 <sup>e</sup> année                             | 100% /97%        | 100% /100% | 100% /95%  |
| Lecture 4 <sup>e</sup> année                             | 96% /91%         | 93% /100%  | 100% /91%  |
| Lecture 6 <sup>e</sup> année                             | 95% /100%        | 94% /100%  | 95% /100%  |
| Écriture 4 <sup>e</sup> année                            | 86% /76%         | 87% /67%   | 85% /82%   |
| Écriture 6 <sup>e</sup> année                            | 97% /100%        | 94% /100%  | 100% /100% |
| Mathématique   |                  |            |            |
|  | Taux de réussite | Garçons    | Filles     |
| Résoudre 6 <sup>e</sup> année                            | 89% /96%         | 88% /100%  | 90% /94%   |
| Raisonner 6 <sup>e</sup> année                           | 69% /100%        | 78% /90%   | 62% /92%   |
| Épreuves csp et obligatoires/ <b>sommaire de l'année</b> |                  |            |            |
| 2017-2018  |                  |            |            |
| Français   |                  |            |            |
|  | Taux de réussite | Garçons    | Filles     |
| Lecture 2 <sup>e</sup> année                             | 92% /92%         | 100% /100% | 86% /86%   |
| Lecture 4 <sup>e</sup> année                             | 92% /97%         | 100% /97%  | 85% /100%  |
| Lecture 6 <sup>e</sup> année                             | 97% /100%        | 95% /100%  | 100% /100% |
| Écriture 4 <sup>e</sup> année                            | 94% /100%        | 94% /100%  | 95% /100%  |
| Écriture 6 <sup>e</sup> année                            | 97% /100%        | 95% /100%  | 100% /100% |

| Mathématique                      |                  |           |          |
|-----------------------------------|------------------|-----------|----------|
|                                   | Taux de réussite | Garçons   | Filles   |
| Résoudre 6 <sup>e</sup> année     | 87% /87%         | 90% /89%  | 84% /84% |
| Raisonnement 6 <sup>e</sup> année | 87% /94%         | 95% /100% | 79% /84% |

**ORIENTATION 3 : Un milieu de vie stimulant et accueillant  
CLIMAT SAIN, STIMULANT ET SÉCURITAIRE**

Ce même sondage a également permis de connaître la perception des employés, des élèves et des parents en ce qui a trait au sentiment de sécurité.

La perception des parents de L'Arpège (8,61) est légèrement plus faible que celle des parents pour l'ensemble des écoles (8,84) en ce qui a trait à la perception générale du sentiment de sécurité. Cette perception est également similaire à celle des élèves (cotes variant de 7,07 à 8,61) à propos de leur sentiment de sécurité à différents endroits de leur vie à l'école et particulièrement dans le transport en autobus.

La perception des élèves est cependant plus faible en ce qui a trait à l'efficacité des moyens mis en place pour assurer le sentiment de sécurité dans le transport en autobus (7,07 versus 8,35 pour la CSP). Bien que le nombre d'élèves touchés par le service du transport scolaire soit plutôt faible, nous devons trouver des moyens pour soutenir les élèves qui prendront le service du transport scolaire dans les années à venir.

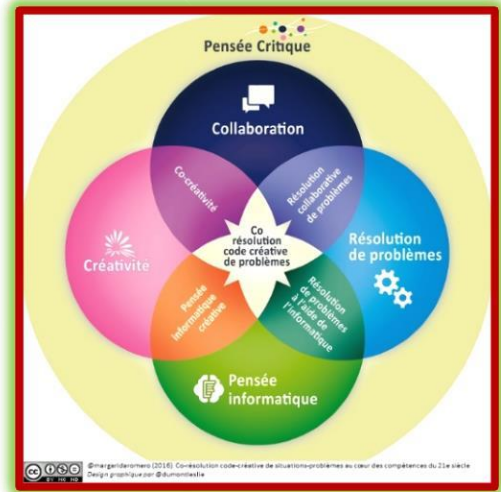
La perception des élèves est aussi plus faible en ce qui a trait à l'efficacité des moyens mis en place pour assurer le sentiment de sécurité au service de garde (7,38 versus 7,87 pour l'ensemble des élèves du territoire de la CS).

## ORIENTATION PROPRE À L'ÉTABLISSEMENT SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU 21<sup>E</sup> SIÈCLE POUR L'IMPLANTATION DU PLAN D'ACTION NUMÉRIQUE DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

Considérant l'omniprésence des technologies de l'information dans la société d'aujourd'hui, nous estimons qu'il est primordial que notre milieu scolaire soit connecté à la réalité actuelle parce que bien des emplois qu'occuperont les jeunes de demain n'ont pas encore été créés et feront

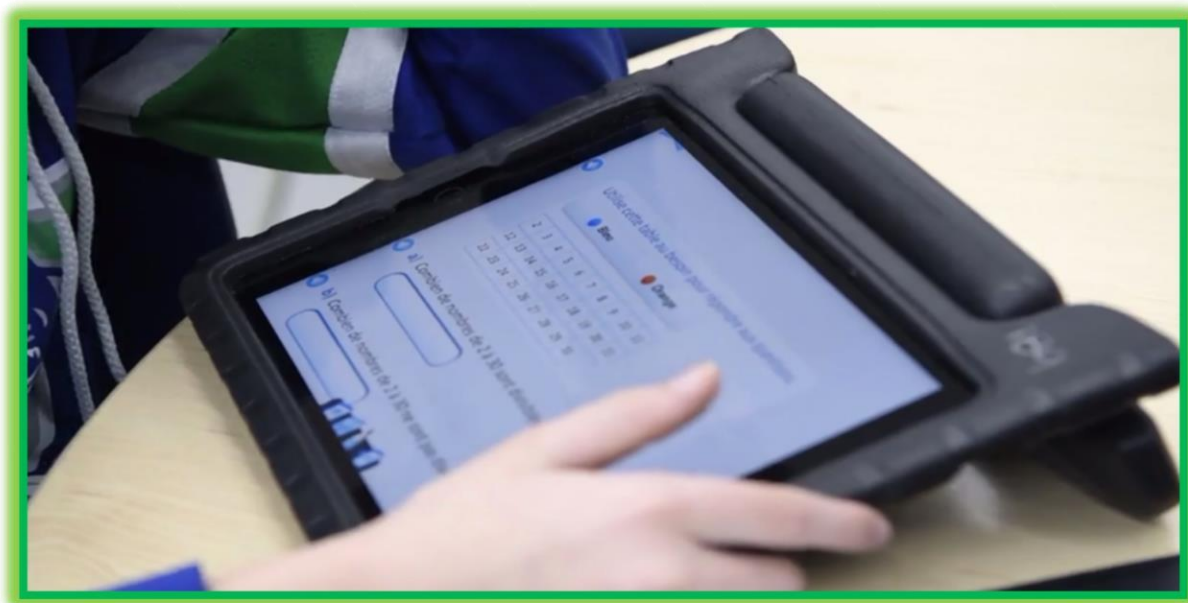
assurément appel à de nombreuses compétences de collaboration, de créativité, de pensée critique, et de résolution de problèmes. De plus, ceux-ci feront, sans doute, tous appel au déploiement de compétences liées à l'utilisation de la technologie. À l'instar des écoles secondaires, nous sommes convaincus que les jeunes du primaire doivent bénéficier des avantages liés à l'utilisation de la tablette à l'école. Une vision qui est partagée par l'ensemble de l'équipe-école, les membres du conseil d'établissement et tous nos parents et surtout, alignée sur la vision ministérielle entourant le Plan d'action numérique en éducation.

C'est dans cet esprit que L'Arpège s'est dotée d'une stratégie numérique proactive qui vient modifier les façons d'apprendre à notre école. En développement depuis bientôt cinq ans, celle-ci est venue offrir des avenues insoupçonnées et a ouvert de nouveaux horizons pour tous les élèves. Les résultats sont tangibles: les taux de réussite sont en hausse de 10 à 20 % pour les garçons alors que les avis disciplinaires sont en baisse importante. En misant sur l'accessibilité à des outils tels que la tablette électronique, en classe comme au service de





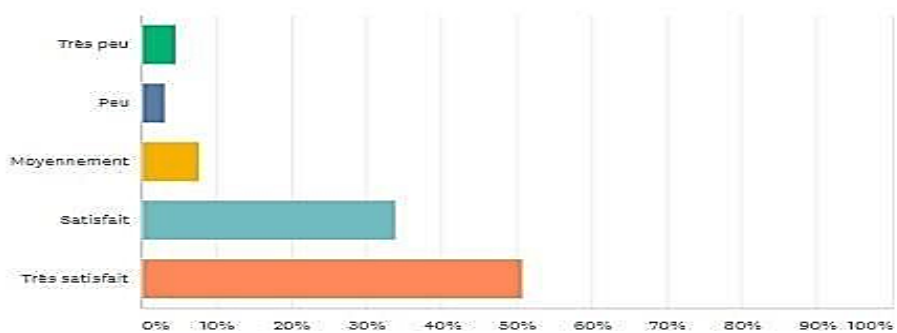
garde, l'équipe-école s'est mobilisée pour mettre à la portée de tous nos élèves, de nouvelles possibilités d'apprentissage à l'aide du numérique.



D'ailleurs, un sondage mené en 2018 auprès des parents dont les enfants utilisaient la tablette à temps plein révèle un taux de satisfaction élevé.

## Êtes-vous satisfait de l'utilisation de la technologie à l'école L'Arpège?

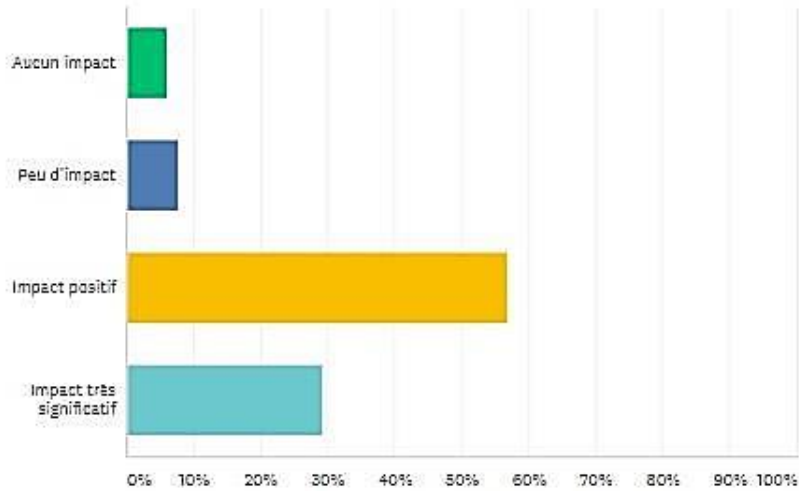
Réponses obtenues : 65 Question(s) ignorée(s) : 0



| CHOIX DE RÉPONSES | RÉPONSES  |
|-------------------|-----------|
| Très peu          | 4,62% 3   |
| Peu               | 3,08% 2   |
| Moyennement       | 7,69% 5   |
| Satisfait         | 33,85% 22 |
| Très satisfait    | 50,77% 33 |
| <b>TOTAL</b>      | <b>65</b> |

## Quel impact a eu l'utilisation de la technologie sur la motivation de votre enfant?

Réponses obtenues : 65 Question(s) ignorée(s) : 0



| CHOIX DE RÉPONSES        | RÉPONSES |           |
|--------------------------|----------|-----------|
| Aucun impact             | 6,15%    | 4         |
| Peu d'impact             | 7,68%    | 5         |
| Impact positif           | 56,92%   | 37        |
| Impact très significatif | 29,23%   | 19        |
| <b>TOTAL</b>             |          | <b>65</b> |



## 5. Notre Mission, notre Vision, nos Valeurs et nos engagements

L'école est un établissement d'enseignement destiné à dispenser aux personnes visées à l'article I les services éducatifs prévus par la présente loi et le régime pédagogique établi par le gouvernement en vertu de l'article 447 et à collaborer au développement social et culturel de la communauté. Elle doit, notamment, faciliter le cheminement spirituel de l'élève afin de favoriser son épanouissement.

Elle a pour mission, dans le respect du principe de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire.

Elle réalise cette mission dans le cadre d'un projet éducatif. (LIP, article 36)

Notre énoncé de vision représente l'avenir souhaité de notre école; il décrit l'environnement et les pratiques dans lesquels nous désirons que l'élève évolue afin qu'il se développe à son plein potentiel.

**« À L'Arpège, nous nous engageons à collaborer en harmonisant nos pratiques, tout en transmettant des connaissances et stratégies dans un milieu sain, stimulant et innovant pour permettre aux enfants de se réaliser et contribuer positivement à la société. »**

Notre énoncé de valeurs constitue les leviers pour planifier les améliorations souhaitées.

**« À l'école L'Arpège, nous avons comme mission de présenter aux élèves des défis à leur mesure pour qu'ils croient en leur potentiel et qu'ils vivent des réussites grâce à notre soutien quotidien. »**

Nos engagements :

Nous, les membres du personnel de l'école, nous nous engageons individuellement et collectivement à adopter les comportements et les attitudes correspondant à nos valeurs afin de faire évoluer l'école vers sa vision.

•**Collaboration** : je m'engage à uniformiser mes pratiques, à écouter et partager mon expertise avec mes collègues et à offrir du soutien aux membres de mon équipe-école.

•**Respect** : je m'engage à écouter attentivement les autres avec une posture d'ouverture et à accepter les décisions prises par l'ensemble de l'équipe-école.

•**Engagement** : je m'engage à proposer des solutions et à m'impliquer dans la réussite éducative de nos élèves. Je m'engage à motiver nos élèves, à innover dans les solutions recherchées et à amener nos élèves à repousser leurs limites.

## 6. Enjeux, orientations, objectifs, indicateurs et cibles

| Enjeux en cohérence avec <i>Tous Patriotes pour la réussite!</i>  | Orientations   | Objectifs  | Indicateurs  | Situation actuelle  | Cibles   |
|---|--|--|--|---|--|
| <b>Orientation 1<br/>Diplomation et qualification</b>             | Soutenir chaque élève dans l'atteinte de son plein potentiel en mathématique   | D'ici 2022, <b>augmenter le taux de réussite</b> en 6 <sup>e</sup> année pour la compétence résoudre en mathématique   | Taux de réussite pour la compétence résoudre au sommaire de 6 <sup>e</sup> année.                  | On constate que 13% des élèves de 6 <sup>e</sup> année ne sont pas en réussite pour la compétence résoudre 89% des garçons versus 84% des filles sont en réussite pour la compétence résoudre.  | Augmenter le taux de réussite pour la compétence résoudre tant chez les garçons que chez les filles de 1% en 6 <sup>e</sup> année. |
| <b>Orientation 2<br/>Équité: réduction des écarts de réussite</b> |  | D'ici 2022, <b>augmenter le taux de réussite</b> en 6 <sup>e</sup> année pour la compétence raisonner au sommaire chez les filles  | Taux de réussite pour la compétence raisonner au sommaire chez les filles de 6 <sup>e</sup> année. | On constate un écart de 16% entre les garçons et les filles pour la compétence raisonner. 100% des garçons sont en réussite pour la compétence raisonner versus 84% des filles en réussite pour la même compétence.                   | Augmenter le taux de réussite au sommaire chez les filles de 6 <sup>e</sup> année pour la compétence raisonner de 1%.              |
| <b>Orientation IV<br/>Milieu de vie</b>                           | Être un milieu ouvert, stimulant, sain et sécuritaire à L'Arpège   | D'ici 2022, augmenter la perception du sentiment de sécurité au service de garde.  | Résultats au sondage   | On constate un écart de .49 en ce qui a trait à l'efficacité des moyens mis en place pour assurer le sentiment de sécurité au service de garde entre les élèves de l'école L'Arpège et l'ensemble des élèves du territoire de la C.S. | Accroître la perception du sentiment de sécurité au service de garde de l'école L'Arpège de .5 points au sondage.                  |
| <b>Orientation propre à l'établissement</b>                       | Soutenir le développement des compétences du 21 <sup>e</sup> siècle pour l'implantation du plan numérique du ministère de l'éducation. | D'ici 2022, augmenter le niveau de satisfaction et d'intérêt au regard de l'intégration du numérique dans le programme de formation à tous les niveaux et au service de garde. | Résultats au sondage   | On constate un taux de satisfaction élevé des élèves, des intervenants et des parents pour l'utilisation du numérique.  | Maintenir le niveau d'intérêt et de satisfaction pour l'utilisation du numérique dans le cadre du programme de formation.          |

## **7. Transmission et diffusion du projet éducatif**

- Le projet éducatif adopté par le conseil d'établissement et approuvé par la commission scolaire prend effet le **10 avril 2019**.
- Le projet éducatif est public et disponible sur le site Web de l'école. Le projet éducatif est notamment communiqué aux élèves, aux parents et aux employés.

## **8. Mise en œuvre et suivi du projet éducatif**

Après avoir défini le contexte, choisi les orientations et les objectifs, l'école mettra en œuvre des initiatives pour réaliser les objectifs identifiés et en assurer le suivi. Il est à noter que ces étapes, bien qu'importantes, ne font pas partie du document Projet Éducatif. La direction de l'école utilisera des outils de suivi de gestion (tableau de suivi, tableau de bord, plan d'action) et observera périodiquement la progression des résultats. Ces outils constituent une précieuse source d'information sur l'efficacité des initiatives mises en place.

## **9. Reddition de compte du projet éducatif**

Le projet éducatif prend effet le **1 juillet 2019** avec l'échéance du Plan stratégique du Ministère de l'Éducation et des Études supérieures (MEES), soit 2017-2022.

Les objectifs d'amélioration et cibles qui en découlent sont donc élaborés pour cette période. Une évaluation de la progression se fera annuellement et sera diffusée publiquement dans le rapport annuel de l'école disponible sur le site Web de l'école. Le rapport annuel est notamment communiqué aux parents aux élèves et aux employés.

## Annexe 1 : Principaux encadrements légaux

### Articles de la *Loi sur l'instruction publique*

- 37 Le projet éducatif de l'école, qui peut être actualisé au besoin, comporte :
- 1° le contexte dans lequel elle évolue et les principaux enjeux auxquels elle est confrontée, notamment en matière de réussite scolaire;
  - 2° les orientations propres à l'école et les objectifs retenus pour améliorer la réussite des élèves;
  - 3° les cibles visées au terme de la période couverte par le projet éducatif;
  - 4° les indicateurs utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et des cibles visées;
  - 5° la périodicité de l'évaluation du projet éducatif déterminée en collaboration avec la commission scolaire.
- Les orientations et les objectifs identifiés au paragraphe 2° du premier alinéa visent l'application, l'adaptation et l'enrichissement du cadre national défini par la loi, le régime pédagogique et les programmes d'études établis par le ministre. Ils doivent également être cohérents avec le plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire.
- Le projet éducatif doit respecter la liberté de conscience et de religion des élèves, des parents et des membres du personnel de l'école.
- 37.1 La période couverte par le projet éducatif doit s'harmoniser avec celle du plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire conformément aux modalités prescrites, le cas échéant, en application du premier alinéa de l'article 459.3.
- 74 Le conseil d'établissement analyse la situation de l'école, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite des élèves ainsi que les caractéristiques et les attentes de la communauté qu'elle dessert. Sur la base de cette analyse et en tenant compte du plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire, il adopte le projet éducatif de l'école, voit à sa réalisation et procède à son évaluation selon la périodicité qui y est prévue.
- Chacune de ces étapes s'effectue en concertation avec les différents acteurs intéressés par l'école et la réussite des élèves. À cette fin, le conseil d'établissement favorise la participation des élèves, des parents, des enseignants, des autres membres du personnel de l'école et de représentants de la communauté et de la commission scolaire.
- 75 Le conseil d'établissement transmet à la commission scolaire le projet éducatif de l'école et le rend public à l'expiration d'un délai de 60 à 90 jours après cette transmission ou d'un autre délai si le conseil d'établissement et la commission scolaire en conviennent. Il rend également publique l'évaluation du projet éducatif de l'école. Le projet éducatif et son évaluation sont communiqués aux parents et aux membres du personnel de l'école.
- Le projet éducatif prend effet le jour de sa publication.



- 83 Le conseil d'établissement informe annuellement les parents ainsi que la communauté que dessert l'école des services qu'elle offre et leur rend compte de leur qualité.
- 96.2 L'organisme de participation des parents a pour fonction de promouvoir la collaboration des parents à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école ainsi que leur participation à la réussite de leur enfant.
- 96.6 Le comité des élèves a pour fonction de promouvoir la collaboration des élèves à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école ainsi que leur participation à leur réussite et aux activités de l'école.
- Le comité des élèves a également pour fonction de promouvoir l'adoption par les élèves d'un comportement empreint de civisme et de respect entre eux ainsi qu'envers le personnel de l'école.
- Il peut en outre faire aux élèves du conseil d'établissement et au directeur de l'école toute suggestion propre à faciliter la bonne marche de l'école.
- 209.2 La commission scolaire doit s'assurer de la cohérence des orientations et des objectifs retenus dans les projets éducatifs de ses établissements avec son plan d'engagement vers la réussite et du respect, le cas échéant, des modalités prescrites par le ministre en application du premier alinéa de l'article 459.3. À ces fins, elle peut, à la suite de la réception du projet éducatif d'un établissement, lui demander d'en différer la publication à l'intérieur du délai prescrit par l'article 75 ou 109.1, selon le cas, ou de procéder à des modifications.
- 218 La commission scolaire favorise la mise en œuvre du projet éducatif de chaque école et de chaque centre.
- 221.1 La commission scolaire s'assure, dans le respect des fonctions et pouvoirs dévolus à l'école, que chaque école s'est dotée d'un projet éducatif.

# Christian Dufresne

## Directeur

### Écoles primaires Girouard et de l'Amitié

### Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles

#### Expérience professionnelle

Cela fait 9 ans que j'œuvre en direction. Ma première expérience a été d'être adjoint au secondaire dans l'école où j'avais enseigné pendant environ 7 ans avant. Donc je suis devenu adjoint dans la même unité où j'enseignais. C'est une expérience que j'ai, qui est quand même assez rare. Cela a été une belle transition, car je passais d'enseignant le lundi à directeur adjoint le mardi matin dans la même équipe. Ma deuxième affectation fut à titre de coordonnateur en adaptation scolaire dans un service éducatif. Depuis 4 ans, je suis à la direction d'une école primaire.

#### Stratégies de gestion

Pour innover, c'est certain qu'il faut partir d'un besoin identifié dans son milieu. Il importe de travailler avec les volontaires en premier, car ils vont devenir des agents multiplicateurs. On sait que minimalement, souvent c'est la moitié du personnel qui démontre de la résistance, tu en as un tiers qui va embarquer et une minorité qui va être vraiment sur les freins. Pour pouvoir influencer la majorité qui est ambivalente, tu commences avec les volontaires. Ce sont eux qui vont faire mousser le projet ou qui vont parler des avantages de faire un changement, une innovation pédagogique, parce que c'est de cette façon qu'on influence. On pense que cela devrait être bon pour tout le monde, on en est convaincu, mais il faut que les gens s'approprient les projets aussi. Dans la façon d'influencer, il faut que tu laisses les gens s'approprier le pourquoi et les raisons du pourquoi? « *Qu'est-ce qui a changé depuis?* » « *Ce qu'on faisait avant n'est pas nécessairement pas bon?* » Bref, la société évolue, l'enseignement ainsi que les façons d'apprendre. Il faut amener les gens à réaliser cela aussi parce que souvent la

*Pour innover, c'est certain qu'il faut partir d'un besoin identifié dans son milieu. Il importe de travailler avec les volontaires en premier, car ils vont devenir des agents multiplicateurs.*

peur et la crainte peuvent être au rendez-vous. Il faut amener les gens à ne pas se remettre en question au niveau personnel, mais plutôt au niveau professionnel et c'est là le plus grand défi de gestion.

