

# Consultation du Conseil supérieur de l'éducation

## L'éducation en contexte de pandémie de COVID-19

Février 2021



## Table des matières

<b>1</b>	<b>Les principaux effets de la crise sanitaire</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Contexte</b>	<b>3</b>
<b>1.2</b>	<b>Effets de la crise sanitaire</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Les pratiques et les changements organisationnels</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>La gouvernance en contexte de crise</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Enjeux spécifiques</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Synthèse</b>	<b>9</b>

Remarque : Dans ce document, le masculin est utilisé à titre épique dans le but d'alléger la composition et de faciliter la lecture du texte

# 1 Les principaux effets de la crise sanitaire

## 1.1 Contexte

D'emblée l'AMDES tient à souligner le peu de recul que nous avons face à la pandémie. Nous allons participer à cette consultation au meilleur de notre connaissance, mais il est clair qu'il s'agit de points de vue à chaud que nous pourrions souhaiter moduler ou modifier une fois la crise endiguée. Au moment où nous écrivons ces lignes, les écoles montréalaises sont en plein cœur de la deuxième vague, les écoles primaires sont de retour depuis une semaine, les écoles spécialisées depuis deux semaines, le secondaire et la FP/FGA depuis quelques jours avec de nouvelles mesures sanitaires.

En raison de la gravité, de la durée et des impacts majeurs de cette crise sanitaire, l'AMDES, de concert avec l'AQPDE, a commandé un sondage auprès des membres pour connaître leur état d'esprit, les défis et difficultés qu'ils ont rencontrés et continuent de vivre, leur situation actuelle au travail et leur vision pour la suite des choses. Nous serions disposés à organiser avec le comité du CSÉ une présentation avec les chercheurs de la firme AdHoc qui a réalisé l'étude afin d'en présenter de façon exhaustive les résultats.

Aux fins de la présente consultation, nous avons réuni un comité de 5 directions représentant tous les ordres d'enseignement, ils ont accepté de prendre quelques heures de leur horaire « pandémie » pour témoigner. Nous les en remercions.

## 1.2 Effets de la crise sanitaire

Nous pouvons résumer en mentionnant que les directions ont dû faire preuve d'une très grande souplesse et de beaucoup d'adaptation en temps réel à des directives fluctuantes, d'un engagement intense dans la gestion du stress de tous (parents, élèves, personnels), d'une disponibilité de tous les instants (soirs, fins de semaine, vacances) et d'une résilience face aux difficultés qui s'étirent dans le temps. « Nous avons mis en place avec rigueur tout ce qui nous a été demandé ».

Rappelons qu'à Montréal, les écoles spécialisées et les points de service à mandat régional ou suprarégional ont rouvert leurs portes le 1er juin dernier, la formation professionnelle (FP) et la formation générale aux adultes (FGA) le 25 mai 2020 alors que les autres établissements sont demeurés fermés jusqu'en août. Dans le cas des écoles spécialisées, quand elles se sont préparées pour la réouverture, la santé publique n'avait pas encore produit les directives, les directions et leurs équipes ont dû produire elles-mêmes le matériel requis au meilleur de leurs connaissances pour fonctionner et sécuriser leurs personnels et les parents. Elles ont reçu le matériel à quelques heures de la réouverture.

Comme les centres de formation professionnelle, les centres d'éducation des adultes ont aussi ouvert leurs portes aux élèves le 25 mai pour les examens et les laboratoires. « C'est un peu comme naviguer à vue dans le brouillard, le nez dans le pare-brise, avec une clientèle vulnérable. »

Pour la FGA, il a fallu organiser des modèles d'enseignement en ligne pour tous les types de formation (francisation, programme d'insertion sociale et études secondaires), car il n'y avait pas de cours donnés en présentiel. De plus, les cours se sont poursuivis pendant l'été avec le même fonctionnement.

Notons également qu'au début de la première vague, durant les mois de mars, avril et mai, trop souvent les directions ont appris durant les conférences de presse du premier ministre les décisions prises pour le milieu de l'éducation. Cela a généré énormément d'incertitudes et de réels problèmes de fonctionnement. À un point tel que les directions ont réclamé la mise en place d'un canal de communication entre les partenaires du milieu et le ministre de l'Éducation, un groupe tactique pour permettre des discussions opérationnelles sur les annonces à venir. (Voir article du Devoir du 6 juin).

Il est également à noter que la nouvelle gouvernance des centres de services scolaires a fonctionné à géométrie variable, dans certains cas, la transmission des informations et directives arrivant très tard, obligeant les directions à répondre aux questions des parents avant d'en avoir pris connaissance, un facteur de stress additionnel!

Du côté positif, il faut bien entendu noter le développement professionnel hyper accéléré de tous, qui a dû se familiariser avec les nouvelles technologies et les plateformes collaboratives à vitesse grand V et qui l'ont fait dans l'ensemble de façon remarquable.

Dans les particularités, notons que les conflits entre élèves et l'intimidation semblent avoir diminué au primaire avec les bulles classes. Par contre, la cyber intimidation au secondaire est bien présente, amenant des professeurs à devoir éjecter certains élèves des classes virtuelles.

Dans les écoles spécialisées, le personnel est très fatigué, les craintes d'attraper le virus sont grandes, le port des ÉPI à plein temps est exigeant, les contraintes pour cette clientèle particulière ne sont pas faciles à gérer, sans compter que la notion de savoirs essentiels récemment mise de l'avant est mal adaptée à leur situation.

