Volume 2, numéro 2 - Automne 2020

Le bulletin du GRIDE
De la théorie à la pratique

COVID-19 et gestion de crise en milieu scolaire : apprendre à soutenir, sans intervenir

Olivier Lemieux, *professeur, Université du Québec à Rimouski*
Jean Bernatchez, *professeur, Université du Québec à Rimouski*

Contexte, enjeux et défis

Si le milieu scolaire québécois est habitué de composer avec un sentiment de crise quasi permanent (Lessard, 2007; Lemieux, 2019), force est de constater que le type de crise auquel il doit faire face en contexte de pandémie est d'une tout autre nature. Loin de se présenter comme une crise du système, du régime, des rouages et des valeurs (Dumont, 1972), la crise provoquée par la COVID-19 et la déclaration de l'état d'urgence sanitaire le 14 mars 2020 a eu pour effet de paralyser presque l'entièreté des activités éducatives au Québec.

Si le concept de « crise » se veut extrêmement polysémique (Ordioni, 2011), on lui reconnaît généralement quatre phases : 1) la phase d'incubation, où ses premiers symptômes apparaissent ; 2) le déclenchement de la crise, où l'état d'urgence est officiellement décrété par les autorités ; 3) la phase aiguë, où la crise atteint son fameux *peak* ; 4) le redressement et la sortie de crise, où les remèdes déployés portent leurs fruits. Ainsi, la « gestion de crise » permet aux acteurs de prévenir et de préparer la crise, mais aussi d'y réagir et de s'y adapter (UQAM, en ligne).

L'interruption prolongée des activités éducatives provoquée par la crise de la COVID-19 a mis en évidence des « zones aveugles » entourant les rôles et les responsabilités des acteurs scolaires en matière de gestion de crise. C'est pour réfléchir à ces « zones aveugles » que nous nous sommes entretenus en juin et juillet 2020 avec Hélène Bourdages de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES), Carl Ouellet de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE) et Nicolas Prévost de la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE).

L'avis des dirigeant·e·s d'association

Les dirigeant·e·s des trois associations jugent que la gestion de crise interpelle principalement les responsabilités des directions d'établissement inhérentes aux communications, à la gestion des ressources humaines et matérielles, à la gestion des ressources financières et au leadership. Ils estiment cependant que, pour être assumées efficacement, ces responsabilités nécessitent en temps de crise le déploiement de mesures particulières.

L'importance d'assurer une communication efficiente est ressortie comme l'un des principaux thèmes avancés par les président·e·s au cours des entrevues. En effet, tous ont souligné les grandes difficultés que représentaient les changements de cap soudains de la part des autorités centrales, lesquels conduisaient à des messages flous et contradictoires, semant ainsi la confusion au sein du réseau scolaire. Par ailleurs, certains jugent souhaitable que les directions d'établissement profitent d'une plus grande autonomie en matière de communication afin de pouvoir réagir plus rapidement lorsqu'elles doivent gérer une crise, par exemple en correspondant directement avec la Direction de la santé publique.

Le temps de crise exige aussi des pouvoirs exceptionnels en matière de gestion des ressources humaines et matérielles. Alors que plusieurs milieux devaient déjà composer avec une pénurie de main-d'œuvre, la crise est venue amplifier ce phénomène en les privant notamment du personnel âgé de plus de 60 ans. Par ailleurs, les président·e·s d'association estiment que, dans leur forme actuelle, les conventions collectives permettent difficilement le décloisonnement des tâches de travail du personnel scolaire. Ce décloisonnement serait pourtant nécessaire pour optimiser les ressources en temps de crise, par exemple en libérant des enseignantes et des enseignants réguliers pour en faire des enseignant·e·s-ressources capables d'accompagner leurs pairs dans la transition numérique.

Sur le plan des ressources matérielles, la crise a imposé de nouvelles pratiques qui pourraient s'avérer durables, notamment en ce qui concerne l'achat et le prêt de matériel informatique aux élèves, mais aussi la construction et la rénovation d'écoles et de locaux. La création de postes budgétaires « Covid » dans les centres de services scolaires pour l'achat du matériel visant la santé et la sécurité contribuerait aussi à répondre aux besoins des différents milieux, de même que la libération de certains budgets prévus par le Plan d'action numérique.