Pour ce qui est de la motivation, j'attrape tout ce qui passe! À titre d'exemple, Apple a offert une formation à l'automne dernier sur l'iPad : comment créer des situations d'apprentissage inversées à partir de l'utilisation de l'iPad, de la vidéo, etc. J'ai invité les responsables technos de l'école à m'y accompagner. On a fait vraiment de belles découvertes avec l'équipe d'Apple éducation, ce qui a beaucoup inspiré le personnel au niveau pédagogique; c'est ce qui est important. Les spécialistes des technologies ont découvert de nouvelles applications permettant l'enseignement du français ainsi que la façon d'enseigner le codage aux enfants, pas seulement de programmer dans un écran monochrome vert et noir; c'est vraiment le codage au sens large. C'est une façon de penser un nouveau langage qui se développe actuellement. C'est comme une langue seconde ou une façon de penser que nos élèves doivent développer parce que le monde du travail est en pleine transformation; il importe donc de les préparer pour le futur. Une autre façon aussi d'inspirer et de motiver le personnel

*Une autre façon aussi d'inspirer et de motiver le personnel est de leur permettre de voir ce qui se fait de bien ailleurs pour pouvoir transférer des pratiques efficaces dans notre école, de travailler en réseau au lieu d'en silo (ne pas recommencer ce qui se fait ailleurs, seul dans notre coin).*

est de leur permettre de voir ce qui se fait de bien ailleurs pour pouvoir transférer des pratiques efficaces dans notre école, de travailler en réseau au lieu d'en silo (ne pas recommencer ce qui se fait ailleurs, seul dans notre coin). À l'automne, j'ai l'intention de mettre en place ce qu'on appelle le *calendrier ananas*. En fait, quand quelqu'un fait

quelque chose de techno dans sa classe, il l'affiche dans la salle des enseignants et invite des collègues, qui sont en période libre, à venir assister au cours. Bref, quand tu vois un collègue le faire, cela peut inciter à vouloir le faire! Il importe d'offrir des occasions de démystifier le numérique en découvrant que l'outil est au service de la pédagogie et non pas l'inverse, car, bien souvent dans le numérique, c'est l'aspect technologique ou l'aspect technique qui ressort en oubliant l'aspect pédagogique.

Pour diffuser les résultats, quant à l'implantation du numérique en salles de classe, donc rendre compte aux parents, aux membres de l'équipe-école, aux membres du conseil d'établissement ainsi qu'à la commission scolaire, nous utilisons notre site

web et les bulletins Info-parents. L'an prochain, nous allons acheminer un lien par courriel aux parents, afin qu'ils puissent aller le lire directement sur le site web. Le site web de l'école doit devenir un carrefour d'échange d'informations et de capsules, une ressource autant pour les élèves, les parents que pour les membres du personnel. De plus, nous savons que 99 % des gens ont un téléphone intelligent et il n'y a pratiquement plus personne qui n'a pas internet donc je peux facilement converger les services de l'école (exemple : motivation d'absence) via une application mobile. Nos sites web sont déjà convertis au téléphone intelligent donc c'est à nous maintenant de l'exploiter. L'infrastructure est présente. Cela ne l'était pas il y a trois ans. Nous venons de finir d'implanter, dans l'ensemble des écoles, un modèle de site web qui est uniforme donc c'est déjà un grand pas en avant.

## Engagement des gestionnaires

Selon moi, la première chose qui est très importante c'est la formation. Il faut permettre aux gens de se former, de s'approprier les outils et mettre les conditions au niveau technique en place avant, parce que si tu veux implanter des changements technos et que les infrastructures ne suivent pas, tu peux tuer dans l'œuf ton projet parce que les gens ne vont pas s'engager trois fois. Également, il faut être un modèle. À titre d'exemple, des ordres du jour collaboratifs en ligne; les membres de l'équipe peuvent y ajouter des points, mais j'ai besoin qu'on en parle avant, car c'est quand même moi qui anime la rencontre. Selon moi, pour répondre à la question, l'adjoint et la direction doivent eux-mêmes utiliser les outils technologiques, car cela va influencer leur utilisation... Il faut donner l'exemple...

*Selon moi, pour répondre à la question, l'adjoint et la direction doivent eux-mêmes utiliser les outils technologiques, car cela va influencer leur utilisation... Il faut donner l'exemple...*

## Modèle mis en place pour favoriser l'implantation du numérique

Nous avons un modèle qui est implanté dans une classe de 5<sup>e</sup> année, où il y avait beaucoup d'élèves en difficultés d'apprentissage, qui avaient déjà un portable. L'enseignante avait une portion importante de son groupe qui travaillait à partir d'un

portable. Nous avons travaillé avec le service des technologies de notre commission scolaire qui est très proactif. Le service nous a fourni l'équivalent de Chromebook, des portables qui n'étaient plus assez performants pour être utilisés comme des ordinateurs, mais qui sont encore très en état pour servir de stations web. Chaque élève a son portable et cela n'a coûté presque rien puisque c'étaient des ordinateurs qui étaient voués à être envoyés au recyclage. Tout ce qu'on a eu à acheter ce sont des batteries. Nous avons également de l'assistance technique pour accompagner l'enseignante et les 24 élèves qui ont tous un portable, leur permettant de vivre toutes les situations d'apprentissage à partir du Chromebook. Grâce à ce modèle-là, les élèves travaillent en collaboration dans le nuage, ce qui leur permet de lire les textes des autres et de les commenter. Ils ont développé des blogues où les élèves déposaient leurs textes; l'enseignante a ainsi constaté que plusieurs enfants, dont plusieurs garçons qui lisaient plus ou moins avant, se sont mis à lire parce qu'ils pouvaient transmettre une rétroaction à leurs collègues et cela s'est fait beaucoup dans le constructif. L'enseignante a été même surprise de la qualité qui est ressortie et surtout de constater que les élèves prennent vraiment le temps de lire les textes des autres et de donner des commentaires. C'est un modèle de troisième cycle qui semble bien fonctionner! Nous avons également des iPads disponibles pour emprunt. Dans notre projet éducatif, nous avons pris l'engagement, pour les 3 prochaines années, qu'au moins une fois par étape, il y aura une situation d'apprentissage, en lien avec le programme de formation, qui se vivra dans chaque classe avec les outils technos. C'est une décision prise en équipe avec les parents et les enseignants. Donc, le numérique est encore en mode implantation dans plusieurs cas. Je dirais que pour plusieurs enseignants c'est encore quelque chose qui est nouveau,

*Également, l'an passé, il y a eu moins d'achats de cahiers papier pour faire place à plus d'abonnements numériques. La version numérique permet aux parents d'avoir accès à ce que les enfants apprennent, l'enseignant a accès aussi aux travaux qui sont faits. L'enfant ne peut plus dire qu'il a oublié son livre à l'école.*

mais pour certains, c'est une façon quotidienne de travailler. Depuis 3 ans, je dirais qu'il y a au moins 30 % plus d'utilisation et chaque année c'est de plus en plus présent. Également, l'an passé, il y a eu moins d'achats de cahiers papier pour faire place à plus d'abonnements numériques. La version numérique permet aux parents d'avoir accès à ce que les enfants apprennent, l'enseignant a accès aussi aux travaux qui

sont faits. L'enfant ne peut plus dire qu'il a oublié son livre à l'école. De plus, nous

avons même prévu mettre en lien les parents, qui n'avaient pas les moyens ou qui ne seraient pas équipés, avec un organisme pour avoir accès à un ordinateur à la maison pour que les enfants puissent continuer leurs apprentissages.

Selon moi, le numérique c'est très positif, car cela permet à des enfants d'avoir accès à des outils technologiques captivants qui sont également à portée pédagogique! Ce ne sont pas des jouets que l'on met dans les mains des enfants, ce sont vraiment des outils d'apprentissage!

## Pratiques professionnelles

Je commence par une pratique professionnelle importante, soit de rendre disponible la formation, car si les enseignants ne comprennent pas comment cela fonctionne, avec leur tâche qui est très lourde, ils ne voudront pas se lancer dans quelque chose où ils n'ont pas de repères. Il importe d'utiliser la formation en ligne, afin de minimiser les dérangements et les absences en salle de classe. Je pense qu'on pourrait avoir une avenue là-dessus quitte à reconnaître du temps aux enseignants dans d'autres moments pour qu'ils puissent se former grâce aux formations numériques. Je trouve qu'elle est sous-exploitée présentement, dans ma réalité. Également, en tant que direction, il importe d'avoir une vision claire, car il ne faut pas juste suivre la vague, mais plutôt se l'approprier. Il faut être capable de prioriser les actions, car nous connaissons notre milieu (culture, valeurs, clientèle et équipe en place).

*Également, en tant que direction, il importe d'avoir une vision claire, car il ne faut pas juste suivre la vague, mais plutôt se l'approprier. Il faut être capable de prioriser les actions, car nous connaissons notre milieu (culture, valeurs, clientèle et équipe en place).*

## Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe

De l'accompagnement de la part du service informatique est offert aux membres de l'équipe. Également, il y a un soutien impeccable de la part des conseillères pédagogiques qui répondent aux besoins et aux questions en mode solution. À titre d'exemple, ce sont les conseillères pédagogiques qui ont fait le montage du meuble pour ranger les robots, en tenant compte qu'il doit se déplacer de classe en classe.

Également, la conseillère pédagogique dédiée à la robotique est venue à l'école pendant une demi-journée. Elle est venue offrir de la formation aux membres de notre équipe. Cela a un impact positif quand tu es dans le milieu directement, car cela est plus concret et, de le faire avec ton équipement, dans ton école, tu n'as pas l'excuse de dire nous n'avons pas l'équipement requis. Les membres voient concrètement que nous sommes bien équipés pour le faire, donc cela s'avère être davantage positif. Puis, il y

*Afin de favoriser l'implantation du numérique, la formation s'avère inévitable dans ce domaine-là, parce que c'est là que tu vas découvrir comment cela fonctionne!*

a eu aussi plusieurs formations offertes à la carte. Afin de favoriser l'implantation du numérique, la formation s'avère inévitable dans ce domaine-là, parce que c'est là que tu vas découvrir comment cela fonctionne!

## Politique

Nous avons une politique très claire pour l'utilisation du numérique ([https://www.cssmi.qc.ca/sites/default/files/pages/2017-08/ti-06\\_16.pdf](https://www.cssmi.qc.ca/sites/default/files/pages/2017-08/ti-06_16.pdf)). Une révision de cette politique est à prévoir, si cela n'est pas en cours de réalisation ou pendant la prochaine année scolaire.

## Compétences des directions d'établissement d'enseignement à développer

Il n'y a pas de compétences présentement exigées pour les directions d'établissement d'enseignement quant au numérique. Techniquement, il peut encore arriver qu'un enseignant accepte un poste de direction d'établissement, sans savoir comment ouvrir un ordinateur. Nous recevons beaucoup d'informations via le numérique, c'est donc un peu incohérent de dire que ce n'est pas une compétence. Si nous voulons que les enseignants se servent des outils technopédagogiques, nous devons, en tant que direction et direction adjointe d'établissement d'enseignement, développer la compétence pédagonumérique.

## Compétences des enseignants à développer

Une des compétences des enseignants est d'être prêt à faire des essais-erreurs, d'être prêt à vivre des risques, d'être capable de se mettre dans une zone de non-confort et de se lancer et de travailler en équipe. Il faut qu'ils soient capables de réseauter, de s'entraider quitte à faire du co-enseignement. Malheureusement, les enseignants travaillent encore beaucoup en silo chacun dans sa classe, selon leur horaire. C'est tellement vaste le domaine du numérique que c'est plus facilitant d'avoir un collègue avec qui pourvoir échanger.

## Formation des directions d'établissement d'enseignement

Le premier type de formation devrait démontrer que l'utilisation du numérique ne se fait pas au détriment de la pédagogie en général et que cela est vraiment fondamental, de nos jours, pour le développement des enfants et que cela est pertinent pour l'apprentissage des élèves. Nous ne pouvons pas nier que c'est là et que son utilisation va juste s'intensifier avec les années. Également, il importe que cette formation puisse démontrer comment mobiliser une équipe quant à l'implantation du numérique. C'est certain que c'est une compétence du 21<sup>e</sup> siècle! Il est pratiquement impensable de retourner vers le papier, car les choses sont de plus en plus disponibles en ligne, tout en permettant une meilleure collaboration. Bref, il importe que cette première formation vienne faire la lumière là-dessus parce qu'après, la direction d'établissement d'enseignement va être un meilleur mobilisateur ainsi qu'un meilleur leader (savoir vers où mener l'équipe en leur expliquant les objectifs à atteindre).

*Le premier type de formation devrait démontrer que l'utilisation du numérique ne se fait pas au détriment de la pédagogie en général et que cela est vraiment fondamental, de nos jours, pour le développement des enfants et que cela est pertinent pour l'apprentissage des élèves.*



**Pascal Wickert**  
Directeur - Communication et Technologies  
d'apprentissages  
Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage  
(SAEA)  
Université d'Ottawa

Expérience professionnelle

J'occupe un poste de gestionnaire depuis 10 ans. J'ai été successivement responsable de la stratégie informatique et des technologies d'apprentissage pour le Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage (SAEA) (<https://saea.uottawa.ca/site/fr/>) de l'Université d'Ottawa. Par la suite, j'ai été directement impliqué dans les grands objectifs et la direction du Centre de pédagogie universitaire pendant 1 an et ensuite, j'ai été nommé coordonnateur de l'initiative hybride qui a débuté en 2013. Et maintenant, j'occupe le poste de directeur des communications et de la technologie d'apprentissage depuis 5 ans.

Stratégies de gestion

*[...] c'est suite à une demande du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario qu'un groupe de travail sur l'apprentissage en ligne a été mis sur pied, afin de réfléchir à l'offre de formation que l'Université d'Ottawa avait déjà en comparaison avec les autres institutions postsecondaires et en consultation avec les différentes parties prenantes de l'Université d'Ottawa, les facultés et les professeurs.*

Particulièrement par rapport à l'hybride, c'est suite à une demande du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario qu'un groupe de travail sur l'apprentissage en ligne a été mis sur pied, afin de réfléchir à l'offre de formation que l'Université d'Ottawa avait déjà en comparaison avec les autres institutions postsecondaires et en consultation avec les différentes parties prenantes de l'Université d'Ottawa, les facultés et les professeurs.

Donc, à la suite de ces différentes consultations, un rapport a été écrit pour démontrer les bienfaits que pouvaient avoir notamment l'enseignement hybride au sein d'une institution telle que la nôtre, basé sur des

exemples de professeurs utilisant déjà ce format d'enseignement ainsi que dans d'autres institutions postsecondaires (<https://www.uottawa.ca/vice-president-academic/sites/www.uottawa.ca.vice-president-academic/files/rapport-groupe-travail-sur-apprentissage-en-ligne.pdf>). Tout cela a été suivi de séances d'informations, de partages et de panels de discussions pour démontrer et pour convaincre les différentes parties prenantes du bienfait de ce type de format d'apprentissage.

Par la suite, il y a eu de la formation offerte aux équipes pour bien comprendre les différents formats d'enseignement flexibles, tel que l'hybride. Nous avons invité des spécialistes, pendant 2 jours, au tout début de l'initiative hybride pour être informés et renseignés sur ce que c'était et comment faire en sorte que l'adoption de ce type de format d'apprentissage se fasse le plus rapidement possible avec efficacité et que la compréhension soit disséminée à travers les diverses facultés. Ensuite, nous avons évidemment continué à communiquer l'avancement, la mise en place du cadre d'implantation de l'initiative, tout en faisant des post-mortem régulièrement pour encourager les équipes, continuer les efforts et démontrer comment a été utilisée cette initiative et comment elle se déployait dans notre institution.

*[...] il y a eu de la formation offerte aux équipes pour bien comprendre les différents formats d'enseignement flexibles, tel que l'hybride.*

## Plan d'action

Alors, nous avons plusieurs axes d'action. Le premier, c'était d'offrir un financement aux professeurs, afin de leur permettre de concevoir leurs cours, de se faire aider par un assistant d'enseignement dans le développement de leur cours hybride avec notre soutien technique (<https://saea.uottawa.ca/site/fonds-d-aide>). Également, nous avons mis en place 2 types de formation : une formation en ligne où le professeur pouvait apprendre ce qu'était un cours hybride et comment transformer leur cours offert en présentiel en format hybride. Nous avons également mis de l'avant des formations en face à face où le professeur pouvait poser les questions qu'il désirait poser ([https://saea.uottawa.ca/site/files/docs/SAEA/rapport-hybride/Rapport\\_Initiative\\_Hybride\\_French.pdf](https://saea.uottawa.ca/site/files/docs/SAEA/rapport-hybride/Rapport_Initiative_Hybride_French.pdf)) ainsi que développer un site web pour mettre à la disposition des

professeurs des outils leur permettant de concevoir et/ou de transformer un cours en format hybride (<https://saea.uottawa.ca/site/accueil-hybride>).

## Engagement des gestionnaires

Je pense qu'il faut être partie prenante c'est-à-dire, qu'il ne faut pas hésiter à mettre la main à la pâte. Il faut participer aussi bien dans le développement que dans les conversations initiales ainsi que lors des discussions qui suivent la mise en place de rencontres avec les professeurs; il faut y participer de façon très active. Il faut également offrir des conférences, comme nous avons pu le faire au sein de notre

*Je pense qu'il faut être partie prenante c'est-à-dire, qu'il ne faut pas hésiter à mettre la main à la pâte.*

institution sur le sujet, y participer activement et demander des rétroactions en permanence de nos équipes sur ce qui pourrait être amélioré et comment nous pourrions les aider pour qu'ils puissent davantage soutenir les professeurs dans ce type d'initiative, afin d'apporter les améliorations nécessaires s'il y a des changements à faire.

## Pratiques professionnelles

En termes de gestion de projets, il faut que les échéances soient fixes et claires et que tout le monde ait bien compris les différents objectifs. Il faut de bons outils de gestion de projets, un bon suivi avec chacune des parties prenantes, une délégation évidemment de certaines tâches, afin de partager l'effort suscité par ce type d'initiative sur l'ensemble des équipes. Il faut continuer à offrir un soutien permanent et mesurer l'avancement du projet fréquemment.

## Soutien pour mettre en place la formation hybride

Tous les acteurs ont été impliqués et il a fallu effectivement aller chercher les compétences de concepteurs pédagogiques et de conseillers en pédagogie universitaire pour créer une formation qui soit adéquate et qui s'adresse aux professeurs. Afin de

valider la démarche, nous avons demandé de la rétroaction aux professeurs sur le contenu, le format et la durée des formations.

## Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de la formation hybride dans un établissement d'enseignement

Je pense qu'il faut être un très bon gestionnaire de projets pour s'assurer que toutes les étapes respectent l'échéancier prévu. Il faut une excellente écoute pour s'assurer que lorsque l'on reçoit des rétroactions positives, constructives ou même négatives, nous soyons capables de l'entendre et d'apporter des changements, si nécessaire. Je pense qu'il faut toujours rester à l'affût des nouveautés en faisant une veille pédagogique et technologique pour être ainsi à la fine pointe des technologies et des pédagogies.

*Il faut une excellente écoute pour s'assurer que lorsque l'on reçoit des rétroactions positives, constructives ou même négatives, nous soyons capables de l'entendre et d'apporter des changements, si nécessaire.*

## Formation des gestionnaires

Je pense qu'il faut être ouvert à tous les types de formations possibles et inimaginables. Le face-à-face reste une bonne façon de partager et d'avoir une rétroaction directe et instantanée sur les questions en lien avec les expériences vécues. Bien entendu, une formation en ligne purement théorique peut nous apporter les bases quant aux différents formats d'enseignement à distance et évidemment le format hybride peut être intéressant. Il peut y avoir un travail réflexif qui se réalise, basé sur des activités interactives d'une part, et d'autre part, sur des interactions au moment opportun ou lorsque l'instructeur est disponible, sur des questionnements que l'on peut avoir, tout en ayant des rencontres régulières nous permettant d'approfondir des questions et des réflexions pour lesquelles nous avons besoin de plus de clarifications.

## Compétences des professeurs à développer

D'après mon expérience, nous avons pu constater que les professeurs, d'un point de vue technologique, maîtrisent des compétences à différents degrés. Il ne faut pas prendre pour acquis qu'ils maîtrisent tout ce qui est technologique. De plus, il y en a qui craignent le rapport à la technologie, ce qui fait qu'ils n'essaient pas... Ils préfèrent ne pas essayer plutôt que de faire une bêtise. Bref, il faut, d'une part, les mettre à l'aise par rapport à la technologie permettant d'enseigner à distance. Il faut les rassurer quant au fait de la possibilité de faire une erreur, car l'erreur est humaine. Il importe également de revenir sur les bases des concepts et le vocabulaire, car ils confondent

*[...] il faut leur apporter des réponses grâce à des formations beaucoup plus technopédagogiques, si cela est nécessaire selon le degré d'avancement de chacun.*

souvent l'enseignement à distance, en ligne, hybride ou la classe inversée. Il faut donc bien travailler sur le vocabulaire de base pour qu'ils comprennent les différents concepts. Et puis après, il faut leur apporter des réponses grâce à des formations beaucoup plus technopédagogiques, si cela est nécessaire selon le degré d'avancement de chacun.

## Modèle mis en place pour favoriser la transformation des cours en format hybride au sein de votre établissement d'enseignement

Au sein de notre établissement, pour l'initiative hybride, nous avons créé une initiative sur 5 ans et celle-ci avait plusieurs axes. Il y avait d'abord l'embauche d'au moins 3 personnes pour gérer l'initiative à l'interne : 1 coordonnateur et 2 concepteurs pédagogiques pour soutenir le développement des cours. Également, un budget d'aide au développement des cours hybrides distribué aux professeurs sous la forme d'un concours. Les professeurs devaient soumettre un projet pour que nous puissions évaluer la pertinence de leur projet pour pouvoir ainsi leur octroyer des fonds (budget limité). De plus, un nouveau dispositif de formation et d'accompagnement a été mis en place. Il y avait des formations en ligne et en face à face ainsi qu'un laboratoire disponible pour les professeurs, disponible en tout temps, afin qu'ils puissent discuter de leurs formations, de leurs créations et de la transformation de leurs cours en format hybride. Ce qu'il faut savoir, c'est que la haute administration était partie prenante dans cette

initiative, ce qui fût très important quant à sa réalisation. Ils ont porté le message de l'importance de la transformation des cours en format hybride au sein de notre institution, tout en partageant les avantages que cela pouvait procurer autant aux professeurs qu'aux étudiants. Bref, l'ensemble de ces actions a conséquemment fait en sorte que l'initiative hybride a été un franc succès ([https://saea.uottawa.ca/site/files/docs/SAEA/rapport-hybride/Rapport\\_Initiative\\_Hybride\\_French.pdf](https://saea.uottawa.ca/site/files/docs/SAEA/rapport-hybride/Rapport_Initiative_Hybride_French.pdf)).

### Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation hybride

Selon moi, il faut que ce soit du « *top down* », donc que la haute direction soit convaincue des bienfaits de cette transformation et de l'introduction de ce type d'enseignement. Nous avons constaté, avec l'initiative de l'apprentissage hybride, que l'implication de la haute administration et les moyens mis en place ne peuvent que garantir le succès. Bien entendu, le budget est une chose importante, afin que des ressources humaines et ressources financières puissent assurer la viabilité de ce type d'initiative. Évidemment, la formation et l'accompagnement demeurent également la clé pour que tous les acteurs soient au même diapason quant aux différents concepts et aux nouvelles technologies que nous pouvons avoir à utiliser pour ce type d'enseignement.

*[...] il faut que ce soit du « top down », donc que la haute direction soit convaincue des bienfaits de cette transformation et de l'introduction de ce type d'enseignement.*

# Éric Martel

## Directeur adjoint - Formation à distance

### Université Laval

#### Expérience professionnelle

La formation à distance est offerte à l'Université Laval depuis 1984. Le tout a débuté par des cours par correspondance et des cours télévisés. Par la suite, en 1997, il y a eu l'apparition des premiers cours en ligne. Aujourd'hui, les 17 facultés à l'Université Laval ont développé plus de 1000 cours en ligne et 100 programmes pouvant être réalisés à distance. Il est important de mentionner que, à l'Université Laval, la formation à distance est décentralisée; c'est vraiment chaque faculté qui est responsable de son développement.

#### Stratégies de gestion

*C'est en 2005 que la formation à distance est devenue une priorité stratégique*

*C'est en 2005 que la formation à distance est devenue une priorité stratégique pour l'Université Laval.*

*pour l'Université Laval. Disons que c'était quand même assez visionnaire pour l'époque. À la suite de cela, il y a quelques actions qui ont été mises en place. Il y a eu la mise sur pied d'une unité spécialisée : le bureau de formation à distance, la création d'un*

*programme d'appui pour le développement de l'offre de formation en ligne et la volonté de créer une politique de formation à distance. Ces trois actions-là ont été des actions majeures pour le développement de notre offre de formation à distance.*

Une autre stratégie efficace, ce sont les rencontres annuelles avec les directions de chacune des 17 facultés de l'Université. Ces rencontres sont très appréciées puisque que nous prenons un moment, une fois par année, avec chacune des directions pour voir l'état de la formation en ligne à l'Université, l'état de leur développement et les préoccupations qu'ils pourraient avoir en lien avec la formation en ligne.

*Une autre stratégie efficace, ce sont les rencontres annuelles avec les directions de chacune des 17 facultés de l'Université.*

Le fait de prendre un moment semble être un gage de réussite car cela permet de tisser des liens avec les directions facultaires.

De plus, pour ce qui est de la tâche du personnel enseignant, la mise à l'horaire et l'attribution d'un cours à distance est reconnue au même titre qu'un cours en classe dans leur charge de travail. La formation en ligne n'est pas gérée à part, elle est intégrée à l'intérieur de la structure du programme. La modalité de diffusion d'un cours n'influence pas le fait qu'il soit reconnu dans la structure d'un programme. Que le cours soit offert en classe ou à distance, s'il fait partie de la structure d'un programme, il est reconnu de la même façon.

Dans le même ordre d'idée, aucune distinction administrative n'existe entre un programme pouvant être réalisé en classe et un programme pouvant être réalisé à distance. Qu'un étudiant réalise tous les cours de son certificat en administration en classe, tous les cours de son certificat en administration à distance ou toutes les nuances entre ces deux extrêmes, il obtiendra le même certificat en administration à la fin de ses études. C'est un élément qui était important pour démontrer le sérieux et la crédibilité de la formation en ligne. La formation à distance est équivalente à tout point de vue et elle est vraiment imbriquée dans tous les processus.

## Plan d'action

En fait, comme mentionné précédemment, en 2005, les trois principales recommandations furent la création d'un bureau de formation à distance, d'une politique de formation à distance puis le programme d'appui pour le développement. Ce sont des étapes qui ont été importantes. Il a été suggéré aux facultés, sur une base volontaire, de développer une planification triennale de développement de leur offre de formation à distance. Chacune des facultés avait la responsabilité de produire un plan triennal de développement. Il y en a eu deux plans triennaux de cette nature-là, de 2006 à 2009 et de 2009 à 2012. Ces plans triennaux ont permis à chaque unité de réfléchir à où est-ce qu'elles voulaient être dans trois ans quant à leur offre de cours à distance, leurs offres de programmes à distance et quelles étapes elles voulaient franchir pour se rendre jusqu'à cet objectif. Le fait de réfléchir sur un horizon de trois ans a été très bénéfique au développement de la formation à distance pour chaque faculté.



## Pratiques professionnelles

*La première, c'est le partage des bonnes pratiques.*

La première, c'est le partage des bonnes pratiques. En fait, nous ne voulions pas qu'une faculté réinvente la roue à chaque fois donc, nous avons créé deux niveaux de partage.

Il y a eu, dans un premier temps, la création d'un comité-conseil de la formation à distance qui regroupait l'ensemble des vice-doyens et vice-doyennes à l'enseignement de chacune des facultés, plus d'autres représentants de différents services. Il y avait trois rencontres par année. On demandait l'avis des vices-doyens quant aux orientations à prendre pour le développement de la formation à distance. Dans ce comité-conseil, ce qui était vraiment très intéressant, c'est que cela permettait aux unités de savoir ce qui se passait d'une faculté à l'autre. Parfois, le fait de voir ce qui se passait dans une faculté permettait d'inspirer les autres facultés et ils pouvaient décider d'implanter la même pratique dans leur unité. Ce comité-conseil a eu beaucoup d'avantages, mais aujourd'hui, nous ne sentions plus le besoin d'avoir cette instance. Depuis 2014, cette instance n'existe plus. Signe d'un niveau de maturité, les discussions en lien avec la formation en ligne non plus une place spécialisée, mais elles sont intégrées à l'intérieur d'autres comités. Nous ne sentions plus le besoin d'avoir un lieu de rencontre pour parler uniquement de formation en ligne, puisqu'aujourd'hui, cette modalité de diffusion des cours est intégrée dans tous nos processus.

À un autre niveau, nous avons également une table des praticiens de la formation à distance qui était formée des conseillers en formation de chacune des facultés qui se rencontrent cinq fois par année. Ils échangeaient sur différentes pratiques et partageaient leurs expériences. Les facultés présentent leurs réalisations puis cela permet aux conseillers en formation de se rencontrer à intervalle régulier et de créer des réseaux informels. Comme le comité-conseil de la formation à distance, cette table des praticiens a fusionné ses activités avec un autre regroupement de conseillers pédagogiques qui discutent d'enjeux plus larges en lien avec la pédagogie. Encore une fois, nous ne sentions plus le besoin d'avoir une instance spécialisée pour discuter uniquement de formation à distance. Ce regroupement des conseillers pédagogiques compte de 50 à 60 conseillers en formation répartis sur le campus.

## Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe

Beaucoup d'activités de perfectionnement existent. Ces activités sont toutes facultatives (exemples : créer un site de cours dans l'environnement numérique, développer les activités dans la formation en ligne, mieux comprendre les classes virtuelles synchrones, encadrement d'étudiants à distance, etc.). Nous offrons des activités de perfectionnement pour le personnel enseignant qui sont à la fois très larges et d'autres, plus spécialisées (<https://www.enseigner.ulaval.ca/perfectionnement/calendrier-des-formations>).

## Compétences du personnel enseignant à développer

Ce sont des compétences en lien avec la pédagogie universitaire et ce, peu importe la modalité de diffusion du cours. En fait, cela se traduit par le fait de s'arrêter ou de réfléchir à la pédagogie d'un cours pour le développer à distance : les objectifs généraux et spécifiques, les activités d'apprentissage qui doivent être alignées avec les objectifs, les évaluations qui doivent être alignées avec les objectifs, etc. De plus, l'importance de la présence transactionnelle est fondamentale; les étudiants doivent sentir la présence de l'enseignant dans un cours à distance; ils doivent sentir la personnalité de l'enseignement même dans un cours à distance. C'est un élément très important afin de personnaliser la relation entre les étudiants à distance et l'enseignant.

*De plus, l'importance de la présence transactionnelle est fondamentale; les étudiants doivent sentir la présence de l'enseignant dans un cours à distance; ils doivent sentir la personnalité de l'enseignement même dans un cours à distance*

## Politique

Nous avons développé une politique de la formation à distance ([https://www.ulaval.ca/fileadmin/Secrtaire\\_general/Politiques/Politique\\_de\\_la\\_formation\\_a\\_distance\\_CU-2016-57.pdf](https://www.ulaval.ca/fileadmin/Secrtaire_general/Politiques/Politique_de_la_formation_a_distance_CU-2016-57.pdf)). La politique est entrée en vigueur à l'été 2012 et a été actualisée en 2016.

Nous avons aussi un guide de bonnes pratiques de la formation en ligne ([https://www.enseigner.ulaval.ca/system/files/54\\_pratiques\\_resume\\_2017.pdf](https://www.enseigner.ulaval.ca/system/files/54_pratiques_resume_2017.pdf)) que nous avons développé et qui est aussi en accès libre. Le document présente 54 bonnes pratiques dans 8 catégories et pour chacune, nous présentons des exemples, des mises en situation et des explications additionnelles.

### Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance

L'important, c'est de dégager du temps pour le personnel enseignant. Le développement de la formation à distance demande un investissement qui est plus important en temps pour développer le matériel pédagogique. Si le développement de la formation à distance se fait en surplus de la tâche de travail du personnel enseignant, cela ne fonctionnera pas. Il faut trouver le moyen de dégager le personnel enseignant. Le fait d'inclure le temps de développement à l'intérieur de la charge de travail du personnel enseignant plutôt que ce soit en surplus de sa charge de travail, c'est essentiel. La formation à distance ne peut pas se développer juste en demandant au personnel enseignant de faire cela en surplus de leur tâche. Ainsi, nous avons développé un programme d'appui financier spécifiquement pour le développement de cours à distance, de cours hybrides et de MOOC (<https://www.enseigner.ulaval.ca/appui-a-l-innovation/appui-financier-au-developpement-de-cours-distance-de-cours-hybrides-et-de-mooc>).

**Michel Umbriaco**  
Professeur-chercheur  
Co-fondateur  
Université TÉLUQ

Expérience professionnelle

Cela fait 24 ans que j'occupe des fonctions de gestionnaire. J'ai toujours œuvré à l'Université TÉLUQ (anciennement la Télé-Université), à titre de gestionnaire, à l'exception de 2 ans où j'ai été nommé sous-ministre adjoint au fédéral, responsable d'un centre de recherche au sein duquel nous offrons de la formation. J'ai occupé un poste d'adjoint directeur général chargé de dossiers, directeur général adjoint, directeur des communications. Il est à noter que dans le temps, le terme communication ne signifiait pas relations publiques, mais plutôt informatique, service audiovisuel, technologie éducative, etc. J'ai beaucoup travaillé au niveau du réseau de l'Université du Québec (UQ), afin de développer la formation à distance dans le réseau UQ. Depuis 2002, j'ai occupé différents postes de direction, tant au niveau du département que de programmes.

Stratégies de gestion

Nous avons utilisé plusieurs stratégies pour convaincre la présidence de l'UQ ainsi que l'Assemblée des gouverneurs. Plus précisément, dépendamment des périodes, les stratégies n'étaient pas les mêmes, quelquefois nous avons utilisé des tactiques très claires et d'autres fois, des stratégies différentes. Depuis les dernières années, nonobstant les ressources, il y a 2 grands arguments qui fonctionnaient dans le temps, mais qui sont encore d'actualité aujourd'hui, dont la qualité de l'enseignement. Lorsque nous enseignons dans une salle de classe traditionnelle, il n'y a personne qui sait ce qui se passe réellement. À titre d'exemple, est-ce que les étudiants

*Lorsque nous enseignons dans une salle de classe traditionnelle, il n'y a personne qui sait ce qui se passe réellement. À titre d'exemple, est-ce que les étudiants sont en forme ou pas [...]*

sont en forme ou pas, etc. Dans un cours à distance asynchrone, tout est transparent et disponible en tout temps, ce qui permet aux étudiants de pouvoir décider quand ils pourront faire leur apprentissage. Après quelques recherches quant à la qualité pédagogique des cours à distance, elle semble être supérieure à celle d'un cours offert en présentiel. Bien entendu, lorsque nous sommes un bon professeur en présentiel, l'une ou l'autre des façons d'enseigner va s'équivaloir. Bref, l'investissement financier a toujours été un argument important en formation à distance, mais l'optimisation de l'expérience pédagogique est aussi importante.

Pour ce qui est des stratégies de gestion utilisées pour influencer, inspirer et motiver les membres de l'équipe, quant au bien-fondé de l'implantation de la formation à distance au sein de notre établissement d'enseignement, cela s'est traduit par beaucoup de rencontres, de discussions, de travail et de recherches. Les premières années, nous avons travaillé avec l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) pour développer un programme de recherche scientifique. Nous avons rédigé une quinzaine de publications sur comment faire, ne pas faire, pourquoi on doit le faire, etc... Nous n'avons jamais cessé, c'est-à-dire, que nous avons tout le temps une petite équipe de veille ou d'expertise en formation à distance pour justement être à jour, afin de répondre aux nouveaux besoins. Comment pouvons-nous adapter la formation à distance pour répondre à des besoins qui sont criants? Prenons un exemple précis avec lequel nous travaillons actuellement. La commission scolaire Marguerite-Bourgeoys manque d'enseignants au point tel qu'elle veut embaucher 250 enseignants étrangers, belges, français, etc., puis les ramener au Québec pour le mois de septembre. Ces gens-là n'ont aucune idée du système scolaire québécois. Donc, la commission scolaire nous a demandé de collaborer au projet en développant des outils qui seront offerts via la maîtrise qualifiante en enseignement. Ces outils vont être adaptés à la commission scolaire. Le mandat est, entre autres, de leur expliquer en quoi consiste le rôle et les responsabilités d'une commission scolaire au Québec ainsi que leurs responsabilités, tous régis par la Loi de l'instruction publique. Alors ça, c'est le défi dans lequel je ne sais pas encore c'est quoi la réponse. Bref, nous sommes une université qui se veut de répondre aux besoins de la société actuelle.

*[...] beaucoup de rencontres, de discussions, de travail et de recherches.*

Pour ce qui est de diffuser les résultats, donc rendre des comptes à la société ou à la communauté, cela a évolué au fil du temps. Dans les premières années, nous parlions directement au ministère, quelquefois nous parlions à l'Assemblée des gouverneurs. Nous avons également travaillé avec le Conseil supérieur de l'éducation. Nous avons également travaillé avec le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur quant au Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur.

## Plan d'action

Avec l'équipe de base, nous savions que nous étions pour implanter un nouveau paradigme pédagogique et la seule chose qui nous animait, ce n'était pas une rationalité, mais plutôt le bienfait que cela pouvait apporter. Nous avons été chanceux, car cela s'est réalisé. Nous avons prouvé que cela était réalisable. En fait, il n'y a pas juste nous autres qui l'avons prouvé, car dans les années 1970, il y avait l'Open University de Grande-Bretagne (<http://www.open.ac.uk/>), l'Université Rutherford aux États-Unis (<https://www.masteretudes.fr/universites/Etats-Unis/Felician-Uni/>), Polytechnica Institute en Pologne (<http://www.etudierenpologne.com/index.php/catalogItem/view/id/26>) ainsi qu'une autre qui débutait en France. Nous avons également aidé des collègues à développer la formation distance, dont à l'Université Athabasca en Alberta (<https://www.athabascau.ca/>). Bref, nous formions des étudiants et quand ils obtenaient un poste dans une université, nous continuions de collaborer avec eux, afin qu'ils puissent implanter la formation à distance.

## Engagement des gestionnaires

Selon moi, 2 qualités sont extrêmement importantes : l'honnêteté et l'humilité. Quand tu ne le sais pas, tu ne le sais pas. Quand tu as fait une gaffe, tu as fait une gaffe.

*[...]2 qualités sont  
extrêmement  
importantes :  
l'honnêteté et  
l'humilité.*

De plus, ce n'est pas parce que nous sommes un professeur d'université que nous connaissons tout. Cette humilité-là, l'ouverture à l'autre puis l'honnêteté sont les 3 grandes qualités importantes, d'après mon expérience. À part de cela,

il y a les qualités habituelles du gestionnaire : encourager les gens s'ils ne se sentent pas bien, s'ils ont des difficultés, leur offrir de l'accompagnement.

## Pratiques professionnelles

Il y avait quelque chose de très important, c'est d'avoir du plaisir en travaillant! À titre d'exemple, dans le temps, à tous les lundis matin, nous allions chercher des boîtes de beignes et des cafés. Puis nous prenions le temps de nous asseoir en équipe pendant une heure, afin d'échanger ensemble. Souvent cette pratique-là a permis de régler 95 % des problèmes. Ce n'est pas très compliqué à faire et cela peut porter fruit! La deuxième pratique utilisée a été de ne pas être souvent dans mon bureau, mais j'allais dans les bureaux de tout le monde... Y a-t-il quelque chose? J'écrivais des mémos, je ne m'amusais pas à écrire des lettres, car je prenais le temps d'aller voir les membres de l'équipe. Cette pratique a permis l'évitement de plusieurs conflits entre des membres de l'équipe par exemple et/ou avec la direction. Il y a des publications aux États-Unis là-dessus, sur le *management by walking*. En premier, nous ne savions pas ce que nous faisons, mais nous avons lu les références et nous avons compris que c'était une pratique que nous avons mise de l'avant dans notre institution d'enseignement.

*Il y avait quelque chose de très important, c'est d'avoir du plaisir en travaillant!*

## Soutien pour mettre en place la formation à distance

J'aimerais juste parler de la troisième chose que l'on fait, c'est de croire dans l'équipe et d'être fiers d'eux! Bref, je ne manque jamais une occasion de participer à des concours, de participer à des galas, d'exposer nos réussites. Nous avons gagné beaucoup de concours, même des prix du ministre. Quand nous remportons un concours, nous célébrons, pas juste les lundis matin, mais je dirais 2 ou 3 fois par année, les bons coups des membres de l'équipe. Tout au cours de ma carrière, j'ai eu la chance

d'avoir beaucoup de soutien de ma famille et de mes amis parce qu'au niveau universitaire, tout le monde, sans exception, travaille fort. Selon moi, il importe

*Quand nous remportons un concours, nous célébrons, pas juste les lundis matin, mais je dirais 2 ou 3 fois par année, les bons coups des membres de l'équipe.*

également de souligner les événements de la vie tels : naissances, mariages et d'inclure les conjoints dans les fêtes, car la sphère personnelle est aussi importante que le travail. Selon moi, cela fait partie, je dirais, des pratiques à mettre en place.

### Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de la formation à distance dans un établissement d'enseignement

Selon moi, cela prend beaucoup d'entregent et d'ouverture envers les autres. Bien entendu, il y a les compétences ordinaires en gestion de projets, en finance, etc. Du côté technique, il faut être capable d'utiliser les technologies et comprendre un budget. Une fois que nous disons cela, la chose la plus importante, c'est l'entregent puis la relation affective avec les gens. Moi je disais tout le temps, la gestion ce n'est pas rationnel. La gestion c'est une question d'affectivité. S'il n'y a pas d'affectivité, il n'y aura pas de charisme, il n'y aura pas d'engagement, il n'y aura pas d'exaltation à faire le travail que l'on fait. Il faut être capable de susciter l'engagement chez les collègues, chez les employés.

### Formation des gestionnaires

Selon moi, 2 types de formations doivent être offerts aux gestionnaires. Premier type de formation : la méditation en pleine conscience. Ce n'est pas comme cela qu'on l'appelait dans le temps, mais aujourd'hui, c'est comme cela qu'elle se nomme. Nous pouvons partir des trucs de Jon Kabat-Zinn, professeur émérite en médecine. Il a fondé et il dirige la Clinique de Réduction du Stress et le centre pour la pleine conscience en médecine de l'Université médicale du Massachusetts. Bref, si nous ne sommes pas centrés et que nous ne sommes pas conscients de ce que nous sommes et de ce que nous faisons, cela va mal. Cela prend seulement 20 minutes par jour le matin et en faisant



l'exercice, il y a beaucoup de tension qui s'apaise dans notre être, parce qu'il y a des journées moins bonnes que d'autres... Deuxième type de formation qui peut être très bénéfique, que j'ai pratiqué, c'est de travailler sur des cas ou des histoires ensemble. Il s'agit de réunir des gestionnaires ensemble, admettons 5-10-15-20 gestionnaires, pas beaucoup plus, car sinon un moment donné, les échanges ne sont plus productifs. Dans ce type de formation, quand tu discutes d'un cas, il n'y a jamais de bonne ou de mauvaise réponse, mais plutôt des questionnements : « *Qu'est-ce que l'on fait? Qu'est-ce que nous aurions dû faire?* » Les gestionnaires, si c'est possible, discutent avec des experts dans des domaines particuliers dépendamment des cas, ce qui permet à tout le monde de se sentir sécurisé, de changer ou de s'approprier de nouvelles connaissances.

### Compétences des professeurs à développer

Pour enseigner à distance, il importe de faire preuve d'une capacité de clarification et de communication. La communication n'est pas une panacée. Je suis un grand tenant de la thèse de Paul Breton qui dit que « *la forme naturelle de la communication, c'est l'ambiguïté ou la mésentente* ». Ce qu'il dit, c'est qu'il y a souvent de l'incompréhension; c'est pour cette raison que les professeurs doivent travailler beaucoup sur les modes de communication, que ce soit en vidéos ou à l'écrit. Deuxièmement, il importe qu'ils puissent expliquer de façon simple aux étudiants en quoi consiste la science. Simplicité, communication, humilité sont les choses que les professeurs doivent apprendre.

*Pour enseigner à distance, il importe de faire preuve d'une capacité de clarification et de communication.*

### Politique – directive – Plan d'action

Compte tenu que notre université a toujours offert de la formation à distance, bien entendu, nous avons des plans d'action, des plans stratégiques ([https://www.telug.ca/site/universite/publications\\_officielles.php](https://www.telug.ca/site/universite/publications_officielles.php)) et des documents de références. Un des rapports intéressant s'intitule « L'enseignement supérieur à l'ère du numérique, un projet de société » (<https://www.telug.ca/site/universite/avis-et-rapports.php>) (voir l'annexe qui suit l'entrevue).

## Formation en lien avec la gestion de l'implantation de la formation à distance

Oui, mais rien de formel. Cela pourrait se traduire chaque année par une journée ou 2 de formation ou de perfectionnement où les gens discutent ensemble selon le modèle d'un forum.

## Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance

Je vais citer Barker « *ceux qui ne croient pas que cela est possible devraient*

*[...] « ceux qui ne croient pas que cela est possible devraient laisser la place à ceux qui sont déjà en train de le faire ».*

*laisser la place à ceux qui sont déjà en train de le faire ».* Il faut y croire et puis cela prend du courage pour effectuer un changement, car chaque changement demande une dose de courage, une dose de conviction, une dose d'y croire et de le faire, nonobstant ce qui arrive. Le reste, quant à moi c'est de la littérature ou de la technique. Il ne faut pas juste avoir de

la bonne volonté, car il faut avoir un minimum de connaissances et de compétences.

## **Annexe**

L'enseignement supérieur à l'ère du numérique un projet de société  
Sommaire – Positionnement stratégique



## **L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE** **un projet de société**

**Sommaire – Positionnement stratégique**

**Avril 2016**

Le Québec participe à une transformation accélérée dans le domaine de l'enseignement universitaire. Les évolutions tant sur le plan économique, démographique, culturel et social influent sur le paysage de l'enseignement supérieur. Aussi, l'offre grandissante de la formation en ligne à l'échelle nationale et internationale, l'explosion des technologies et le changement du profil des étudiants obligent les universités d'ici et d'ailleurs à se redéfinir. L'État québécois se retrouve donc à l'heure des choix pour favoriser, voire accélérer, l'atteinte des objectifs de développement en éducation.

C'est à ce titre que l'université TÉLUQ présente, par le dépôt du document de positionnement stratégique *L'enseignement supérieur à l'ère du numérique – un projet de société*, une proposition concrète au gouvernement lui permettant d'optimiser et de maximiser les retombées de ses investissements en éducation et plus particulièrement en formation à distance (FAD).

Au-delà des considérations financières, ce document expose la manière dont une formation à distance de qualité est en mesure de répondre aux défis de société que nous nous devons de relever collectivement. Ainsi, tout en permettant d'accéder à des connaissances générales et spécialisées, la FAD contribue activement au développement économique de nos 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.

Le développement accéléré de la formation à distance soulève des questions et le positionnement du Québec à ce chapitre doit permettre de fournir des réponses. Par ce document, l'université TÉLUQ fournit des solutions concrètes pour faire du Québec une référence en formation à distance, au sein de la francophonie, en évitant les duplications dans les approches et en privilégiant une collaboration des universités québécoises appuyée par un financement adapté au contexte.

## **1. LA PRÉSENTATION**

Depuis 1972, l'université TÉLUQ, seule université francophone entièrement à distance au Québec et en Amérique du Nord, offre avec flexibilité et dans une philosophie d'accessibilité des activités, des cours et des programmes universitaires de qualité.