En matière de ressources financières, quelques président·e·s d'association affirment qu'une plus grande souplesse en ce qui concerne l'utilisation d'enveloppes budgétaires fermées pourrait permettre aux milieux de répondre plus rapidement à des besoins urgents. De plus, une réduction de la reddition de comptes au niveau local permettrait de diminuer le dédoublement avec le travail déjà effectué par le centre de services scolaire et de dégager un temps précieux en période de crise.

Enfin, les président·e·s d'association remarquent que le leadership des directions d'établissement se voit quelque peu transformé en période de crise. Alors que l'on insiste sur l'importance du leadership pédagogique en temps normal, le temps de crise demande aux directions de se concentrer sur des aspects plus techniques, fonctionnels et physiques de la gestion en milieu scolaire et exige qu'elles deviennent les figures rassurantes de leur milieu.

Au final, les président·e·s sont unanimes : le leadership en matière de gestion de crise appartient d'abord et avant tout aux directions d'établissement dans le milieu scolaire. Or, pour qu'elles puissent déployer efficacement ce leadership, le ministre et les directions générales doivent apprendre à les soutenir, sans intervenir.

Pistes de réflexion

La gestion de crise est un champ interdisciplinaire qui a été particulièrement développé au cours des dernières décennies par les chercheur.e.s des sciences de l'administration et des sciences des communications (Liabert, 2010). Les recherches sur la gestion de crise visent généralement à identifier, analyser, valider et diffuser les meilleures pratiques de gestion de crise et les apprentissages organisationnels liés à celle-ci (Boumrar, 2010). Force est toutefois de constater que, avant l'épisode de la COVID-19, assez peu de chercheur.e.s en sciences de l'éducation s'étaient intéressés à la gestion de crise en milieu scolaire. D'après nous, l'expérience des derniers mois nous aura appris l'importance de développer ce champ de recherche afin de mieux accompagner les acteurs de première ligne.

Sous la direction de…
Emmanuel Poirel, professeur, Université de Montréal
Caterina Mamprin, candidate au doctorat, Université de Montréal
Nicole Guionie, candidate au doctorat, Université de Montréal

Références

1. Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. Vie & sciences de l'entreprise, 185-186(3), p. 13-26.
2. Dumont, F. (1971). La vigile du Québec. Montréal, Québec : HMH.
3. Lemieux, O. (2020, 5 mai). Poursuivre la mission de l'école québécoise. La Presse, https://plus.lapresse.ca/screens/955eb365-393d-47a3-8b44-af6baa8d52da__7C___0.html?utm_medium=twitter&utm_campaign=internal+share&utm_content=screen&fbclid=IwAR2W0PfLI38ej5G0OKbLnouA_faFjz8KzhKgXfV7ZVko6xnox2qnraxE-y4
4. Lemieux, O. (2019). L'histoire à l'école, matière à débats… Analyse des sources de controverses entourant les réformes de programmes d'histoire du Québec au secondaire (1961-2013) (thèse de doctorat en Administration et politiques de l'éducation). Québec, Québec : Université Laval.
5. Lessard, C. (2007). Réformes du curriculum et le rôle de l'État pédagogue. Dans G. Gosselin et C. Lessard (dir.), Les deux principales réformes de l'éducation du Québec moderne : Témoignages de ceux et celles qui les ont initiées (p. 449-475). Montréal, Québec : Presses de l'Université Laval.
6. Liabert, T. (2010). Préface. Dans Didier Heiderich. Plan de gestion de crise : organiser, gérer et communiquer en situation de crise (p. V-VI). Paris, France : Dunod.
7. Moisset, J. et Couture, A. (2001). Changement, incertitude et gestion en éducation : regards sur la réforme scolaire au Québec. Éducation et francophonie, 29, p. 169-197.
8. Ordioni, N. (2011). Le concept de crise : un paradigme explicatif obsolète ? Une approche sexospécifique. Mondes en développement, 154(2), 137-150.
9. UQAM. (s.d.). La gestion de crise : une approche en quatre temps [en ligne] https://crp.uqam.ca/la-gestion-de-crise-une-approche-en-quatre-temps/