En vue d'alimenter la réflexion gouvernementale actuellement en cours sur la formation à distance au Québec, ce document sommaire présente comment l'université TÉLUQ peut contribuer au rehaussement de l'efficacité du réseau universitaire québécois, le rôle clé qu'elle est en mesure d'assumer dans les réformes d'envergure qui s'annoncent et des économies d'échelle importantes que le gouvernement pourra réaliser, par la même occasion.

## **2. LES POINTS DE CONVERGENCE DE MODÈLES DE FORMATION À DISTANCE HORS QUÉBEC**

Une crise de financement frappe actuellement le monde universitaire. Cette crise entraîne une concurrence entre les universités qui les incite à trouver de nouvelles façons de se

distinguer. Le regard posé sur divers modèles de formation à distance en enseignement supérieur hors Québec permet de relever des points de convergence majeurs, à savoir :

- La formation à distance est en pleine évolution et en croissance importante partout dans le monde.
- Pour faire face aux défis financiers, les administrateurs universitaires préconisent un recours accru à la FAD.
- Les différents gouvernements posent des actions concrètes pour donner une impulsion à la FAD.
- Les actions gouvernementales pour promouvoir la FAD en enseignement supérieur sont toutes fondées sur la collaboration entre les établissements.
- Ces actions découlent du principe selon lequel le recours à la FAD peut engendrer des gains d'efficience à l'échelle d'un système national de formation, dans la mesure où la collaboration entre les établissements permet de développer des ressources mutualisées.

### **3. DEUX PILIERS POUR SOUTENIR LE DÉPLOIEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR À DISTANCE**

Pour que la FAD puisse devenir un levier favorisant l'accès aux études supérieures et contribuer à relever les défis financiers des universités québécoises, deux conditions interdépendantes apparaissent nécessaires : favoriser l'instauration d'une culture de collaboration entre les universités et, pour y parvenir, la formule de financement doit être modifiée.

#### **La collaboration**

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. Les collaborations à encourager en priorité sont celles qui sont centrées sur les besoins des étudiants et qui facilitent l'accès à une formation de qualité, en mettant en commun des expertises complémentaires pour développer l'offre de programme de formation des universités.

Le travail de collaboration entre les universités est primordial en ce qui concerne notamment la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC). Une action concertée, plaçant l'étudiant au centre de la réflexion, est primordiale pour assurer une optimisation des ressources disponibles et permettre au Québec de devenir une référence à ce chapitre.

#### **La formule de financement**

La révision du mode de financement des universités et, par contrecoup, celui de la formation à distance, deviennent un enjeu de première importance pour assurer la viabilité du modèle d'enseignement supérieur québécois. Les retombées en découlant influent directement sur

l'atteinte des objectifs primordiaux que sont, notamment, le développement des régions, l'intégration des immigrants et plus généralement le développement économique du Québec.

Dans la perspective d'un positionnement du Québec comme leader en formation à distance dans la francophonie, c'est par la révision de la formule de financement et du modèle financier associé au mode de diffusion à distance que le gouvernement peut sortir du *statu quo*, favoriser la collaboration entre les universités et assurer le succès d'un développement concerté de la FAD.

#### **4. L'UNIVERSITÉ TÉLUQ : CLÉ DE VOÛTE POUR AMÉLIORER L'OFFRE DE FORMATION UNIVERSITAIRE**

L'université TÉLUQ fonde ses actions en matière d'enseignement supérieur à la fois sur le principe de l'accessibilité et sur celui de l'excellence. Appuyée sur ces principes, elle forme annuellement près de 20 000 étudiants aux trois cycles d'études. Longtemps considéré comme particulier, l'étudiant type de l'université TÉLUQ reflète aujourd'hui la réalité moyenne des étudiants québécois. Quelques caractéristiques du profil des étudiants de l'université TÉLUQ :

- Au 1<sup>er</sup> cycle : 91 % • En emploi : 86 %
- À temps partiel : 93 % • 1<sup>re</sup> génération : 65 %

#### **L'université TÉLUQ : un modèle unique au Québec**

Une équipe formée de spécialistes de tous les domaines liés à la conception de cours en ligne (technopédagogie, linguistique, graphisme, production multimédia, informatique, etc.) soutient le professeur, responsable de créer un nouveau cours ou de réviser un cours déjà offert. Telle que présentée ci-dessous, l'université TÉLUQ préconise une approche unique qui, au fil des années et des expériences réalisées, s'est révélée la mieux adaptée pour soutenir les étudiants dans la réussite de leur FAD.

## Un accueil des étudiants axé sur la flexibilité et l'accessibilité

Les étudiants peuvent étudier à leur rythme en conciliant études, vie professionnelle et personnelle.

L'admission et l'inscription se font sur une base continue, permettant à chaque étudiant de commencer sa formation au moment qui lui convient, tout au long de l'année.

Une offre de formation accessible aux populations étudiantes dites particulières (athlètes, militaires, etc.) et émergentes (personnes limitées dans leurs apprentissages : problème de santé ou déficience fonctionnelle).

Une reconnaissance des acquis et des compétences, adaptée à une clientèle active sur le marché du travail.

## Un encadrement et un soutien pédagogique individualisé et personnalisé

Un professeur, une personne tutrice (au 1<sup>er</sup> cycle) ou chargée d'encadrement (au 2<sup>e</sup> cycle) est assigné à chaque étudiant pour l'accompagner dans son parcours, ce qui encourage la persévérance aux études.

Une équipe de soutien (coordonnateurs à l'encadrement, conseillers d'orientation, etc.) est en place pour accompagner l'étudiant dans son cheminement universitaire.

## Une pédagogie adaptée à l'enseignement à distance

L'université TÉLUQ développe ses cours selon des approches adaptées à la FAD : une équipe formée de spécialistes se charge du design pédagogique, de la production et de l'édition du cours.

L'apprentissage à distance se fait au moyen de lectures, de vidéos, d'entrevues, de forums, d'ateliers et de sites Web, selon une démarche adaptée à chacun des cours.

L'université TÉLUQ s'assure d'adapter ses modes d'enseignement et les technologies utilisées aux nouveaux profils des étudiants et aux modes de communication émergents.

## Un enseignement assuré par des professeurs détenteurs de doctorats

La responsabilité scientifique et pédagogique des cours relève de professeurs-chercheurs reconnus à l'échelle internationale.

## Des caractéristiques structurantes assurant la qualité

### L'innovation portée par la recherche

L'université TÉLUQ s'appuie sur les recherches de pointe et produit également ses propres recherches sur les modes d'enseignement à distance. Au fil des ans, elle a formé une importante relève de chercheurs et de spécialistes des différents domaines associés à la formation en ligne, ou *e-learning*, employés actuellement dans différentes universités du



Québec. Aussi, elle adapte sans cesse ses modes d'enseignement, en tenant compte des développements réalisés dans les domaines des nouvelles technologies, des médias sociaux, de l'utilisation des téléphones intelligents et des tablettes électroniques, de l'infonuagique et d'Internet en général.

### **L'accent mis sur la réussite étudiante**

L'université TÉLUQ est consciente que l'apprentissage à distance demande des habiletés différentes de celles sollicitées par les approches en présentiel. Afin d'outiller les étudiants qui présentent des risques d'échec ou d'abandon, elle est à finaliser un cours conçu pour les étudiants qui en sont à leur première expérience d'études universitaires et à distance. Aussi, tenant compte des spécificités de la FAD, l'université TÉLUQ mise sur la qualité des interventions réalisées auprès des étudiants, en privilégiant une communication personnalisée et directe. Enfin, par la mise en place de son portail étudiant, elle travaille activement à favoriser la réussite grâce à un suivi adapté à la réalité de l'étudiant.

### **La mise à jour continue des cours**

Depuis ses débuts, l'université TÉLUQ a intégré à ses activités courantes le processus complexe de la révision de ses cours. Chacun de ceux-ci est régulièrement mis à jour par les professeurs, assistés des équipes de soutien technopédagogique. C'est là un point majeur, plaçant l'université TÉLUQ en position de chef de file dans l'enseignement à distance au Québec, et ce, nonobstant le nombre de cours ou de programmes offerts.

Dans une étude bien documentée s'appuyant sur des données diversifiées produites par différentes consultations et recherches scientifiques, le Conseil supérieur de l'éducation propose trois grands principes pour faire de la FAD une voie d'avenir intéressante pour le développement du système universitaire québécois. **En résumé**, bien que perfectible, le modèle d'enseignement à distance de l'université TÉLUQ respecte ces trois principes :

1. l'université TÉLUQ **favorise l'accessibilité aux études supérieures** en offrant un parcours de formation qui correspond directement au « nouveau profil » des étudiants;
2. ses processus de développement et de médiatisation font appel à une ingénierie pédagogique qui permet **d'offrir des cours de qualité**;
3. son modèle financier, déjà sain, pourrait voir sa **viabilité accrue** par une formule de financement favorisant le **partenariat et la mutualisation des ressources** entre les universités.

## **5. DES COMPLÉMENTS NATURELS AU POTENTIEL NOVATEUR DE L'UNIVERSITÉ TÉLUQ**

L'université TÉLUQ propose diverses avenues pouvant contribuer à ce que le Québec puisse utiliser, à meilleur escient, l'expertise développée au sein des universités québécoises, tout en optimisant ses investissements en enseignement supérieur. Ces avenues, se greffant seules ou en totalité au modèle TÉLUQ, peuvent être considérées sur un horizon assurant la

mobilisation des parties prenantes et respectant le cadre budgétaire gouvernemental, assurant le Québec d'un positionnement stratégique dans l'éducation universitaire francophone à distance.

### **La création d'un centre d'expertise en formation numérique**

La création d'un centre basé le partage des ressources, des pratiques et des expertises sur les meilleures façons d'enseigner à distance constitue un élément clé pour rendre le savoir accessible, plus rapidement et à moindre coût. L'université TÉLUQ est disposée à assumer le leadership pour la mise en place du centre et à sensibiliser les acteurs universitaires aux fondements de la conception de cours à distance, de l'encadrement des étudiants et du soutien qui doit leur être offert. Elle détient un savoir transmissible qui assurerait au Québec un positionnement stratégique dans le domaine.

### **La création d'un centre de formation continue pour la fonction publique québécoise**

Le recours à une formation continue sur mesure, à distance, pour maintenir et développer les connaissances et les expertises du personnel de la fonction publique et parapublique est une avenue fort prometteuse. Leur localisation géographique, leurs horaires parfois atypiques et les coûts associés à la formation méritent que des approches plus souples soient déployées. La constitution d'une équipe dédiée à la formation continue pourrait procurer de nombreux avantages, dont la concertation des efforts et l'optimisation des budgets de formation.

### **Le portail de cours médiatisés et de ressources numériques (« Hub »)**

Le Québec devrait miser, dans les meilleurs délais, sur le regroupement de ses forces vives en matière de formation numérique. Il pourrait maximiser l'impact qu'il serait en mesure d'avoir, tant sur la scène locale ou nationale qu'internationale. D'autres provinces ou pays ont déjà orchestré le développement d'un modèle numérique, ce qui a donné naissance à une relation nouvelle entre les universités participantes, et ce, en évitant la multiplication coûteuse et contreproductive d'offres de formation à distance similaires.

### **Les partenariats avec les autres universités du Québec et de la francophonie**

Le développement concerté de la formation à distance contribuerait à assurer la viabilité du système universitaire québécois. Dans la perspective où le Québec doit se positionner comme un leader de la francophonie en matière de formation à distance, un effort particulier doit être mis sur la création de partenariats entre les universités québécoises, mais aussi sur la scène internationale.

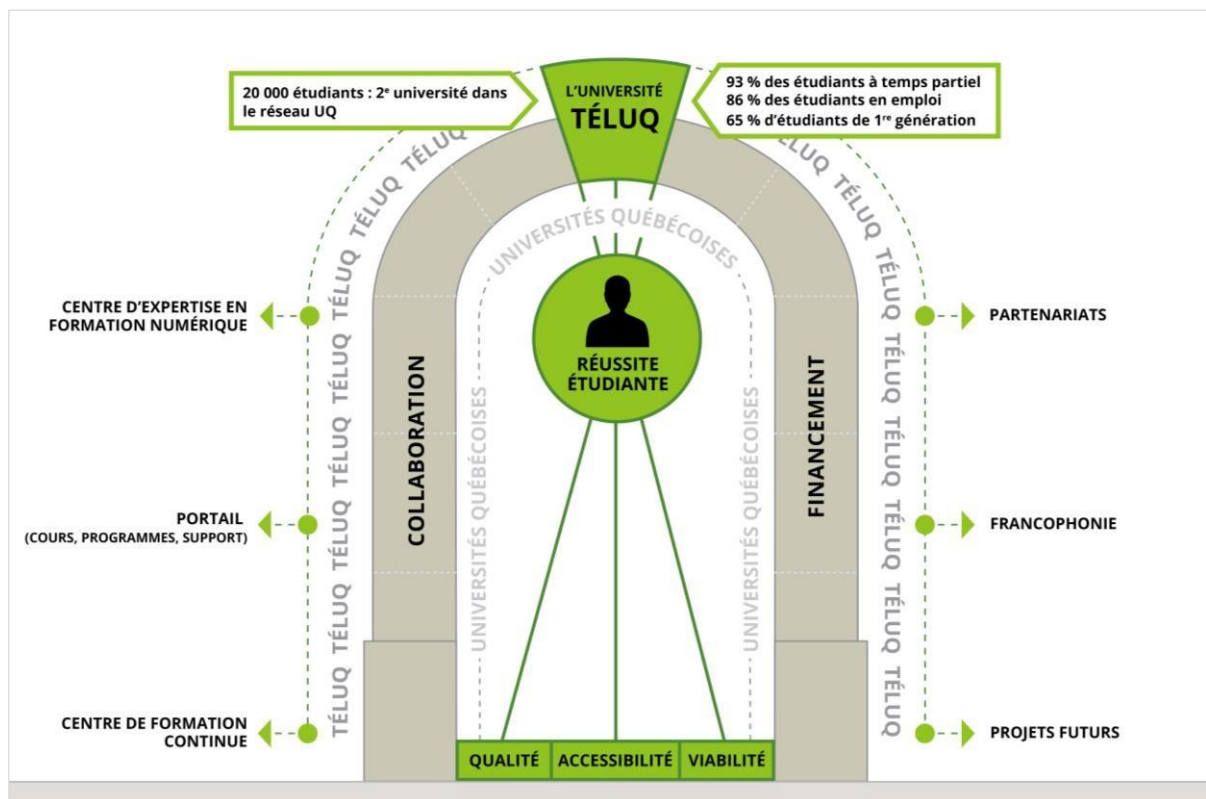
### **L'ouverture sur la francophonie**

Le Québec fait face à de nombreux défis liés à la francisation, à l'accueil et à l'intégration des immigrants à la société québécoise. Si l'on considère la progression importante de la population francophone, notamment sur le continent africain, nul doute que les possibilités de développement et d'alliance en formation à distance sont réelles. Le Québec doit devenir un joueur incontournable dans l'accessibilité au savoir de cette population.

## 6. LA CONCRÉTISATION D'UNE VISION

Pour s'assurer d'un positionnement stratégique dans l'essor planétaire que connaît actuellement la formation universitaire à distance, le Québec peut d'ores et déjà recourir à l'université TÉLUQ pour se donner les moyens d'impulser le déploiement d'une formation universitaire à distance accessible, économique, efficiente et viable. Son modèle peut aisément être adapté et complété de façon à optimiser les investissements en *e-learning* et accélérer le développement de la formation en ligne au Québec et au sein de la francophonie.

Aussi, en actualisant la formule de financement, le gouvernement gagnerait, tant sur le plan économique que sur le plan académique, s'il pouvait s'assurer que les expertises développées dans les universités québécoises soient partagées et bonifiées. Il offrirait ainsi à la population québécoise une accessibilité maximale à des études universitaires de qualité. Prenant appui sur les deux piliers que sont le financement et la collaboration, l'université TÉLUQ représente la clé de voûte pour soutenir le passage de l'enseignement supérieur québécois à l'ère numérique.



*Ce texte constitue un sommaire du document de positionnement stratégique produit par l'université TÉLUQ : L'enseignement supérieur à l'ère du numérique – un projet de société.*

**Frédéric Fournier**  
Professeur-chercheur  
Président  
Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR)  
Université du Québec à Montréal

Expérience professionnelle

À titre de président du Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR) (<https://wiki.uqam.ca/pages/viewpage.action?pageId=41067237>), je suis en poste depuis 3 ans et cela fait 4 ans que je préside le Sénat.

Comme vous le savez, ma fonction première est professeur en didactique. La manière dont nous fonctionnons à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), c'est qu'il y a beaucoup de comités, de représentations en fait aussi bien des professeurs, des étudiants que des différents services qui peuvent prendre part au numérique. Mon rôle est de faire des ponts entre les utilisateurs, les étudiants, les professeurs et les services qui permettent de fournir un environnement d'apprentissage et de recherche pour la communauté de l'UQAM. Mon but entre autres, est de veiller à ce que cette structure-là réponde aux besoins de tous les utilisateurs du numérique.

Stratégies de gestion

Les premières démarches remontent quand même à 5 à 6 ans. Nous vivions une situation particulière dans le sens que la TÉLUQ a été rattachée pendant quelques temps à l'UQAM. À l'époque aussi, que ce soit les recteurs ou les vice-recteurs, ils ne pensaient

*[...] l'entrée en poste de madame Magda Fusaro, elle a démontré clairement qu'elle avait une volonté de trouver les moyens pour supporter un projet pilote sur 3 ans.*

pas que les professeurs de l'UQAM étaient intéressés à faire de la formation à distance donc on a dû attendre un changement au niveau du vice-rectorat aux systèmes d'information. Lors de son entrée en poste, madame Magda Fusaro a démontré clairement qu'elle avait une volonté de trouver les moyens pour supporter un projet pilote sur 3 ans.

Pour nous, le plus important c'était de démontrer qu'il y avait un besoin au

niveau des étudiants, entre autres via les comités de programmes. Plus spécifiquement, que nos étudiants étaient prêts et avaient demandé à avoir des cours à distance et qu'il y avait des professeurs, des chargés cours, des maîtres de langue qui désiraient développer eux-mêmes des cours à distance. Au niveau financier, il y avait un support et tous les travaux répondaient aux différentes conventions collectives. La formation à distance n'est pas une menace pour les membres de l'institution, en ce qui concerne les droits d'auteurs, entre autres. Compte tenu que rien n'allait changer quant aux modalités en lien avec l'offre de cours, plusieurs personnes étaient prêtes à vivre l'aventure.

Pour ce qui est de la diffusion des résultats, notre stratégie est de diffuser au maximum l'information au sein de l'administration, mais aussi à ce qu'on appelle la Commission des études à l'UQAM qui est décisionnelle et qui gère entre autres les charges d'enseignement. Au niveau de l'université, nous avons partagé le processus d'implantation et expliqué les étapes de réalisation qui étaient pour être mises de l'avant. Toute action était empreinte de transparence. Nous avons passé beaucoup de temps avec la communauté pour expliquer les enjeux, où nous étions et vers où nous voulions aller. Nous avons aussi expliqué à la communauté le contexte général. Comme nous n'étions pas la seule université à faire de la formation à distance, il était important d'expliquer les enjeux qui sont de très haut niveau pour l'UQAM, mais également au niveau de l'enseignement supérieur au Québec et au Canada. On voit qu'il y a une mouvance en général au niveau international pour la formation à distance, donc il était important d'expliquer, dans les différentes instances, les différents enjeux.

*Toute action était empreinte de transparence. Nous avons passé beaucoup de temps avec la communauté pour expliquer les enjeux, où nous étions et vers où nous voulions aller. Nous avons aussi expliqué à la communauté le contexte général. Comme nous n'étions pas la seule université à faire de la formation à distance, il était important d'expliquer les enjeux qui sont de très haut niveau pour l'UQAM, mais également au niveau de l'enseignement supérieur au Québec et au Canada.*

## Politique

Un groupe de travail a été formé spécifiquement pour mettre en place la formation à distance. Ce groupe de travail relevait directement du Comité d'apprentissage et de recherche (CAR) sous la responsabilité du vice-rectorat aux

systèmes d'information. À partir d'une enveloppe budgétaire, le groupe de travail avait pour mission d'établir les modalités quant à l'implantation de la formation à distance. Premièrement, il y a eu une étude qui a été réalisée, dans le but d'identifier ce qui se faisait au niveau du Québec. Ce fut une occasion pour réfléchir de quelle façon nous pouvions intégrer la formation à distance au sein de notre université sachant qu'il y a déjà des facultés, telle que l'école des sciences de la gestion qui était très présente à ce niveau. De plus, il a fallu établir une politique ainsi qu'un programme d'aide à l'enseignement en ligne à l'UQAM ([https://wiki.uqam.ca/download/attachments/39162252/Plan\\_Action\\_Enseignement\\_ligne\\_UQAM.pdf?version=2&modificationDate=1524069149450&api=v2](https://wiki.uqam.ca/download/attachments/39162252/Plan_Action_Enseignement_ligne_UQAM.pdf?version=2&modificationDate=1524069149450&api=v2)) par rapport à la formation à distance (voir documents qui suivent l'entrevue). Tout le monde était d'accord pour dire qu'on ne voulait pas aller vers un modèle unique de formation à distance. Nous souhaitions plutôt répondre aux besoins des comités de programmes dépendamment des besoins spécifiques que l'on peut retrouver dans certains cours; laisser le choix des modalités aux professeurs. C'est une décision très importante de ne pas aller vers un modèle unique. À la suite des rencontres de ce groupe de travail sur la formation à distance, un budget spécifique pour une durée de 3 ans a été entériné par les hautes instances. Des sommes d'argent ont été

*Des sommes d'argent ont été dédiées à l'embauche de 2 ou 3 technopédagogues. De plus, un support financier destiné aux professeurs, chargés de cours et maître de langue, a été déterminé, montant pouvant aller de \$ 3 000,00 à \$ 15 000,00 dollars, dépendamment de la complexité du cours et de sa mise en œuvre.*

dédiées à l'embauche de 2 ou 3 technopédagogues. De plus, un support financier destiné aux professeurs, chargés de cours et maître de langue, a été déterminé, montant pouvant aller de \$ 3 000,00 à \$ 15 000,00 dollars, dépendamment de la complexité du cours et de sa mise en œuvre. Un premier appel à projets a donc été lancé dans notre collectivité et un comité d'évaluation a été mis sur pieds, afin de déterminer des critères d'évaluation des projets soumis. Ce furent les principales étapes qui nous ont permis d'entamer notre deuxième année du projet. Le deuxième appel à projets a été

lancé en tenant compte des remarques que la Commission des études a émises. À titre d'exemple, le format hybride était auparavant décrit comme étant un minimum de 5 cours et nous avons réduit le nombre à 3 cours.

## Engagement des gestionnaires

L'engagement d'un gestionnaire se justifie beaucoup par sa présence et son implication. Il faut que tous les services à l'UQAM, donc on parle aussi bien des services informatiques, que ceux de l'académique, des étudiants et des différents syndicats, soient au courant du processus, afin que nous puissions rassurer quant aux craintes que nous pouvons entendre dans toute institution. Il est nécessaire d'impliquer le maximum de personnes pour que les gens soient conscients des enjeux. L'objectif est d'avoir la plus grande transparence quant au processus, afin que les gens ne pensent pas que nous avons un agenda caché derrière cela. Pour moi, le plus important c'était cette présence d'un gestionnaire, pour expliquer afin que les gens comprennent bien l'objectif du projet et pour les amener à s'impliquer dans la réalisation du plan d'action.

## Pratiques professionnelles

En fait, nous avons déjà ce qu'on appelle le Carrefour technopédagogique à l'UQAM qui réunit différents technopédagogues et services. Je reviens encore sur l'importance d'impliquer ces membres du personnel dans l'ensemble du processus, afin qu'ils puissent comprendre les enjeux. On se questionne sur ce qui fait qu'un étudiant sera intéressé ou non à suivre des cours à distance. Les professeurs voudront également un accès aux données que ces gens-là connaissent, un peu les tenants et les aboutissants de l'institution; donc là encore on ne parle pas forcément de pratique professionnelle, mais c'est d'amener les gens à s'impliquer pour qu'ils aient vraiment une compréhension des enjeux de part et d'autre.

## Soutien pour mettre en place la formation à distance

Un soutien financier pour supporter les professeurs, les chargés de cours et maitres de langue est requis ainsi qu'une équipe de technopédagogues. Également, le soutien des différents comités qui ont été mis en place, a permis de recadrer tous nos travaux par rapport aux demandes de la Commission des études. Leur accord et leur participation, à différents

*Un soutien financier pour supporter les professeurs, les chargés de cours et maitres de langue est requis ainsi qu'une équipe de technopédagogues.*

niveaux, ont permis de mettre de l'avant ce programme-là. Le fait de savoir qu'il y avait une enveloppe budgétaire dédiée spécifiquement à la formation à distance a été primordial, car cela a démontré un engagement de la part de l'université à ce niveau-là des instances et c'est à partir de là, je pense, qu'on a pu entrevoir les modalités avec lesquelles le plan d'action a été développé.

### Soutien et accompagnement offerts aux membres de l'équipe

En ce qui concerne l'équipe, nous avons tous appris en même temps dans le processus, entre autres, dans le groupe de travail de formation à distance.

Dans le cadre de l'appel à projets que nous avons mis en place, une équipe de technopédagogues ainsi que des spécialistes étaient présents pour écouter les besoins en lien avec les projets. Ces collègues devaient présenter ces projets-là dans les facultés, dans les comités de programme et répondre au maximum de questions quant aux résultats futurs.

### Compétences des gestionnaires pour favoriser l'implantation de la formation à distance dans un établissement d'enseignement

L'important c'est que tout le monde puisse comprendre les enjeux à tous les

*Nous partons des besoins pour voir comment on peut construire et comment nous pouvons amener la communauté uqamienne à bien comprendre les enjeux qui sont liés à la formation à distance.*

niveaux, aussi bien au niveau des étudiants, des besoins qu'ils ont, qu'au niveau des professeurs et de leurs aspirations professionnelles. Il était obligatoire de connaître la latitude qu'on avait au niveau des conventions collectives. C'est beaucoup en termes de diffusion, de transparence dans le

processus qu'on peut amener des gens à s'impliquer et à prendre part vraiment au développement d'idées. Le but n'était pas d'imposer au niveau de l'UQAM, la formation à distance, mais de partir des besoins des programmes et de voir comment nous pouvions les supporter. C'est un processus pour moi qui est plus long, car nous ne sommes pas dans la position du *top down*. Nous partons des besoins pour voir comment on peut construire et comment nous pouvons amener la communauté uqamienne à bien



comprendre les enjeux qui sont liés à la formation à distance.

## Formation des gestionnaires

Là encore je reviens sur la compréhension des enjeux au niveau des gestionnaires. Le fonctionnement de chaque institution est particulier donc il faut que les gestionnaires puissent comprendre le mode de fonctionnement qui est lié à chacun. En ce qui a trait au type de formation, je ne saurais pas trop quoi répondre par rapport à cela. Je dirais qu'il est important de faire preuve d'écoute et de mobiliser le personnel au maximum. De plus, les gestionnaires doivent prendre en compte les étudiants qui sont les principaux utilisateurs, les professeurs ainsi que toute l'équipe technique œuvrant spécifiquement en formation à distance.

## Compétences des professeurs à développer

Pour moi, l'enjeu principal est la volonté de revoir le contenu de leur cours et, surtout, les stratégies d'enseignement.

Quand nous enseignons de la même façon depuis plusieurs années, dans une salle de classe, en présentiel, nous sommes donc en « terrain connu ». En transformant nos cours à distance, nous sortons un peu de notre zone de confort. Les questions auxquelles les

*[...] l'enjeu principal est la volonté de revoir le contenu de leur cours et, surtout, les stratégies d'enseignement. Quand nous enseignons de la même façon depuis plusieurs années, dans une salle de classe, en présentiel, nous sommes donc en « terrain connu ». En transformant nos cours à distance, nous sortons un peu de notre zone de confort.*

professeurs, les chargés de cours ainsi que les maitres de langue qui ont participé à l'appel à projet ont répondu, ou ont pu formuler, leur a permis de revoir leurs méthodes pédagogiques, d'avoir une réflexion, de dire : « on ne veut pas juste mettre quelques clips vidéo dans nos cours ». Ils observaient en quoi la formation à distance est une plus-value au niveau des contenus pédagogiques et voyaient comment c'est un support qui pourrait être plus pertinent même pour les étudiants. Pour moi, c'était vraiment important d'avoir une ouverture d'esprit en tout cas au niveau des enseignants, qu'ils soient eux-mêmes un peu secoués. Je pense que certains, même la très grande majorité des gens qui ont participé au premier appel, n'avaient aucune connaissance au sujet de la formation à distance; c'était la première fois qu'ils en faisaient, donc c'était un peu

une remise en cause de leurs pratiques précédentes. C'est cette ouverture-là, cette mobilité qu'on peut avoir qui est importante pour moi.

### Modèle mis en place pour favoriser la transformation de cours à distance

Le modèle retenu a été de faire un suivi vigilant, tout en accompagnant les professeurs, les chargés de cours ainsi que les maîtres de langue de façon rigoureuse. J'y ai moi-même pris part à quelques reprises. En fait, nous demandions aux professeurs, aux chargés de cours ainsi qu'aux maîtres de langue de rencontrer un membre de l'équipe de technopédagogues avec leurs plans de cours, d'expliquer les changements qu'ils envisageaient effectuer et la façon dont ils comptaient développer les modalités de diffusion du contenu de cours. L'accompagnement et la fréquence des rencontres sont adaptés selon les besoins. Bref, la transformation des cours est réalisée selon la théorie des petits pas, afin de transformer leur cours à distance.

### Plan d'action

Pour débiter, nous avons tracé de grandes lignes en ce qui concerne la formation à distance. Entre autres, nous ne voulions pas du tout avoir une modalité unique de formation distance. Ensuite, une directive a été développée dans le cadre de l'implantation de la formation à distance. Un plan d'action pour le développement de l'enseignement en ligne à l'UQAM ([https://wiki.uqam.ca/pages/viewpage.action?pageId=39162252&preview=/39162252/41067270/Plan\\_Action\\_Enseignement\\_ligne\\_UQAM.pdf](https://wiki.uqam.ca/pages/viewpage.action?pageId=39162252&preview=/39162252/41067270/Plan_Action_Enseignement_ligne_UQAM.pdf)) sur 3 ans a été lancé définissant, peu à peu, des modalités au niveau financier, tout en expliquant quel type de support nous pouvons offrir aux professeurs, aux chargés de cours ainsi qu'aux maîtres de langue (voir l'annexe qui suit l'entrevue). Le tout peut être retrouvé sur le site web de l'UQAM spécifiquement conçu pour informer les professeurs, chargés de cours, maîtres de langue ainsi que les gestionnaires au sujet de la transformation des cours en ligne au sein de l'institution. Au bout de 3 ans, l'objectif est d'arriver à

*Plus précisément, nous aimerions que la formation à distance puisse être reconnue officiellement dans les conventions collectives des enseignants.*

développer une politique plus exhaustive au niveau de l'institution. Il faudra aussi prendre en compte les négociations des conventions collectives. Plus précisément, nous aimerions que la formation à distance puisse être reconnue officiellement dans les conventions collectives des enseignants.

### Formation en lien avec la gestion de l'implantation de la formation à distance

Je crois beaucoup au partage, comme par exemple, via une communauté de pratiques professionnelles. Il y a également une volonté au niveau du réseau de l'Université du Québec (UQ) d'avoir une plateforme pour permettre le partage d'informations et d'expériences. Donc, selon moi, l'important c'est de partager les pratiques et les bons coups comme les mauvais coups de l'implantation de la formation à distance dans nos institutions respectives. Je pense que nous avons beaucoup à apprendre des erreurs des autres. À vrai dire, ce sont les échanges avec les autres universités qui ont permis de développer les pratiques qui ont été mises en place. Selon ma perception, il est primordial d'avoir une table, d'offrir des formations et de l'accompagnement qui ne sont pas forcément typiques. À mon avis, un groupe de réflexion composé de gestionnaires pourrait être mis en place, ce qui serait, à mon sens, le plus pertinent.

### Recommandations aux gestionnaires quant à l'implantation de la formation à distance

Ce qui est primordial, c'est vraiment qu'il y ait une très bonne compréhension des enjeux. Il importe de comprendre les besoins des étudiants et de voir comment on peut les soutenir par la suite. De plus, il importe d'offrir un soutien constant, autant aux étudiants qu'aux professeurs, aux chargés de cours ainsi qu'aux maîtres de langue quant à la mise en œuvre d'un programme de formation à distance. Il importe également de saisir en quoi la formation à distance peut être un frein par moment, comprendre pourquoi les enseignants ne sont pas tous tentés par la formation à distance

*De plus, il importe d'offrir un soutien constant, autant aux étudiants qu'aux professeurs, aux chargés de cours ainsi qu'aux maîtres de langue quant à la mise en œuvre d'un programme de formation à distance.*

ou les étudiants et de voir à partir de là, peut-être, quelles sont les modalités qui susciteraient un plus grand intérêt.

## **Annexes**

Plan d'action Pour le développement de l'enseignement en ligne  
à l'UQAM

Programme d'aide à l'enseignement en ligne à l'UQAM

# Plan d'action

## Pour le développement de l'enseignement en ligne à l'UQAM

Sous la direction de  
**Magda Fusaro**  
Vice-rectrice aux Systèmes d'information

15 janvier 2018

## Membres du groupe de travail sur le développement de l'enseignement en ligne à l'UQAM

---

- Marie-Kim Bolduc, directrice administrative, Faculté des sciences
- Claudine Bonneau, professeure, Département de management et technologie
- Gaëlle Breton-Le Goff, professeure associée et chargée de cours, Département des sciences juridiques
- Antonello Callimaci, professeur, Département des sciences comptables
- Alexandre Coutant, professeur, Département de communication sociale et publique
- Frédéric Fournier, professeur, Département de didactique
- Stéphanie Lanthier, analyste de l'informatique, Services informatiques – Architecture et développement
- Michèle Lefebvre, directrice, Service de soutien académique
- Yves Mauffette, professeur, Département des sciences biologiques
- Jessica Payeras-Robles, maître de langue, École de langues
- Martin Rivet, directeur, Service de l'audiovisuel
- Alain Stockless, professeur, Département de didactique
- Jean-François Tremblay, directeur production audiovisuelle et multimédia, Service de l'audiovisuel

Ont contribué aussi à la rédaction de ce document :

- Dominic Besner, directeur des opérations, Service de l'audiovisuel
- Marina Caplain, chargée de projets technopédagogiques, Carrefour technopédagogique, Service de l'audiovisuel
- Magda Fusaro, vice-rectrice aux Systèmes d'information

À tous, merci.

## TABLE DES MATIÈRES

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>   | <b>141</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>   | <b>95</b>  |
| <b>1. BREF HISTORIQUE.....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>2. LE GROUPE DE TRAVAIL DU COMITÉ SUR L'APPRENTISSAGE ET<br/>LA RECHERCHE (CAR).....</b>   | <b>99</b>  |
| <b>3. les objectifs du plan d'action.....</b>   | <b>100</b> |
| 3.1 Objectif 1 – Consultation menée par les membres du groupe de travail...101  |            |
| 3.2 Objectif 2 – Outils d'évaluation des cours et des programmes à<br>médiatiser .....  | 103        |
| 3.3 Objectif 3 – Évaluation des cours et activités à médiatiser.....  | 103        |
| 3.4 Objectif 4 – Proposer une directive sur les modalités de réalisation des<br>cours hybrides et à distance .....                  | 103        |
| 3.5 Objectif 5 – Doter l'UQAM d'une plus grande capacité de production et de<br>soutien des activités d'enseignement en ligne ..... | 104        |
| <b>4. LES AVENUES DE RÉALISATION DU PLAN D'ACTION .....</b>   | <b>105</b> |
| 4.1 Mesure 1 – Implanter un processus simple de gestion des demandes.....   | 106        |
| 4.2 Mesure 2 – Séparer les activités-conseils de technopédagogie et de<br>gestion des projets technopédagogiques.....               | 106        |
| 4.3 Mesure 3 – Mettre sur pied une équipe de soutien et de production<br>multimédia .....   | 106        |
| 4.4 Mesure 4 – Aménager un ensemble de salles de cours institutionnelles..  | 107        |
| 4.6 Mesure 6 – Développer des plateformes de diffusion vidéo .....  | 108        |
| 4.7 Mesure 7 – Intégrer différentes plateformes technologiques et<br>infrastructures.....   | 108        |
| 4.8 Mesure 8 – Appuyer les activités de formation en ligne de l'ESG .....   | 108        |
| <b>5. DIRECTIVE AU DÉPLOIEMENT DU PLAN D'ACTION.....</b>  | <b>108</b> |
| 5.2 Modalités concernant le support budgétaire accordé aux enseignants,<br>enseignantes .....                                       | 109        |
| 5.3 Budget dédié au plan d'action .....   | 110        |
| <b>6. CONCLUSION.....</b>   | <b>111</b> |
| <b>7. BIBLIOGRAPHIE .....</b>   | <b>113</b> |



|   |            |
|---|------------|
| <b>Annexe 1 : Glossaire .....</b>   | <b>113</b> |
| <b>Annexe 2 : Processus du cheminement d'une demande de projet et<br/>d'attribution du budget .....</b> | <b>115</b> |
| <b>Annexe 3 : Devis de conception préliminaire.....</b>   | <b>116</b> |

## INTRODUCTION

---

Présentée comme une priorité du *Plan de développement stratégique 2015-2019*, l'actualisation des modes de développement de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) devait inclure de nouvelles approches d'enseignement et d'apprentissage afin de répondre aux besoins des étudiants, étudiantes déjà inscrits et futurs. La réflexion poursuivie depuis les dix dernières années sur l'enseignement en ligne ainsi que les constats présentés dans le document *Projet de développement – Le développement de la formation hybride et à distance à l'UQAM* (novembre 2016) établissent un bilan et tentent de définir de nouvelles modalités d'enseignement et d'apprentissage cohérentes avec la mission de l'Université.

À l'UQAM, la question de l'enseignement hybride et à distance pour les cours offerts en ligne est principalement associée à l'expression « les environnements numériques d'apprentissages (ENA) ». Les ENA regroupent l'ensemble des applications et logiciels informatiques utilisés au service de l'enseignement et de l'apprentissage. L'expression englobe tant les plateformes de gestion de cours et de gestion de contenu que les logiciels outils (CREPUQ, 2005). Malgré les efforts déployés à l'ESG en grande partie de façon autonome, les dernières années n'ont malheureusement pas été favorables au développement de l'enseignement en ligne au sein de l'institution. Plusieurs travaux et initiatives ont émergé, mais l'Université n'a jamais pu faire des ENA et de l'enseignement en ligne une priorité institutionnelle. Nous tenons à souligner que l'expression « enseignement en ligne » utilisée dans ce document désigne aussi bien la formation en présentiel enrichi, hybride, bimodale et à distance, en mode synchrone et asynchrone (voir annexe 1).

Au cours de l'automne 2016, le Vice-rectorat aux systèmes d'information (VRSI) s'est doté d'une structure de gouvernance composée de plusieurs comités, dont le Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR). Ce comité à portée décisionnelle agit à titre de conseiller du VRSI sur les orientations, les enjeux, les priorités et le choix des moyens dans le développement institutionnel des environnements numériques d'apprentissage (ENA), de l'enseignement en ligne, ainsi que de tout autre objet afférent spécifié par le vice-recteur à la Vie académique ou apporté à son attention par d'autres instances ayant des intérêts ou des préoccupations académiques.

La diversité des besoins des étudiants, étudiantes en termes d'horaires, de flexibilité, d'enseignement ainsi que la nécessité d'accompagner le corps enseignant dans l'utilisation et l'appropriation des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) a conduit le Vice-rectorat aux systèmes d'information (VRSI) à proposer un plan d'action pour le développement de l'enseignement en ligne. Ce plan d'action prend appui sur les travaux antérieurs en matière de formation à distance (FAD) et sur la volonté des membres du Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR) de réfléchir sur cet enjeu institutionnel.

Dans son ouvrage *L'enseignement à l'ère du numérique*, Tony Bates contextualise et résume le défi que l'UQAM devra relever :

*Étant donné l'énorme diversité de la population étudiante actuelle, le fait d'habiliter autant d'apprenantes et apprenants possibles à réussir leurs études constitue un défi majeur pour les établissements d'enseignement. Pour réaliser cet objectif, il est nécessaire de*

*rehausser la concentration sur les méthodes pédagogiques menant à la réussite étudiante, sur l'individualisation de l'apprentissage et sur la prestation plus souple des cours*<sup>2</sup>.

Autrement dit, les projets d'enseignement en ligne à l'UQAM permettront aux étudiants et étudiantes de suivre en partie ou totalement certains de leurs cours à domicile selon leurs disponibilités, tout en minimisant les conflits d'horaires liés à leurs exigences professionnelles et familiales.

D'une durée de trois ans de 2018 à 2021, le *Plan d'action pour le développement de l'enseignement en ligne* cerne les principaux objectifs et les mesures d'accompagnement nécessaires afin de concrétiser les initiatives en matière d'enseignement en ligne à l'UQAM. Ce Plan d'action a fait l'objet d'une résolution adoptée lors du Comité d'apprentissage et de recherche (CAR) du 7 décembre 2017.

Précisons d'emblée qu'il n'est nullement dans l'intention des membres du CAR de discuter du contenu des textes des conventions collectives en vigueur ni d'en proposer une modification. L'initiative actuelle a plutôt comme objectif de soutenir et d'encadrer l'enseignement en ligne dans le respect de ces conventions collectives.

Il est entendu que les mots « enseignant » et « enseignante » utilisés dans le texte englobent les professeurs, professeures, les chargés, chargées de cours, et les maîtres de langues de l'UQAM.

## 1. BREF HISTORIQUE

---

Au cours des années 2004-2008, de nombreux débats sur l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM ont eu lieu au sein de l'institution. Plusieurs comités se sont réunis pour finalement abandonner l'idée de cette intégration. La séparation a été confirmée en 2012 lorsque la TÉLUQ a retrouvé ses lettres patentes à l'intérieur du Réseau de l'Université du Québec (UQ). La chronologie suivante présente les actions entreprises entre les années 2003 et 2017 :

- 2003 – Développement du programme court en gestion du tourisme et du certificat par l'École des sciences de la gestion (ESG), en partenariat avec la TÉLUQ ;
- 2004 – Adoption du protocole de rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM ;
- 2004-2007 – Association entre l'ESG et le consortium Bridge e-Learning où l'ESG a la responsabilité de produire trois (3) cours entièrement à distance destinés aux entreprises privées membres du consortium ;

---

<sup>2</sup> Bates, Antony William (Tony), *L'enseignement à l'ère du numérique*, Contact Nord, P.20, Paris septembre 2016  
[https://teachonline.ca/sites/default/files/.../tony\\_bates-teaching\\_in\\_a\\_digital\\_age-fre.pdf](https://teachonline.ca/sites/default/files/.../tony_bates-teaching_in_a_digital_age-fre.pdf)

- 2005 à 2006 – Réflexions effectuées par le Comité institutionnel des plateformes d'apprentissage en ligne afin d'identifier un substitut à la plateforme WebCT ;
- 2007 – Implantation de Moodle ;
- 2008 – Dépôt du Rapport *Brossard* au Recteur de l'UQAM. Le rapport suggère des pistes pour l'intégration de la TÉLUQ à l'UQAM. Aucune suite au Rapport n'est véritablement adoptée ;
- 2009 – Changement de nom du Comité institutionnel des plateformes d'apprentissage en ligne pour le Comité institutionnel sur les environnements numériques d'apprentissage (CIENA). Regroupant des membres du corps enseignant et des représentants de Services administratifs, le CIENA a pour mandat de proposer des avenues pour le développement et l'utilisation des plateformes d'apprentissage à l'UQAM, qu'il s'agisse d'environnements de type formatif, collaboratif ou personnel ;
- Juin 2009 – *Plan stratégique 2009-2014* de l'UQAM, qui fixe l'objectif suivant : « Mettre en place un chantier pour définir, développer et documenter les besoins en technopédagogie, mais aussi pour mettre en œuvre une pratique de médiatisation adaptée aux besoins facultaires pouvant être déployée en mode synchrone ou asynchrone dans un continuum allant de l'utilisation sur campus, en passant par le cours hybride jusqu'au cours entièrement à distance. » ;
- 2010 – Dépôt du Rapport *Gervais* au Recteur de l'UQAM. Le rapport suggère d'autres pistes pour le rattachement de la TÉLUQ à l'UQAM. Aucune suite aux recommandations du rapport n'est véritablement amorcée ;
- 2010 – Élaboration par le Vice-rectorat à la vie académique (VRVA) d'un document de consultation portant sur les orientations pour la formulation d'une politique d'intégration des ressources d'apprentissage en ligne ;
- 2010 – Il a été conclu que l'UQAM et la TÉLUQ devaient mettre fin à leur rattachement et permettre à la TÉLUQ de retrouver de nouvelles lettres patentes, retrouvant ainsi son statut de constituant autonome de l'UQ. La séparation entre les deux institutions est effective en septembre 2012 ;
- 2010 – Avis du comité de direction du Vice-rectorat à la vie académique sur le projet d'orientations pour la formulation d'une politique institutionnelle d'intégration des ressources d'apprentissage (ENA) ;
- Février 2011 – Dépôt du rapport *Les environnements numériques d'apprentissage à l'UQAM, état de la situation et plan d'action* ;

- Juin 2011 – Adoption par la Commission des études d’un plan d’action institutionnel pour le développement des ENA. Étant donné l’urgence d’agir, la Commission des études a établi qu’un plan d’action était plus approprié qu’une politique institutionnelle sur l’intégration des ressources d’apprentissage en ligne ;
- 2011-2012 – Émission de deux appels institutionnels portant sur le développement de projets pilotes facultaires de productions d’environnements numériques d’apprentissage. La réalisation de projets pilotes était l’une des stratégies proposées lors du plan d’action qui a été approuvé par la Commission des études en juin 2011 ;
- 2012 – Création du Carrefour technopédagogique du Service de l’audiovisuel. L’équipe du Carrefour a pour mission de soutenir les enseignants, enseignantes dans la réalisation des projets pilotes facultaires ;
- 2011-2014 – Période de création de nouveaux environnements numériques d’apprentissage effectués dans le cadre des projets pilotes ;
- 2012-2017 – Démarrage de grands chantiers technopédagogiques à l’ESG avec le déploiement d’un programme court en sciences comptables à distance, d’un programme hybride, de 35 cours hybrides et de près de 1 900 capsules vidéo par l’ESG ;
- 2013 – Stratégie de développement de formation en ligne définie dans le *Plan stratégique 2013-2018* de l’ESG ;
- 2014 – Rapport sur le développement des environnements numériques d’apprentissage à l’UQAM présenté par le Vice-recteur à la Vie académique de l’UQAM (2014) ;
- 2014 – Prise en charge par le vice-doyen aux études de l’ESG du développement de la formation en ligne et d’autres technopédagogies à l’École;
- Septembre 2016 – Rédaction du plan stratégique de développement de la formation à distance de l’ESG en vue d’orienter la stratégie de formation en ligne de l’ESG et d’établir une infrastructure pérenne à l’ESG incluant un professeur, une professeure responsable des technopédagogies et une chargée de la gestion du portefeuille de projets ;
- Novembre 2016 et février 2017 – Dépôt du document *Le développement de la formation hybride et à distance – État de la situation* au Comité sur l’apprentissage et la recherche (CAR) et à la Réunion de gestion de la direction (RGD). Ce document fait un bilan des 15 dernières années en matière de formation à distance à l’UQAM.

## 2. LE GROUPE DE TRAVAIL DU COMITÉ SUR L'APPRENTISSAGE ET LA RECHERCHE (CAR)

Dans le cadre de l'objectif 1.2 du *Plan stratégique 2015-2019*<sup>3</sup> de l'Université du Québec à Montréal, le déploiement de cours ou de programmes en mode hybride ou entièrement à distance a été identifié comme une action privilégiée du développement des ENA. Le plan stratégique établit plusieurs principes d'orientation et objectifs afin d'assurer le développement de l'Université au cours des cinq (5) prochaines années (Proulx, 2016). Les orientations et les actions inhérentes au développement de l'enseignement en ligne sont présentées dans le tableau n°1 ci-après.

**Tableau 1 : Les éléments du plan stratégique 2015-2019**

| Objectif 1.2 Maximiser le potentiel des technologies numériques dans tous les secteurs de l'Université   |   |
|--|---|
| Axes d'intervention  | Actions privilégiées  |
| <b>Environnements numériques</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stimuler l'intégration des technopédagogies dans l'enseignement</li> <li>Déployer des cours ou des programmes en mode hybride ou entièrement à distance</li> <li>Favoriser l'accessibilité et l'usage des outils technologiques dans le cadre des activités de formation, de recherche et de création (grappes de calcul, stockage de masse, logiciels spécialisés, bases de données, contenus numériques, etc.)</li> <li>Faciliter la diffusion des données et des résultats de recherche</li> <li>Mettre en œuvre de nouvelles façons de partager le savoir et la culture</li> </ul> |
| <b>Systèmes d'information et de gestion</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à niveau les infrastructures informatiques</li> <li>Améliorer les services technologiques destinés aux fonctions de soutien administratif</li> <li>Amorcer le renouvellement des systèmes d'information de gestion académique</li> <li>Bonifier les systèmes d'information (entrepôts de données, inventaire du financement de la recherche, etc.)</li> <li>Améliorer les interfaces destinées aux étudiantes, étudiants (plateforme mobile, ergonomie)</li> <li>Promouvoir l'utilisation du logiciel libre</li> </ul>  |
| Indicateurs de suivi   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Taux de médiatisation des salles de cours institutionnelles</li> <li>Nombre de cours utilisant Moodle ou d'autres environnements numériques d'apprentissage</li> <li>Nombre de cours et de programmes offerts à distance</li> <li>Pratiques innovantes en matière de formation en mode hybride ou à distance</li> <li>Degré d'avancement du renouvellement des systèmes d'information de gestion académique</li> <li>Degré d'avancement du portail étudiant</li> <li>Utilisation d'outils pour soutenir et diffuser les activités de recherche et de création</li> <li>Proportion de logiciels libres utilisés</li> <li>Nombre d'articles déposés dans les archives ouvertes de l'institution</li> <li>Nombre d'articles publiés dans les revues de l'UQAM</li> </ol> |   |

Dans cette perspective, le Vice-rectorat aux systèmes d'information (VRSI) a proposé, dès l'automne 2016, un bilan du développement de l'enseignement en ligne décrivant les tenants et aboutissants de ce chantier au cours des dernières années<sup>3</sup>. Le document, déposé au Comité sur l'apprentissage et la recherche du VRSI d'une part, et à la réunion de gestion de la direction d'autre part, a été accepté par les deux comités.

<sup>3</sup> Robert Proulx. *Plan stratégique 2015-2019, Orientation 1 : Actualisation des modes de développement de l'Université*. UQAM, 25 juillet 2017. <https://planstrategie.uqam.ca/les-enjeux-orientations-et-objectifs-strategiques/orientation-1-actualisation-des-modes-de-developpement-de-l-universite.html>

Martin Rivet et Marie-Kim Bolduc. *Le développement de la formation hybride et à distance à l'UQAM – État des lieux*. VRSI, UQAM, juillet 2017.

Au sein du VRSI, la planification et la réalisation du *Plan d'action pour le développement de l'enseignement en ligne* sont confiées au Service de l'audiovisuel (SAV), en collaboration avec les Services informatiques et les Services du Vice-rectorat à la vie académique (VRVA).

Dans le document *Le développement de la formation hybride et à distance à l'UQAM – État des lieux*, les auteurs préconisaient la mise en œuvre d'un groupe de travail<sup>4</sup> – rattaché au CAR – dont le mandat est d'établir (1) les objectifs d'un tel développement ; (2) les modalités de déploiement de l'enseignement en ligne ; (3) les principales actions à planifier au cours des trois prochaines années 2018 à 2021. Le *Plan d'action* décrit dans le document prévoyait les réalisations suivantes :

- Assurer la pérennité des ressources humaines et financières dédiées actuellement au développement de l'enseignement en ligne;
- Mobiliser un nombre suffisant de professeurs, professeures auteurs pour créer rapidement la masse critique de cours entièrement en ligne à l'UQAM;
- Déterminer les cours à médiatiser durant les deux premières années en prenant appui sur les critères d'attraction de nouveaux étudiants, étudiantes et de rétention de ces derniers dans un contexte favorisant leur réussite;
- Mettre sur pied une équipe de soutien au corps professoral dans le développement de l'enseignement en ligne;
- Mettre en place l'infrastructure administrative requise pour la gestion des cours mis à l'offre;
- Garantir un contrôle de qualité élevé dans le développement de l'enseignement en ligne ainsi que le maintien à jour des contenus disciplinaires;
- Garantir que la structure de gestion de l'enseignement en ligne inclura un processus adéquat d'encadrement des étudiants, étudiantes;
- Établir des partenariats universitaires et privés dans le but d'accélérer le développement de l'enseignement en ligne à l'UQAM et ainsi mieux répondre aux besoins des étudiants et étudiantes.

### 3. LES OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION

---

Au cours de leurs réflexions, le CAR et le groupe de travail, ainsi que le Service de l'audiovisuel, se sont fixés les objectifs suivants :

---

<sup>4</sup> Magda Fusaro. *Formation du groupe de travail sur la formation hybride et à distance de l'UQAM*. VRSI, 22 février 2017.

- **Objectif 1** – Doter l’UQAM d’une plus grande capacité afin d’assurer l’accompagnement des enseignants, enseignantes dans la production et le soutien d’activités d’enseignement en ligne;
- **Objectif 2** – Préciser les critères de sélection des cours et des programmes qui pourraient être médiatisés au cours des trois prochaines années;
- **Objectif 3** – Identifier les intérêts et les besoins des programmes, départements, école et facultés en termes de développement de l’enseignement en ligne;
- **Objectif 4** – Proposer une directive sur les modalités de réalisation et des cours hybrides et à distance.
- **Objectif 5** – Doter l’UQAM d’une plus grande capacité de production et de soutien des activités d’enseignement en ligne

Les actions conjointes, menées par les différents services afin d’atteindre ces objectifs, devraient conduire à une plus grande diversité du nombre d’activités d’enseignement offertes en présentiel enrichi, hybride, bimodal et à distance. Par ailleurs, il est important de préciser que la mise en œuvre d’un tel plan d’action nécessite également une mise à niveau des salles médiatisées, puisqu’il recouvre les quatre (4) types de modalités suivantes :

- Les cours en mode présentiel enrichi, c’est-à-dire avec l’intégration des technologies de l’information et de la communication;
- Les cours hybrides en mode synchrone et/ou asynchrone, soit un minimum de cinq séances en ligne en fonction des pratiques en vigueur;
- L’enseignement en ligne en mode synchrone et/ou asynchrone, soit un minimum de douze séances en ligne en fonction des pratiques en vigueur;
- Les cours (ou programmes) en mode bimodal, soit les séances ayant lieu simultanément en salle de classe et en ligne.

### **3.1 Objectif 1 – Consultation menée par les membres du groupe de travail**

De février à mai 2017, le groupe de travail a organisé une tournée des facultés et a ensuite rencontré des comités de programmes, des comités des études facultaires, des assemblées départementales ainsi qu’une quinzaine d’enseignants, enseignantes désirant développer à court terme des cours ou des programmes en ligne. Les rencontres suivantes ont eu lieu auprès des différentes facultés :



- 23 mars 2017 – Faculté de communication – rencontre du Comité des études de la faculté.
- 23 mars 2017 – Faculté de communication – rencontre départementale de l'École des médias.
- 30 mars 2017 – Faculté des sciences – rencontre du Comité exécutif.
- 31 mars 2017 – Faculté des sciences humaines – rencontre du Comité de régie.
- Avril 2017 – Faculté de science politique et de droit – rencontre du Comité des études.
- 10 avril 2017 – Faculté des arts – rencontre du Comité des études.
- 18 avril 2017 – Faculté des sciences de l'éducation – rencontre du Comité TI.
- Avril 2017 – Faculté des sciences de l'éducation – rencontre du Comité des programmes de formation à l'enseignement (CPFE).
- 22 mai 2017 – Faculté des sciences – rencontre du Département d'informatique.

Cette consultation a permis de mettre en lumière le fait que de nombreux besoins exprimés par les membres de la communauté universitaire concernent l'utilisation d'applications technologiques déjà disponibles et offertes par le Service de l'audiovisuel au sein de ses deux divisions, soit le « soutien technologique audiovisuel et multimédia » et la « production audiovisuelle et multimédia ». Il apparaît, à l'issue de ces rencontres, que la volonté de développement de l'enseignement en ligne concerne les trois types d'enseignement suivants :

- Enseignement en présentiel enrichi – en salle de classe avec l'utilisation des technologies déjà disponibles. Il s'agit de la vaste majorité des besoins exprimés lors des consultations;
- Enseignement hybride – en salle de classe avec cinq à onze séances en ligne;
- Enseignement à distance – avec douze à quinze séances de cours en ligne.

Par ailleurs, les membres du groupe de travail ont souligné qu'un processus de sélection des cours à médiatiser devrait être conçu afin de prioriser les cours suivants :

- Les cours qui s'inscrivent dans le cadre d'un programme d'études pouvant faire l'objet d'une médiatisation complète;
- Les cours qui, par le biais de leur médiatisation, pourront rejoindre les étudiants, étudiantes en situation professionnelle et dans l'incapacité de suivre le cursus en présentiel;
- Les cours qui, par le biais de leur médiatisation, pourront rejoindre les étudiants, étudiantes géographiquement éloignés et dans l'incapacité de suivre le cursus en présentiel;
- Les cours ou programmes spécialisés qui, par le biais de leur médiatisation, pourraient permettre aux activités d'enseignement de l'UQAM de se démarquer des offres de cours et de programmes similaires offerts dans les autres universités;
- Les cours obligatoires s'adressant à un grand nombre d'étudiants, étudiantes.

Au terme de cette consultation, les Facultés des sciences humaines et des sciences de l'éducation ont établi leur priorité quant aux projets qu'elles souhaitent entreprendre. Pour sa part, l'École des sciences de la gestion a élaboré en novembre 2016 un plan stratégique concernant les actions qu'elle entend entreprendre pour développer la formation à distance<sup>5</sup>.

### **3.2 Objectif 2 – Outils d'évaluation des cours et des programmes à médiatiser**

En tenant compte de la tournée des facultés, de l'École, des départements et des programmes ainsi que de la collecte spontanée des besoins exprimés auprès des équipes du Service de l'audiovisuel, les membres du groupe de travail ont constaté la nécessité, pour ne pas dire l'urgence, de doter l'UQAM d'un plan de développement de l'enseignement en ligne. Les commentaires vont tous dans le même sens : « l'urgence d'agir ».

Cependant, compte tenu des ressources disponibles – nous pensons ici aux moyens financiers et matériels d'une part ainsi qu'aux installations physiques d'autre part – et des employés, employées qui pourraient absorber une telle charge de travail, il est primordial de développer des outils d'évaluation pour estimer l'effort de médiatisation et, bien entendu, pour établir les priorités du groupe de travail (dont le CAR).

À cet égard, le Service de l'audiovisuel a conçu plusieurs outils afin d'informer les représentants, représentantes rencontrés lors des tournées facultaires et d'être en mesure d'évaluer les efforts à consacrer pour la réalisation de chaque projet proposé. Les outils préliminaires, qui seront affinés au fil de la réalisation des projets, sont présentés en annexe. Il s'agit :

- Du glossaire à l'annexe 1;
- Du devis de conception des projets à l'annexe 2.

### **4.3 Objectif 3 – Évaluation des cours et activités à médiatiser**

La tournée des facultés a permis d'établir l'ampleur des projets à réaliser. Des rencontres, se rapportant à plus d'une vingtaine de projets de cours et à trois médiatisations complètes de programmes, ont donc été organisées auprès des promoteurs. Ce processus itératif se prolongera au cours des trois prochaines années (2018-2021)

### **4.4 Objectif 4 – Proposer une directive sur les modalités de réalisation des cours hybrides et à distance**

---

<sup>5</sup> Marie-Kim Bolduc et Antonello Callimaci. *Plan stratégique de développement de la formation à distance à l'ESG*. École des sciences de la gestion, UQAM, 2016

L'impact de l'enseignement en ligne sur la tâche des enseignants, enseignantes peut être important en particulier en mode asynchrone, puisque celle-ci touche entre autres le support à la conception, à la diffusion et à la mise à jour de cours en ligne ainsi que la gestion de la propriété intellectuelle des cours créés. Cependant aucune directive particulière à l'UQAM n'encadre actuellement cette pratique, ce qui a pour effet de décourager les enseignants, enseignantes désireux de s'impliquer dans la création de tels cours.

Les enjeux de la conception, de la prestation, et de la diffusion de l'enseignement en ligne sont à évaluer. Il est donc souhaitable que les parties prenantes concernées par l'enseignement en ligne entreprennent les démarches afin d'établir les paramètres qui régiront les conditions de travail liées à la réalisation, à la conception et à la prestation de cours en ligne. Nul ne doute que sans encadrement, le développement des projets d'enseignement en ligne demeure limité, puisque les enseignants, enseignantes ne connaissent pas les modalités de réalisation. Dans ce contexte, le VRSI propose une directive dont l'objectif est de définir les rôles et les responsabilités des parties prenantes (voir la section 5).

#### **4.5 Objectif 5 – Doter l'UQAM d'une plus grande capacité de production et de soutien des activités d'enseignement en ligne**

Au fil des ans, plusieurs tentatives ont été menées afin de promouvoir l'enseignement en ligne. La multiplication des projets d'une part, et la diversité des technologies utilisées dans le cadre des activités de formation d'autre part, nécessitent la mise en œuvre d'une équipe dédiée au projet d'enseignement en ligne.

Cette multiplication des projets, qu'il s'agisse de cours présentiels enrichis, hybrides, bimodaux et à distance en mode synchrone et asynchrone, est tributaire de quatre (4) actions à mener de manière concomitante :

- Consolider le rôle du Carrefour technopédagogique du SAV en lien avec le SI;
- Augmenter la capacité de soutien des équipes du Carrefour technopédagogique et du Service de soutien aux environnements d'apprentissage (SEA) du SAV;
- Pérenniser l'existence des autres équipes qui œuvrent actuellement à la création de contenus en ligne tout en préconisant un partage et une collaboration (ex. : ESG);
- Simplifier le processus de demandes d'activités d'enseignement.

En outre, afin de favoriser le développement des diverses activités d'enseignement (du présentiel enrichi au tout à distance), plusieurs mesures d'accompagnement sont proposées au corps enseignant dans ses expérimentations. Nous les présentons en détail à la section suivante.

Créé en 2012, le Carrefour technopédagogique est le point de convergence en matière de soutien et de conseil dans la pédagogie et l'utilisation des technologies d'apprentissage à l'UQAM. Il réunit les ressources humaines, didactiques et matérielles nécessaires à l'accompagnement des enseignants, enseignantes en technopédagogie.

Le Carrefour a pour objectif de faciliter la participation des enseignants, enseignantes à la conception, à la production et à la diffusion des cours en ligne, hybrides et à distance. Il intègre les services suivants : accompagnement, scénarisation et conception pédagogique et technopédagogique, production de supports multimédias et audiovisuels, soutien technique et formation pédagogique, technopédagogique et technique.

Le succès du déploiement de l'enseignement en ligne est donc directement lié au travail de l'équipe du Carrefour technopédagogique ainsi qu'à celui du SEA. En effet, pendant que l'équipe du Carrefour offre un accompagnement technopédagogique aux enseignants, enseignantes, l'équipe du SEA les accompagne dans l'utilisation des technologies dans les lieux d'enseignement, qu'il s'agisse des ENA ou des environnements physiques. Le SEA a été créé lors de la restructuration du Service de soutien technologique audiovisuel et multimédia du Service de l'audiovisuel; le but de l'opération étant de mettre à niveau le support technologique en salle de cours. Ce travail conjoint des équipes du Service de l'audiovisuel fera bénéficier les enseignants, enseignantes, les chargés, chargées de cours ainsi que les maîtres de langue d'une cohésion des interventions d'accompagnement, et ce, de la conception des cours jusqu'à leur prestation (en ligne, hybride ou en présentiel enrichi).

Pour sa part, l'ESG s'est donné les moyens de soutenir ses initiatives d'enseignement en ligne en appliquant les recommandations de son plan stratégique de développement de la formation à distance. L'ESG a ainsi mis sur pied une petite équipe offrant un service de proximité en gestion de projets technopédagogiques et en production média.

Le succès du déploiement de l'enseignement en ligne est également tributaire des efforts soutenus de l'équipe du Centre de formation en soutien à l'académique (CFSA). Depuis 2013, cette équipe travaille en complémentarité avec les services de l'audiovisuel afin d'offrir des formations et de l'accompagnement pédagogique aux enseignants, enseignantes qui utilisent les technologies en enseignement.

## 4. LES AVENUES DE RÉALISATION DU PLAN D'ACTION

---

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le développement de l'enseignement en ligne à l'UQAM requiert la mise en œuvre des mesures qui permettront d'atteindre les objectifs présentés à la section 3. Ces mesures sont les suivantes :

- Implanter un processus simple de gestion des demandes;
- Séparer les activités-conseils de technopédagogie et de gestion des projets technopédagogiques;
- Mettre sur pied une équipe de soutien et de production multimédia;
- Aménager un ensemble de salles de cours institutionnelles;
- Bonifier l'offre de formations technologiques et technopédagogiques;
- Développer et améliorer les plateformes d'environnements numériques d'apprentissage;

- Intégrer différentes plateformes technologiques et infrastructures;
- Appuyer les activités d'enseignement en ligne (ex : ESG).

Cette section détaille chacune des mesures en tenant compte des contraintes humaines, organisationnelles et financières.

#### **4.1 Mesure 1 – Planter un processus simple de gestion des demandes**

De l'intention de l'enseignant, l'enseignante à la diffusion et à la promotion d'un cours en ligne, en passant par les services-conseils à la rédaction et l'attribution des salles, l'implantation d'un processus simple est nécessaire pour assurer le succès de ce plan de développement. Des ententes avec les autres services de l'UQAM permettront d'éviter que les enseignants, enseignantes aient la responsabilité d'effectuer de multiples démarches.

#### **4.2 Mesure 2 – Séparer les activités-conseils de technopédagogie et de gestion des projets technopédagogiques**

Actuellement, seule une employée au Carrefour technopédagogique est spécialisée dans la scénarisation des projets et dans leur gestion, une fois déployés. L'augmentation du nombre de projets ne permet plus à une seule et même personne d'assumer ces deux fonctions, qui dans les faits sont différentes, bien que complémentaires.

Selon le Service de soutien académique, la situation est la même pour l'équipe de conseillers pédagogiques du Centre de formation en soutien à l'académique (CFSA). Le développement de l'enseignement en ligne nécessite une complémentarité d'expertise-conseil en pédagogie et en technopédagogie. Des recommandations devront donc être émises par le CAR auprès du VRVA afin que le CFSA ait les ressources nécessaires pour assumer pleinement son rôle de soutien pédagogique dans le déploiement de l'enseignement en ligne.

#### **4.3 Mesure 3 – Mettre sur pied une équipe de soutien et de production multimédia**

Le développement de l'enseignement en ligne nécessitera une équipe technique spécialisée dans l'intégration et la mise en forme des contenus produits par les enseignants, enseignantes, dans le paramétrage des cours et des activités et dans la production des supports multimédia. Cette même équipe assurera le soutien Moodle, Mahara et autres aux enseignants, enseignantes en préparation des cours et tout au long des sessions universitaires.

## **4.4 Mesure 4 – Aménager un ensemble de salles de cours institutionnelles**

Le parc institutionnel des salles de cours devra comporter un regroupement de salles dont l'accès sera prioritairement accordé aux enseignants, enseignantes ayant développé un cours dans le cadre du plan de développement de l'enseignement en ligne. Cette mesure permettra de regrouper en un seul lieu les conditions favorables au développement de ces activités d'enseignement : infrastructures, services et support.

Cet ensemble de salles procurera des fonctionnalités adéquates pour les activités d'enseignement en mode présentiel enrichi, hybride, bimodal et à distance. Ces salles seront dotées de l'équipement adapté à la captation et à la diffusion d'activités d'enseignement en ligne. En complément, un comptoir de soutien situé à proximité de ces salles permettra de centraliser les ressources offrant de l'assistance technique et ainsi, d'être à proximité des utilisateurs :

- Poste de surveillance des enregistrements;
- Matériel spécialisé;
- Assistance technique de proximité;
- Vérification de l'intégrité et de la qualité des fichiers enregistrés.

La mise à niveau éventuelle d'un deuxième parc de salles de cours institutionnelles en septembre 2018 pourra être réalisée si les résultats s'avèrent concluants. De plus, les résultats de cette expérimentation nous permettront de conclure s'il est souhaitable que ce type d'aménagement de salles soit également réalisé au Complexe des sciences en 2018-2019.

## **4.5 Mesure 5 – Bonifier l'offre de formations technologiques et technopédagogiques**

En collaboration avec le CFSA et les séminaires informatiques, le Carrefour technopédagogique offrira une gamme élargie de formations et d'ateliers sur l'utilisation des environnements numériques d'apprentissage et sur la production de contenus médiatisés. Ces formations favoriseront le développement tant de l'enseignement en présentiel enrichi que de l'enseignement en ligne. Une formule d'activités d'initiation aux environnements numériques d'apprentissage devra être élaborée pour les étudiants, étudiantes afin qu'ils puissent se familiariser avec les plateformes et les outils numériques utilisés dans leurs cours.

## 4.6 Mesure 6 – Développer des plateformes de diffusion vidéo

La production de capsules vidéo prend une place croissante dans l'enseignement en ligne. De concert avec les besoins des facultés et Écoles, il est nécessaire de faire évoluer l'environnement de diffusion vidéo et d'assurer une intégration optimale de Panopto dans Moodle et dans les salles de classe.

## 4.7 Mesure 7 – Intégrer différentes plateformes technologiques et infrastructures

Les différentes applications et solutions logicielles constituant les ENA et offrant des fonctionnalités d'enregistrement de cours (ex. : Panopto), de portfolio électronique (ex. : Mahara) et de web-conférence (ex. : Zoom) sont accessibles. Il est donc important d'assurer une mise à jour régulière et synchrone de l'ensemble de ces applications afin que les enseignants, enseignantes et les étudiants, étudiantes puissent utiliser le plein potentiel des ENA. Cette mesure nécessite que le CAR du VRSI mesure les impacts de ces mises à niveau sur les activités d'enseignement, approuve ou non ces changements et, le cas échéant, informe efficacement les enseignants, enseignantes des changements liés aux interfaces et aux fonctionnalités.

## 4.8 Mesure 8 – Appuyer les activités de formation en ligne de l'ESG

Étant donnée la forte croissance des projets de l'ESG relatifs à l'enseignement en ligne et l'utilisation innovante des technologies permettant l'enrichissement du modèle de formation déjà existant, il est nécessaire d'appuyer les démarches de l'École afin de pérenniser le financement de son équipe multidisciplinaire.

# 5. DIRECTIVE AU DÉPLOIEMENT DU PLAN D'ACTION

---

## 5.1 Élaboration d'une directive sur le déploiement de l'enseignement en ligne

Le VRSI proposera une directive intitulée « Modalités et financement de l'enseignement en ligne » qui, comme les autres directives de l'UQAM, sera disponible sur le site Web de l'institution.

La directive comporte six sections :

- 1- **Les objectifs** – encadrer et favoriser le développement des cours et activités en ligne, hybride et à distance à l'Université du Québec à Montréal.

- 2- Le champ d'application** – déterminer les cours ou activités à médiatiser – mécanisme de sélection des cours ou des activités :
- Rôle et prérogatives des départements, de l'École et des facultés ;
  - Rôle et prérogatives du Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR).
- 3- Les principes généraux** – établir un processus de médiation des cours qui se réfère aux principes établis par les membres du groupe de travail ;
- 4- Aide financière** – proposer un programme d'aide financière pour l'enseignement en ligne qui sera utilisé pour les travaux d'évaluation par le Comité de pairs;
- 5- Transfert des fonds** – créer des UBR dédiés à ces projets
- 6- Droit d'auteur** – tenir compte des conventions collectives et des négociations dans le cadre des comités résultant des comités bipartis qui seront mis en place par le VRVA. :
- Accorder une licence exclusive à l'UQAM de *creative commons* ;
  - Accorder une licence de type paternité – réutilisation – non commercial de *creative commons* aux enseignants, enseignantes qui souhaitent enseigner le(s) cours.

## 5.2 Modalités concernant le support budgétaire accordé aux enseignants, enseignantes

Des modalités d'attribution budgétaire seront appliquées lors des trois (3) premières années du déploiement de l'enseignement en ligne, soit de 2018 à 2021. Ces budgets seront accordés par le VRSI aux enseignants, enseignantes à la suite des recommandations du Comité de pairs. Les sommes accordées leur permettront de concevoir, de scénariser et de médiatiser leur cours. Les modalités seront basées sur les principes suivants :

- Un budget de 1 000 \$ à 15 000 \$ sera accordé aux enseignants, enseignantes pour la conception et la scénarisation d'activités d'enseignement en ligne. À titre d'exemple, un enseignant qui scénarise et produit un cours de 3 crédits complet en enseignement en ligne asynchrone, soit 15 semaines pour un total de 45 heures, pourrait obtenir le plein financement de 15 000 \$.
- Le budget sera accordé aux trois (3) modalités suivantes d'enseignement en ligne :
  - Activités d'enseignement hybride en mode asynchrone;
  - Activités d'enseignement bimodal;
  - Activités d'enseignement à distance en mode asynchrone.



- Ce budget pourra être utilisé pour couvrir les dépenses liées aux besoins variés de scénarisation, de rédaction, de production et d’animation ou encore pour l’achat d’un dégrèvement, selon le montant accordé.
- Le financement accordé devra tenir compte du matériel technopédagogique produit, puisque l’effort requis est difficilement mesurable et plutôt variable d’un projet à l’autre.

Le budget sera versé aux enseignants, enseignantes via leurs départements en deux étapes, selon des proportions à déterminer.

- Étape 1 : démarrage du projet;
- Étape 2 : rédaction des contenus à médiatiser.

Les paramètres de versement liés aux projets seront inscrits dans les devis produits par le Service de l’audiovisuel et soumis au CAR.

### 5.3 Budget dédié au plan d’action

Le budget consacré au plan d’action permettra de confier à une équipe du SAV le déploiement de l’enseignement en ligne. Cette stratégie garantira la stabilité des activités normales et le soutien des équipes d’intégration multimédia, du Carrefour technopédagogique et de soutien en salle de cours. Le plan d’action prévoit également encourager les initiatives technopédagogiques des enseignants, enseignantes, répondre aux besoins des étudiants, étudiantes et assurer la pérennité de l’enseignement en ligne à l’UQAM. Le tableau n°2 décrit le budget prévisionnel pour les trois prochaines années.

**Tableau n°2 : Budget prévisionnel de l’enseignement en ligne**

| Types de dépenses   | Explications  | Coûts par année |
|---|---|-----------------|
| <b>Création de contenus et enseignement</b>   |   |                 |
| Embauche technopédagogue  | Scénarisation et conception   | 90 000,00 \$    |
| Budget pour les enseignants, enseignantes   | Entre 1 000,00 \$ et 15 000,00 \$ par cours   | 120 000,00 \$   |
| <b>Soutien à la création et à la prestation d’enseignement</b>  |   |                 |
| Embauche techniciens, techniciennes audiovisuels (2)<br>Horaire de 25 heures par semaine pour 36 semaines | Production vidéo, soutien Panopto et Zoom, soutien en salle de cours (25 heures par semaine pour 36 semaines) | 80 000,00 \$    |

|  |                |                        |
|--|----------------|------------------------|
| Embauche technicien, technicienne en intégration multimédia<br>Assignation à temps plein | Production Web | 70 000,00 \$           |
| Contingence  |                | 40 000,00 \$           |
| <b>Total annuel des coûts (incluant avantages sociaux)</b>                               |                | <b>400 000,00 \$</b>   |
| <b>Budget total (3 années)</b>   |                | <b>1 200 000,00 \$</b> |

## 6. CONCLUSION

---

La mission de démocratisation et d'accessibilité de l'enseignement supérieur de l'UQAM doit continuer de guider son positionnement stratégique auprès des étudiants et étudiantes actuels et futurs. Tout au long des travaux de ce comité, nous avons remarqué une volonté ferme de trouver des solutions innovantes et flexibles qui répondent aux besoins du corps professoral et des étudiants et étudiantes et qui optimisent les environnements numériques d'apprentissages adaptés à la réalité d'enseignement de notre institution. La culture de l'enseignement et du numérique, présente depuis longtemps à l'UQAM, doit soutenir le développement de l'enseignement en ligne. Les étudiants, étudiantes interagissent dans des espaces numériques depuis plusieurs années et les enseignants, enseignantes utilisent le numérique dans plusieurs de leurs fonctions déjà.

L'objectif de ce plan d'action, proposé par le VRSI, est de permettre aux enseignants et enseignantes de l'UQAM d'adapter les stratégies d'apprentissage aux défis de transformation des environnements numériques. Ainsi, par l'identification des besoins et des critères de sélection des enseignements à médiatiser, ce plan aide l'UQAM à offrir une capacité de production et de soutien aux activités d'enseignement.

Le VRSI s'est doté d'un mécanisme de gouvernance pour le suivi et la réalisation des mesures suivantes du plan d'action :

Mesure 1 – Implanter un processus simple de gestion des demandes

Mesure 2 – Séparer les activités-conseils de la gestion des projets technopédagogiques

Mesure 3 – Mettre sur pied une équipe de soutien et de production multimédia

Mesure 4 – Aménager un ensemble de salles de cours institutionnelles

Mesure 5 – Bonifier l'offre de formations technologiques et technopédagogiques

Mesure 6 – Développer des plateformes de diffusion vidéo

Mesure 7 – Intégrer différentes plateformes technologiques et infrastructures

Mesure 8 – Appuyer les initiatives d’activités de formation en ligne existantes

Ainsi, au cours de l’année 2017-2018, le VRSI établira les assises qui permettront un développement pérenne de l’enseignement en ligne. Le groupe de travail, rattaché au CAR, poursuivra ses travaux afin de :

- Émettre des recommandations sur le déploiement d’une offre structurée de formation selon les besoins des facultés et de l’École, en tenant compte des particularités de leurs programmes d’études;
- Rédiger une directive concernant les modalités du développement et au fonctionnement de ces activités de formation;
- Concevoir un modèle budgétaire et de fonctionnement asymétrique afin d’assurer que le développement des technopédagogies puisse s’adopter à vitesse variable selon les différents besoins et objectifs des facultés et de l’École;
- Définir un modèle budgétaire garantissant – dans la mesure des moyens financiers disponibles – le financement des ressources nécessaires au développement et au soutien de l’ensemble des activités de formation en présentiel enrichi, hybride, bimodal et à distance à l’UQAM.

La situation actuelle en enseignement en ligne, tant à l’international qu’au Québec, jumelée au changement des conditions d’apprentissage lié aux nouvelles réalités étudiantes, à la réduction des subventions des Gouvernements et à la perception favorable qu’ont les étudiants, étudiantes pour ce mode d’enseignement, indique que l’UQAM doit prendre position quant aux modèles de développement qu’elle souhaite privilégier.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

---

Besner, Dominic, Sébastien Lavoie-Magoon, et Sébastien Richard. *Support à la formation à distance, projet de déploiement*. UQAM, 2017.

Bates, Antony William (Tony), *L'enseignement à l'ère du numérique*. Contact Nord. P.20, Paris, Septembre 2016. [https://teachonline.ca/sites/default/files/pdfs/tony\\_bates-teaching\\_in\\_a\\_digital\\_age\\_fre.pdf](https://teachonline.ca/sites/default/files/pdfs/tony_bates-teaching_in_a_digital_age_fre.pdf)

Fusaro, Magda. *Formation du groupe de travail sur la formation hybride et à distance de l'UQAM*. VRSI, 2017.

Groupe de travail sur la formation à distance. *Le développement de la formation à distance à l'UQAM*, UQAM, 2010.

Proulx, Robert. *Plan stratégique 2015-2019 de l'Université du Québec à Montréal*. UQAM, 2016.

Rivet, Martin, et Marie-Kim Bolduc. *Le développement de la formation hybride et à distance à l'UQAM – État de la question*. VRSI, UQAM, 2016. Document sur demande.

Vice-rectorat à la vie académique. *Rapport sur le développement des environnements numériques d'apprentissage à l'UQAM*. UQAM, 2014.

## ANNEXE 1 : GLOSSAIRE

---

### **Activités asynchrones**

Activités qui se déroulent en des temps différents au choix de chaque personne : étudiant, étudiante ou enseignant, enseignante.

### **Activités synchrones**

Activités offertes en temps réel à l'aide d'un outil de communication qui permet la présence simultanée et l'interaction entre les personnes concernées.

### **Cours – 1<sup>er</sup> cycle**

Ensemble d'activités d'apprentissage (leçons magistrales, leçons médiatisées, travaux pratiques, études de cas, séminaires, stages, recherches, travaux personnels, etc.) ayant des objectifs et un contenu spécifiques. Un cours peut être offert en mode présentiel, en ligne ou hybride. Normalement, un cours s'échelonne sur un trimestre.

### **Cours – Cycles supérieurs**

Le cours est une activité de formation qui se présente sous diverses formes telles les leçons magistrales, les travaux pratiques, les ateliers, les séminaires et les lectures dirigées. Un cours peut

être offert en mode présentiel, en ligne ou hybride. Normalement, un cours s'échelonne sur un trimestre.

### **Enseignement en ligne**

L'enseignement en ligne regroupe les différentes modalités de formation, soit présentiel enrichi, bimodal, hybride et à distance.

### **Enseignement (cours) à distance**

Formation où le recours au numérique permet à un étudiant d'apprendre seul ou en situation de collaboration, à l'aide de ressources didactiques appropriées et à l'aide de différents moyens de communication. Cette formation offre une plus grande latitude de temps et de lieu, c'est-à-dire que les moments prévus pour réaliser les activités sont flexibles (en respectant le calendrier universitaire) et l'endroit géographique n'est pas déterminé. Ainsi, la formation ne nécessite pas déplacement, à l'exception de ceux requis, au besoin, pour les évaluations sommatives des apprentissages. Les activités de formation à distance peuvent être synchrones ou asynchrones. Les étudiants, étudiantes peuvent compter sur le soutien à distance de l'enseignant, enseignante et des personnes-ressources.

### **Enseignement (cours) bimodal**

L'enseignement bimodal comprend de façon simultanée les modes de formation en présentiel et à distance synchrone. Cette modalité permet à l'étudiant de choisir sur une base hebdomadaire le mode de diffusion qui lui convient, en fonction de ses besoins ou de ses préférences.

### **Enseignement (cours) en présentiel enrichi**

L'enseignement en présentiel enrichi propose des activités de formation vécues en présence physique des étudiants, étudiantes et de l'enseignant, enseignante pour la totalité de la durée de l'activité. Ces activités sont offertes sur campus ou hors campus. Les activités d'enseignement et d'apprentissage utilisent les technologies de l'information et de la communication et les environnements numériques offerts dans les salles de classe médiatisées (Moodle, Internet, ordinateur, caméra, TBI, etc.).

### **Enseignement (cours) hybride**

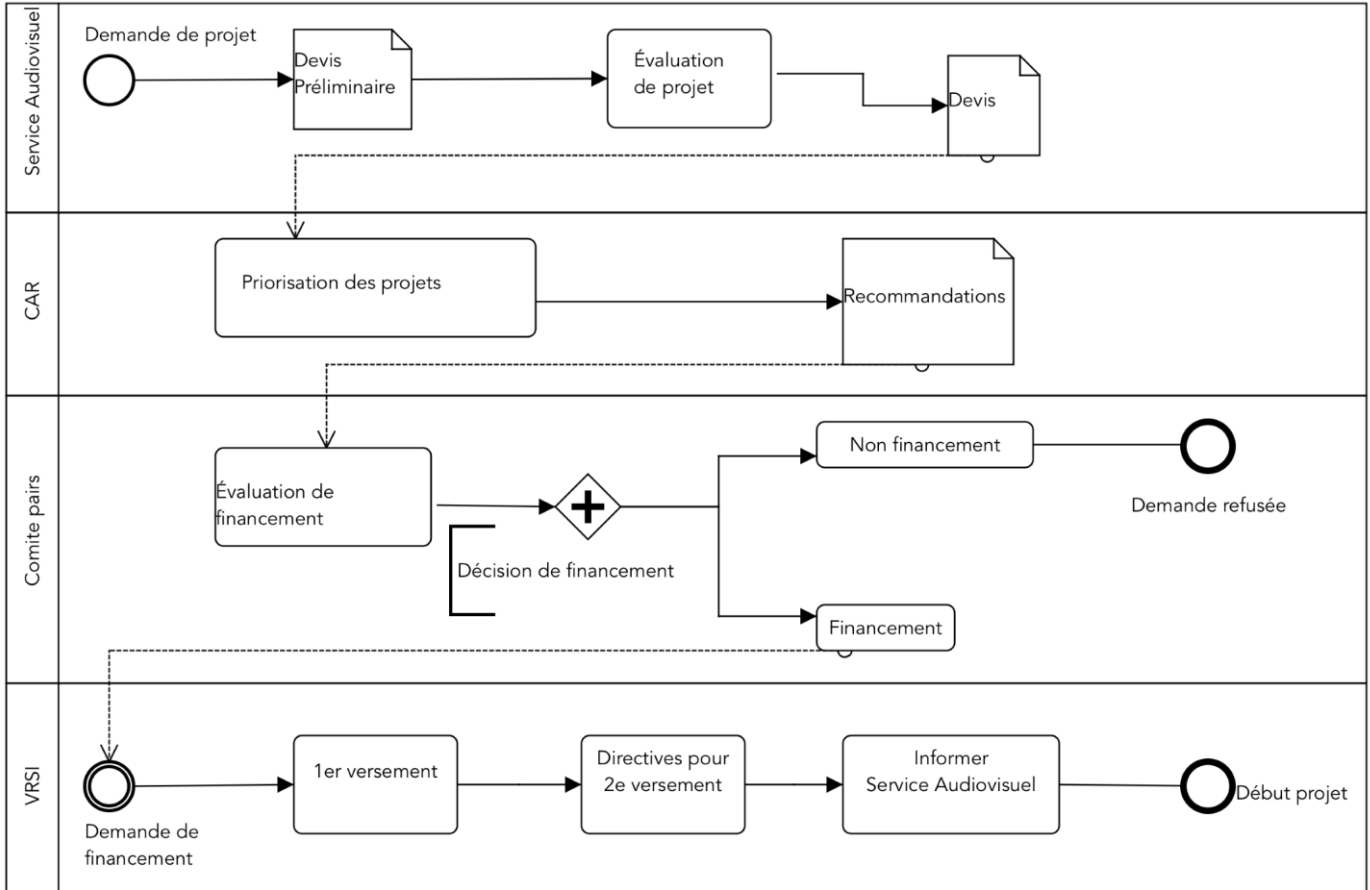
L'enseignement hybride comprend, en proportion variable, des activités de formation offertes en présence physique des étudiants, étudiantes et de l'enseignant, enseignante ainsi que des activités de formation en ligne, synchrones ou asynchrones.

À l'UQAM, un cours en enseignement hybride comprend entre 5 et 11 séances en ligne.

### **Séance**

La séance est un ensemble d'activités d'apprentissages s'échelonnant normalement sur une semaine. Elle correspond généralement à trois heures d'enseignement.

## ANNEXE 2 : PROCESSUS DU CHEMINEMENT D'UNE DEMANDE DE PROJET ET D'ATTRIBUTION DU BUDGET



### FORMATION HYBRIDE ET A DISTANCE

# Devis de conception préliminaire

L'équipe du Carrefour technopédagogique vous accompagnera dans la rédaction du devis de conception préliminaire nécessaire au dépôt d'un projet d'enseignement en ligne.

#### PRÉSENTATION DU PROJET

---

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| Titre du projet                 | ... |
| Enseignant responsable du cours | ... |
| Titre du cours                  | ... |
| Sigle du cours                  | ... |
| Programme(s)                    | ... |
| Cycle                           | ... |
| Département                     | ... |
| Faculté                         | ... |
| Nombre de crédits               | ... |

|   |         |
|---|---------|
| Cours multiprogramme                    | oui/non |
| Session envisagée pour la mise en ligne | ...     |
| Nombre de sessions par année            | ...     |
| Nombre d'étudiant(es) par session       | ...     |
| Cours libre                             | oui/non |
| Cours obligatoire                       | oui/non |
| Préalable                               | oui/non |

Description sommaire du cours :

...

Objectifs poursuivis par la médiatisation du cours :

...

Rayonnement et pouvoir d'attraction :

...



## MODALITES ENVISAGÉES

---

- Totalement à distance synchrone (classe virtuelle)
- Totalement à distance synchrone (co-modale – en classe et à distance)
- Totalement à distance asynchrone
- Totalement à distance synchrone et asynchrone
- Hybride synchrone Estimation du nombre de séances prévues : Hybride
- asynchrone Estimation du nombre de séances prévues :

Commentaires ou éléments contextuels à considérer :

...

Environnements numériques d'apprentissage :

- Moodle
- Panopto
- Zoom
- Vidéo
- Mahara

Activités Moodle :

- Atelier
- Devoir
- Journal
- Wiki
- Forum
- Chat
- Consultation
- Test
- Glossaire
- Questionnaire
- 

Autres technologies :

...

## DESCRIPTION PÉDAGOGIQUE

---

Avez-vous déjà suivi une formation à distance ? oui/non

Avez-vous déjà donné une formation à distance ? oui/non

Avez-vous déjà conçu une formation à distance ? oui/non

L'encadrement des étudiant(es) se fait par :

- Professeur(es)-e responsable du cours
- Professeur(es)-e
- Chargé-e de cours
- Auxiliaire d'enseignement

Ressources pédagogiques existantes : oui - non

Ressources pédagogiques à créer : oui - non

Outils d'évaluation des apprentissages envisagés pour le projet :

...

Pédagogie envisagée :

...

Ébauche des thématiques et des activités pédagogiques du cours (voir annexe pour exemple) :

...

**PROGRAMME D'AIDE  
À L'ENSEIGNEMENT EN LIGNE À  
L'UQAM**

**VICE-RECTORAT AUX SYSTÈMES D'INFORMATION**

Directive VRSI-2

Mise à jour 8 avril 2019

## PROGRAMME D'AIDE À L'ENSEIGNEMENT EN LIGNE À L'UQAM

DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR : 8 avril 2019

DIRECTIVES ET  
PROCÉDURES ANTÉRIEURES : Directive VRSI-2

émise le 1<sup>er</sup> mai 2018  
1<sup>re</sup> révision le 8 avril 2019

UNITÉS CONCERNÉES :

Programmes  
Départements  
Facultés et école  
Vice-rectorat à la vie académique  
Vice-rectorat aux systèmes d'information

RESPONSABLE DE L'APPLICATION  
DE CETTE DIRECTIVE :

Vice-rectorat aux systèmes d'information

Pour toute question concernant cette directive, veuillez vous adresser au Vice-rectorat aux systèmes d'information au 6133.

## **Table des matières**

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. Cadre juridique .....</b>                                   | <b>123</b> |
| <b>2. Objectifs .....</b>   | <b>123</b> |
| <b>3. Champ d'application et principes généraux .....</b>         | <b>123</b> |
| <b>4. Programme d'aide à l'enseignement en ligne .....</b>        | <b>183</b> |
| 4.1 Nature des projets de formation en enseignement en ligne..... | 183        |
| 4.2 Appel à projets en enseignement en ligne.....                 | 183        |
| 4.3 Évaluation des projets en enseignement en ligne .....         | 185        |
| <b>5. Modalités d'attribution des montants financiers.....</b>    | <b>185</b> |
| 5.1 Transfert budgétaire dans un UBR ou dégrèvement.....          | 185        |
| 5.2 Autres dépenses admissibles .....                             | 187        |
| 5.3 Changement de statut .....                                    | 187        |
| <b>6. Droits d'auteur .....</b>                                   | <b>187</b> |
| <b>Annexe – Demande de subvention – Programme d'aide .....</b>    | <b>189</b> |

## 1.Cadre juridique

Les modalités du financement de l'enseignement en ligne sont confiées à la vice-rectrice, au vice-recteur aux Systèmes d'information (VRSI) qui est responsable du développement des réseaux et des infrastructures de communication informatique en soutien à la formation, aux réseaux de collaboration en recherche et en création et à l'internationalisation des activités de l'Université en vertu de l'article 3.8 d) du Règlement n°2 de régie interne de l'Université.

## 2.Objectifs

La directive « Programme d'aide à l'enseignement en ligne » permet d'encadrer et vise à favoriser le développement de l'enseignement en ligne à l'UQAM.

Cette directive établit les normes relatives à la gestion du budget alloué par le VRSI pour l'enseignement en ligne. La médiatisation des activités de formation, du présentiel enrichi au tout à distance, a notamment pour objectif :

- De rejoindre les étudiantes, les étudiants en situation professionnelle;
- De mieux servir les étudiantes, les étudiants géographiquement éloignés qui sont dans l'impossibilité de suivre le cours en présentiel;
- De favoriser une plus grande flexibilité dans l'offre de formation;
- De permettre à l'UQAM de se démarquer dans l'offre de formation<sup>6</sup>.

## 3.Champ d'application et principes généraux

La directive s'applique à toutes les professeures, les professeurs, les maîtres de langue ainsi qu'aux personnes chargées de cours qui souhaitent développer des cours et des programmes dans le cadre du *Plan d'action pour l'enseignement en ligne de l'UQAM*. Il peut s'agir :

- D'un programme d'études pouvant faire l'objet d'une médiatisation partielle ou complète;
- Des cours pouvant faire l'objet d'une médiatisation partielle ou complète.

Elle concerne les quatre (4) modalités de formation suivantes :

- Les cours en mode présentiel enrichi, c'est-à-dire avec l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC);
- Les cours hybrides en mode synchrone et/ou asynchrone, soit un minimum de

---

<sup>6</sup> *Plan d'action pour l'enseignement en ligne de l'UQAM*, Sous la direction de Magda Fusaro, Vice-rectorat aux systèmes d'information, 15 janvier 2018, p. 13.

trois (3) séances en ligne en fonction des pratiques en vigueur;

- Les cours à distance en mode synchrone et/ou asynchrone, soit un minimum de douze (12) séances en ligne;
- Les cours (ou programmes) en mode bimodal, soit les séances ayant lieu simultanément en salle de classe et en ligne<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ibidem, p. 11

## 4. Programme d'aide à l'enseignement en ligne

Afin de favoriser la mise en œuvre du *Plan d'action pour l'enseignement en ligne*, le VRSI met en œuvre un *Programme d'aide à l'enseignement en ligne* (PAEL)<sup>3</sup> qui sera valable pour la durée du plan d'action, soit de 2018 à 2021.

### 4.1 Nature des projets de formation en enseignement en ligne

Les projets d'enseignement en ligne doivent s'inscrire dans un des champs visés par le programme de formation. Ils peuvent être de toute nature, pourvu qu'ils respectent les objectifs du programme. Ils doivent mener à la conception/réalisation d'un ou des cours à médiatiser après avoir obtenu un avis soit du comité de programme, soit de l'assemblée départementale, ou du conseil académique de la faculté de rattachement, lorsqu'il s'agit de cours facultaire.

Le projet doit faire état de :

- Originalité et innovation du projet d'enseignement en ligne;
- Précisions des objectifs;
- Faisabilité financière et technique;
- Dans le cas d'un projet impliquant plus d'une professeure ou d'un professeur, maître de langue et personne chargée de cours, description des rôles des différents intervenants.

### 4.2 Appel à projets en enseignement en ligne

Chaque année, le Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR) du VRSI lancera un appel à projets auprès de la communauté de l'UQAM. Cet appel à projets sera effectué au cours de la session de l'hiver afin de permettre la planification, conception et réalisation des activités de formation au cours de la période estivale par le Service de l'audiovisuel et le porteur du projet. Au besoin, un second appel à projets pourra être lancé à l'automne de la même année.

---

<sup>3</sup> Le programme PAEL s'inspire du programme d'aide de la Politique de la recherche et de la création – annexe 6 appui à la recherche-crédation 2015. Le *Plan d'action pour l'enseignement en ligne de l'UQAM* ainsi que le



*Programme d'aide à l'enseignement en ligne* sont désignés par le même acronyme PAEL dans la mesure où *le Programme d'aide* permet la réalisation du *Plan d'action*.

## 4.3 Évaluation des projets en enseignement en ligne

Le formulaire de demande de subvention pour l'enseignement en ligne, disponible à la fin dudit document, sera utilisé par le sous-comité d'évaluation relevant du Comité sur l'apprentissage et la recherche (CAR) du VRSI.

Les critères d'évaluation sont :

- Pertinence du projet au regard du développement du programme;
- Qualité du partenariat envisagé advenant un partenaire;
- Clarté des objectifs;
- Faisabilité technique et financière.

Composition du sous-comité d'évaluation :

Le sous-comité d'évaluation est composé de sept (7) membres votants et de deux (2) membres non-votants soit une personne représentante du VRSI et une personne secrétaire de sous-comité. Les membres se répartissent comme suit :

- Sept (7) membres votants : un (1) par faculté et école dont au moins cinq (5) professeurs, professeurs, ou maîtres de langue et au moins une (1) personne chargée de cours;
- Une personne représentante du VRSI;
- Une personne secrétaire.

## 5. Modalités d'attribution des montants financiers

Le soutien octroyé peut atteindre un montant maximum de 15 000 dollars. Le projet d'enseignement en ligne pour lequel la subvention est accordée doit être réalisé à l'intérieur d'une période de deux ans suivant l'octroi de la subvention.

Au terme de la période de deux ans, ou au terme du projet, l'enseignante, l'enseignant doit remettre un court rapport (deux pages). L'enseignante, l'enseignant qui n'a pas remis son rapport ne peut pas resoumettre une autre demande dans le cadre de ce programme.

### 5.1 Transfert budgétaire dans une UBR ou dégrèvement

Une UBR au nom de la professeure, du professeur ou maître de langue sera créée à la suite de l'acceptation du projet par le sous-comité d'évaluation. Si la professeure, le professeur et la, le maître de langue souhaite se prévaloir d'un dégrèvement, le coût du dégrèvement sera retranché du montant transféré à l'UBR.

En ce qui concerne les personnes chargées de cours, l'UBR sera rattachée à leur département

d'appartenance avec la possibilité d'identifier nominativement l'UBR au porteur du projet.  
Si la personne chargée de cours souhaite qu'une partie du montant ou la totalité soit versée en salaire, elle devra faire une demande de paiement de salaire à partir du formulaire pour contractuel d'enseignement, indiquer le numéro d'UBR et faire signer la direction du département.

Sur confirmation de la création de l'UBR, le VRSI effectuera le transfert budgétaire selon les modalités suivantes :

- 50 % au démarrage du projet;
- 50 % à la moitié de réalisation du projet.

Les représentants du VRSI effectueront cette validation.

## 5.2 Autres dépenses admissibles

- Rémunération et avantages sociaux afférents pour du personnel;
- Honoraires professionnels ou de spécialistes (conseillers techniques, concepteurs, etc.) dont la présence est essentielle au projet;
- Révision linguistique;
- Tout autre achat en lien avec le projet.

## 5.3 Changement de statut

En cas de changement de statut de l'enseignante, l'enseignant, une annulation du transfert de fonds devra être effectuée par le VRSI.

## 6. Droits d'auteur

Les droits d'auteur, la propriété intellectuelle et les règles qui s'y rapportent sont ceux prévus dans les conventions collectives :

- Convention collective UQAM-SPUQ, 2018-2022, Article 17 sur la propriété intellectuelle  
<https://www.rhu.uqam.ca/RelationsPro/Documents/Convention-SPUQ-2018-2022.pdf>
- Convention collective UQAM-SPUQ-Maîtres de langue, 2013-2018, Article 13 sur la propriété intellectuelle  
<https://www.rhu.uqam.ca/RelationsPro/Documents/Convention-MDL-2013-2018.pdf>
- Convention collective UQAM-SCCUQ, 2015-2019, Article 26 sur la propriété intellectuelle et droits d'auteurs, d'auteur  
[https://www.rhu.uqam.ca/relationspro/Documents/SCCUQ\\_20150101.pdf](https://www.rhu.uqam.ca/relationspro/Documents/SCCUQ_20150101.pdf)

## Annexe – Demande de subvention – Programme d'aide pour l'enseignement en ligne – Année 2019-2020

**Titre du projet :** Cliquez ici pour entrer le titre du projet

**Responsable :** Cliquez ici pour entrer le nom de la personne responsable

**Date :** Cliquez ici pour choisir une date de rédaction

Le Wiki [Enseignement en ligne à l'UQAM](#) comporte des informations complémentaires en lien avec ce programme de subvention.

Ce formulaire est à compléter et à déposer dans [JIRA](#)  
<https://jira.uqam.ca/service/customer/portal/4>.

## 1.Présentation générale du projet

Sigle du/des cours :Cliquez ici pour entrer le sigle du/des cours

Titre du cours/programme :Cliquez ici pour entre le titre du cours/programme

Faculté/École :Choisissez une Faculté ou une École

Département :Cliquez ici pour entrer le département

Cycle :Choisissez un cycleCrédit(s) : Indiquez le nombre de crédits

Trimestre(s) offert(s)2019 Été  Automne

2020 Hiver Été  Automne

2021 Hiver Été  Automne

Nombre d'étudiantes, étudiants habituellement inscrits : Cliquez ici pour entrer le nombre d'étudiantes, d'étudiants

Cours : Libre  Obligatoire Préalable

## 2. Appui

Ce projet a-t-il l'appui du comité de programme ?

Oui À venir Non, justifiez Non applicable

Ce projet a-t-il l'appui de l'assemblée départementale ?

Oui À venir Non, justifiez

Ce projet a-t-il d'autres appuis ?

Oui Non  À venir

Justification

Cliquez ici pour détailler pourquoi il n'a pas l'appui de l'assemblée départementale et détailler les autres appuis au projet?

### 3. Demandeur

Nom, Prénom : Cliquez ici pour entrer votre nom et votre prénom

Statut : Cliquez ici pour entrer votre statut

Adresse courriel : Cliquez ici pour entrer votre adresse courriel

Numéro de téléphone : Cliquez ici pour entrer votre numéro de téléphone

Expériences par rapport à l'enseignement en ligne (hybride, bimodal ou à distance) :

A offert un enseignement en ligne  A suivi un enseignement en ligne

A conçu un enseignement en ligne  Aucune expérience

### 4. Personne collaboratrice

Est-ce que le projet sera produit avec la collaboration d'une autre personne enseignante ?

Nom, Prénom : Cliquez ici pour entrer votre nom et votre prénom

Statut : Cliquez ici pour entrer votre statut

Adresse courriel : Cliquez ici pour entrer votre adresse courriel

### 5. Description du cours

Présentation du cours en 200 mots maximum (objectifs, contenu, etc.) :

Cliquez ici pour présenter votre cours

Présentation des objectifs poursuivis par la médiatisation en 500 mots maximum (plus-value pédagogique, rayonnement, etc.) :

Cliquez ici pour présenter les objectifs de médiatisation

Modalités envisagées :

Présentiel enrichi Cliquez ici pour détailler

Hybride  
Nombre de séances prévues à distance : nb séances

Bimodale, simultanément en salle de classe et en ligne

Totalement à distance synchrone et/ou asynchrone

Encadrement des étudiantes, étudiants par :

- Enseignante, enseignant responsable du cours
- Enseignante, enseignant du cours
- Auxiliaire d'enseignement

Ressources pédagogiques :

- Existantes  À créer

## 6. Financement demandé

Montant demandé : Cliquez ici pour entrer le montant \$

Ventilation sommaire :

Cliquez ici pour présenter la répartition budgétaire demandée

### Informations complémentaires :

- Calculez le nombre d'heures au prorata du nombre de séances d'enseignement.
- Consultez les échelles salariales disponibles sur le [site Web des ressources humaines de l'UQAM](#) (les taux incluent les vacances et les assurances collectives, le cas échéant).
- Faites la répartition budgétaire pour l'ensemble des personnes (enseignante, enseignant, collaboratrice, collaborateur, étudiante, étudiant, etc.).
- Le salaire de la personne collaboratrice sera déposé dans une UBR séparée à son nom.
- Le soutien octroyé peut atteindre un montant maximum de 15 000 \$ par cours, généralement 1 000 \$ par séance de cours.
- Le projet d'enseignement en ligne pour lequel la subvention est accordée doit être réalisé à l'intérieur d'une période de deux ans, suivant l'octroi de la subvention.
- Les salaires techniques et professionnels (conception pédagogique, conception graphique, caméraman, monteur, intégrateur multimédia, banque d'images et photographe) sont offerts par le Service de l'audiovisuel lorsque votre demande est acceptée et n'ont pas à être ajoutés au montant demandé.
- Consultez la foire aux questions (FAQ) dans le Wiki pour plus d'informations sur les dépenses admissibles : <https://wiki.uqam.ca/display/SAVEL/Foire+aux+questions+-+FAQ>

Autres informations à partager avec le sous-comité :

Cliquez ici pour partager d'autres informations



**RÉSERVÉ À L'ADMINISTRATION**

Subvention accordée : \_\_\_\_\_ \$

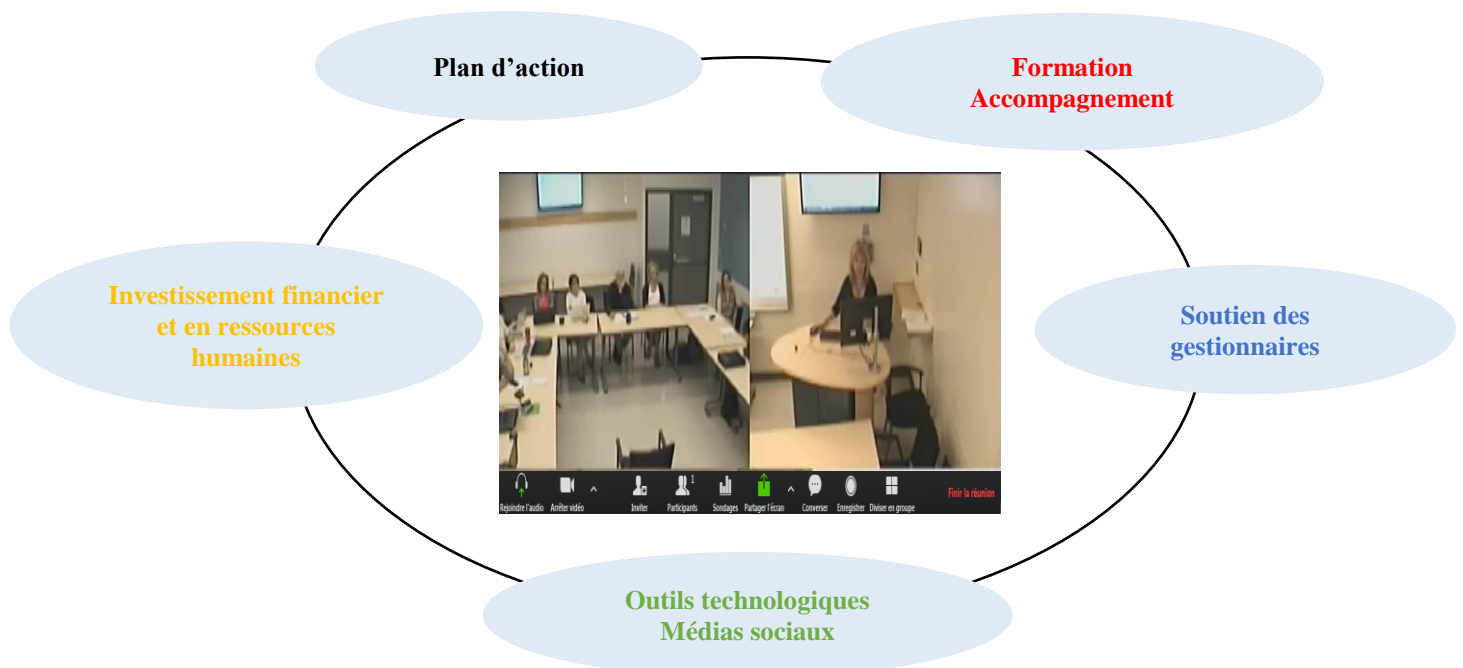
**APPROBATION**

\_\_\_\_\_  
Service de JJ / MM / AAAA

\_\_\_\_\_  
Vice-rectorat aux systèmes JJ / MM / AAAA

## Conclusion

En tenant compte des résultats de cette étude ainsi qu'en s'inspirant des stratégies de gestion et des pratiques professionnelles partagées par les participants, il semble possible pour tout établissement d'enseignement d'offrir à ses élèves/étudiants des expériences pédagogiques plus actives et dynamiques grâce à l'utilisation d'outils technologiques et de médias sociaux. Pour réussir ce changement pédagogique, il importe de planifier la transformation de l'offre de formation : plan d'action, investissement financier et en ressources humaines, tout en offrant un soutien/accompagnement. Mais le plus important : il importe de former et d'accompagner les enseignants/professeurs, dans le cadre de l'adaptation de leurs cours à la réalité et aux besoins des élèves/étudiants du 21<sup>e</sup> siècle. Comme l'a si bien suggéré Chênerie (2011), la variation de dispositifs de formation et d'accompagnement semble être une stratégie positive pour soutenir les enseignants/professeurs, dans le cadre de la transformation de cours en ligne, en format hybride et/ou numérique. Plus précisément, les démarches retenues par les gestionnaires interviewés dans le cadre de cette étude ont permis aux établissements d'enseignement d'innover et d'adapter l'enseignement à l'ère du 21<sup>e</sup> siècle.



## Bibliographie

- Audet, L. (2007). *Pour franchir la distance. Guide de formation et de soutien aux enseignants et formateurs en formation à distance*. Montréal : REFAD.
- Audet, L. (2012). *Profil, bilan et perspectives. Vingt-cinq ans d'apprentissage à distance au Canada francophone*. Montréal : REFAD.
- Bérubé, G. (2018, 31 janvier). *Plus de quatre milliards d'internautes dans le monde*. Le Devoir. Disponible en ligne : <https://www.ledevoir.com/economie/518912/le-monde-compte-plus-de-quatre-milliards-d-internautes>
- Boddy, C., Detellier, C., Duarte, S., Dupl a, E., Erdmer, A., Levasseur, D., McKay, M. et Ufholz, L.-A. (2013). *Rapport du groupe de travail sur l'apprentissage en ligne*. Ottawa : Université d'Ottawa.
- Carré, P. et Caspar, P. (2011). *Traité des sciences et des techniques de la formation (3<sup>e</sup>  d.)*. Paris : DUNOD.
- Chênerie, I. (2011). La question des usages pédagogiques du numérique en contexte universitaire : comment accompagner les enseignants? *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire/International Journal of Technologies in Higher Education*, 8(1-2), p. 22-27.
- Comité de liaison inter-ordres en formation à distance. (2013). *Sommet sur l'enseignement supérieur, la formation à distance: une voie essentielle pour faire du Québec une société du savoir pour toutes et pour tous*. Montréal : Comité de liaison inter-ordres en formation à distance.
- Comité de liaison inter-ordres en formation à distance (CLIFAD) (2007). *Soixante ans de formation à distance au Québec*. Document en soutien   la participation au Forum québécois de la formation à distance, 14 et 15 novembre 2007. Montréal, Canada.
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. (2011). *Centre de simulation en science et technologie (CENST)*. Consulté le 25 mai 2019,   l'adresse <https://censt.servicescsmb.com/>
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. (2015). *Fab Lab CSMB*. Consulté le 25 mai 2019,   l'adresse <https://fablab.servicescsmb.com/>
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. (2017). *ALGO – Unité mobile d'éveil à la programmation*. Consulté le 25 mai 2019,   l'adresse <http://gestionecole.servicescsmb.com/>
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. (2017). *ALGO – Unité mobile d'éveil à la programmation*. Consulté le 25 mai 2019,   l'adresse <https://sites.google.com/csmb.qc.ca/algo>

- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. (2018). *Plan d'engagement vers la réussite 2018-2022*. Consulté le 25 mai 2019, à l'adresse <http://www.csmb.qc.ca/fr-CA/csmb/pevr.aspx>
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeois. (2019). *En un coup d'oeil*. Consulté le 25 mai 2019, à l'adresse <http://www.csmb.qc.ca/fr-CA/csmb/coup-doeil.aspx>
- Conference Board of Canada. (2014). *Learning and development Outlook (12<sup>e</sup> éd.) – Strong learning organizations, Strong leadership*. Ottawa : Conference Board of Canada.
- Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC). (2001). *Aperçu de la participation des provinces et des territoires à l'apprentissage en ligne*. Toronto : Conseil des ministres de l'Éducation du Canada.
- Conseil supérieur de l'éducation (CSE). (2015). *La formation à distance dans les universités québécoises : un potentiel à optimiser*. Québec : Les publications du Québec.
- Demougeot-Lebel, J. et Perret, C. (2011). Qu'attendent les enseignants universitaires français en termes de formation et d'accompagnement pédagogiques? *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 27(1). Disponible en ligne : <http://ripes.revues.org/456>
- Deschryver, N. (2010). Internet : quel impact sur les manières d'apprendre? Dans *Apprendre avec les technologies* (p. 181-191). Paris : Presses universitaires de France.
- Diemer, A. (2012). *Formation de formateurs dans le milieu de l'entreprise, des collectivités et des services : comment concilier projet pédagogique et offre de formation à distance dans l'espace francophone?* RIFEFF, La formation de formateurs et d'enseignants à l'ère du numérique: stratégies politiques et accompagnement pédagogique, du présentiel à l'enseignement à distance, 136-149.
- Duchesne, C. et Savoie-Zajc, L. (2005). L'engagement professionnel d'enseignantes du primaire : une démarche inductive de théorisation. *Recherches qualitatives*, 5(2), 69-95.
- Folon, J. (2014). *Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0 »*. Thèse de doctorat, Université de Liège, Belgique.
- Frenay, M. et Paul, C. (2004). Le développement de projets pédagogiques : reflet ou source de l'engagement de l'enseignant universitaire dans ses activités d'enseignement. *Cahiers de recherche en éducation et formation*, 34, p. 1-21.

- Gravelle, F. (2017). Accompagnement pédagogique à l'Université d'Ottawa : des pratiques et des stratégies en évolution. Dans A. Huot et P. Pelletier (dir.), *Construire l'expertise pédagogique et curriculaire en enseignement supérieur. Connaissances, compétences et expériences* (p. 231-248). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec. Disponible en ligne à l'adresse : [http://extranet.puq.ca/media/produits/documents/3117\\_9782760548121.pdf](http://extranet.puq.ca/media/produits/documents/3117_9782760548121.pdf)
- Groupe de travail sur l'apprentissage en ligne du CMEC (2001). *Énoncé de vision du CMEC sur l'apprentissage en ligne dans l'enseignement postsecondaire*. Disponible en ligne : <https://www.cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/20/onlineLearningFR.pdf>
- Kazmer, M. M. (2007). Community-embedded Learning, dans R. Andrews et C. A. Haythornthwaite (dir.), *The sage handbook of e-learning research* (p. 311-327). Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Karsenti, T. et Garry, R.-P. (2012). La formation de formateurs et d'enseignants à l'ère du numérique : stratégies politiques et accompagnement pédagogique, du présentiel à l'enseignement à distance (RIFEFF).
- Kim, S. (2011). *Contexte historique de la formation à distance*. L'Éveilleur, Disponible en ligne : <https://leveilleur.espaceweb.usherbrooke.ca/7082/contextehistorique-de-la-formation-a-distance/>
- Kwisnek, V.-F. (2005). Assessing the effectiveness of e-learning. In P. Darbyshire (dir.), *Instructional Technologies: Cognitive Aspects of Online Programms* (p. 192-220). Hershey, PA: IRM Press.
- Lafleur, F. (2019). Développement de la compétence technopédagogique des formateurs en ligne dans le contexte de l'enseignement supérieur (thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Canada). <http://hdl.handle.net/11143/15111>
- Langevin, L., Grandtner, A.-M. et Ménard, L. (2008). La formation à l'enseignement des professeurs d'université : un aperçu. *Revue des sciences de l'éducation*, 34(3), p. 643-664.
- Lapointe, J.-J. (2012). La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation, Sillery. Montréal, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Lawton, L. (1999). Approaches to needs assessment. Dans I.-S. Perkins et L. Wright (dir.), *Evidence-based Health Promotion*. Chichester : John Wiley and Sons.
- Maeroff, G.I. (2003). *A classroom of one: How online learning is changing our schools and colleges*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. (2018). *Plan d'action du numérique*. Québec : gouvernement du Québec.
- Moore, M. (2013). *Handbook of distance education* (3<sup>e</sup> éd.). New York, NY: Routledge.
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2013). *L'éducation aujourd'hui 2013 : la perspective de l'OCDE*. Paris : OCDE.
- Parmentier, P. (2006). Cinq leviers institutionnels pour la qualité de l'enseignement universitaire. Dans M. Romainville et N. Rege Colet (dir.). *La pratique enseignante en mutation à l'université*. Bruxelles : De Boeck.
- Potter, M.-A., Barron, G. et Cioffi, J.-P. (2003). A model for public health workforce development using the national public health performance standards program. *Journal of Public Management Practice*, 9(3), p. 199-207.
- Sanchez, E. (2012). Technologies numériques : un nouveau référentiel pour l'école. *Les cahiers pédagogiques*, 498, 15-16.
- Rondeau, A. (2002). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. Dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc (dir.). *Transformer l'organisation*. La gestion stratégique du changement. Montréal : Revue Gestion.
- Saleh, I. et Bouyahi, S. (2004). *Enseignement ouvert et à distance : épistémologie et usages*. Paris : Hermès Science Publications.
- Sauvé, L., Wright, A. et St-Pierre, C. (2004). Formation des formateurs en ligne. Obstacles, rôles et compétences. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 1(2), 14-20.
- Savoie-Zajc, L. (2018). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : étape et approches* (4<sup>e</sup> édition) (p. 191-218). Montréal, Qc : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Sims, R.-R. (1990). *An experiential Learning Approach to Employee Training Systems*, Westport, IR : Quorum Books.
- Statistics MRC. (2017). *E-Learning-Global Market Outlook (2016-2022)*. Disponible en ligne : <http://www.orbisresearch.com/reports/index/e-learning-global-market-outlook-2016-2022>
- UNESCO. (2005). *Vers les sociétés du savoir. Rapport mondial de l'UNESCO*. Paris : UNESCO.
- Union Internationale des Télécommunications. (2013). Tendances des réformes dans les télécommunications 2013. Repéré à <https://www.itu.int/fr/about/Pages/default.aspx>

Vachon, F. (2013). *La préparation des nouveaux enseignants et intervenants en FAD au Canada francophone*. Montréal : REFAD.