« Bref, nous avons appris à la dure à gérer beaucoup de détresse psychologique au pied carré! »

## 2 Les pratiques et les changements organisationnels

La mise en place des plateformes collaboratives comme Teams, Class Kick ou ZOOM a rapidement permis aux directions d'être en contact avec leurs personnels. De plus un CSS sur l'île a été particulièrement proactif pour réunir fréquemment les directions via ces plateformes afin de les informer, et ce, dès le début de la crise. De plus, ce CSS a conçu et diffusé des capsules fort utiles sur l'utilisation des plateformes technologiques réalisées par des conseillers pédagogiques.

Comme aspect positif, il est à noter que les équipes-école/centre ont été propulsées à travailler davantage ensemble à la recherche de solutions face à un défi partagé. Ainsi, un réseautage plus solide et la collaboration renforcée sont des valeurs ajoutées.

Il est à noter que ces rencontres virtuelles tant avec le CSS qu'à l'interne de l'établissement permettent de gagner beaucoup de temps et d'assurer la participation du plus grand nombre. Bien sûr, on peut y perdre en qualité d'échanges, en interactions directes et en relations interpersonnelles, mais pour certains enjeux, cela permet de rejoindre bien du monde sans trop de perte de temps et d'énergie en déplacement, stationnement, etc.

La formation mise en place pour maximiser l'utilisation des technologies et offerte par la TÉLUQ s'est révélé une excellente source d'informations et de trucs pratiques. L'appropriation des outils technologiques tant chez les enseignants que chez les membres du personnel a fait un bond considérable.

En formation professionnelle (FP), des fiches de verdict ont été produites pour l'évaluation des élèves qui ne sont pas soumis aux examens traditionnels, ce sont des outils de qualité qui vont demeurer après la crise ce qui est un plus. Cependant il faut noter qu'il a fallu attendre très longtemps les épreuves ministérielles en FP à la fin de l'année 2019-20.

Au global, il faut faire état et apprécier l'ampleur du bond immense fait en techno pédagogie en très peu de temps. Certes, il y avait un retard à rattraper, mais les avancées ont été spectaculaires et elles seront durables après la crise.

Par contre, en termes de gestion et de ressources, il faudra en tenir compte. Là où un technicien informatique faisait parfaitement le travail dans une école, aujourd'hui c'est de trois personnes dont l'école a besoin. « Quand on distribue 800 ordinateurs aux élèves comme on l'a fait pendant la crise sanitaire, il faut du personnel en nombre adéquat pour répondre aux questions technologiques, réparer les bris, remplacer les éléments perdus, tenir l'inventaire, etc. Et ce n'est pas vrai qu'un seul technicien peut y arriver ! »

### 3 La gouvernance en contexte de crise

Toujours facile de critiquer après coup! Nous le savons et en sommes à l'occasion victimes nous-mêmes. Cependant, on ne peut que constater le manque de consultation, voire d'information au début de la crise. Les directions et leur association apprenaient, lors des conférences de presse quotidiennes du premier ministre, les décisions affectant les écoles et centres de formation. Le ministre de l'Éducation semblait aux abonnés absents tant dans la prise de décision que dans la communication publique. Quant à consultation menée auprès des partenaires, elle était minimale, arrivait une fois les décisions prises et annoncées. Cela a créé beaucoup d'insécurité et de stress inutile chez les directions qui devaient répondre en temps réel aux parents et élèves inquiets sans avoir en main les informations, devant justifier des décisions prises sans que les impacts terrain soient toujours mesurés.

L'AMDES représente des membres des trois CSS francophones de l'île de Montréal et constate que l'efficacité dans la communication entre les centres et leurs établissements est à géométrie variable selon le CSS, certains ayant beaucoup mieux fait que d'autres.

Nous tenons à souligner l'exemple positif des écoles spécialisées de Montréal qui ont travaillé ensemble pour organiser des séances d'information avec les directions et les experts de la santé publique pour expliquer les mesures mises en place et répondre aux questions. Une initiative très appréciée qui confirme qu'il est essentiel de rapprocher les informations des milieux et de permettre un accès ouvert. « Pouvoir obtenir des réponses des experts de la santé publique en direct a été très apprécié de tous et a contribué à sécuriser les personnes et les milieux de travail. »

Cette crise sanitaire a frappé au moment où une transition de gouvernance entre les commissions scolaires (CS) et les CSS s'opérait. En termes de communication publique, cela a fait en sorte que les porte-parole des CS, soit les présidences, ont disparu de l'espace public et que les directeurs généraux peu habitués à occuper cet espace sont restés silencieux. Cela a fait disparaître une voix du débat qui n'a pas encore été remplacée.

Il est clair que pour assurer un fonctionnement optimal, il aurait fallu que la réalité du terrain, via notamment les associations de direction, soit transmise à Québec AVANT que les décisions ne soient prises et annoncées au grand public. Comme mentionné, il a fallu que les partenaires le réclament dans les journaux pour qu'un comité tactique les regroupant soit mis en place par le ministre de l'Éducation. Cependant, il faut bien comprendre que ce comité a fait en sorte du moins au début que les associations aient une longueur d'avance d'à peine quelques heures, parfois moins, sur les annonces publiques. Au fil du travail, un esprit davantage collaboratif s'est mis en place, il faut le saluer.

Parlant gouvernance, nous avons observé que cette crise a malheureusement été l'occasion de transgresser le principe de subsidiarité pourtant clair dans la LIP et qui devrait prévaloir surtout en cette période névralgique. « On doit gérer une situation unique et sans précédent. Pourquoi ne pas en profiter pour rapprocher la prise de décision des milieux où les décisions s'appliquent ? »

En ce qui concerne la gestion des éclosions dans les établissements, nous devons déplorer que la santé publique soit souvent en décalage avec la réalité du terrain. De plus, les exigences bureaucratiques du protocole lors des éclosions sont extrêmement lourdes. Un meilleur arrimage entre les établissements et la DSP doit être envisagé.

Les directions en appellent à ce que, dans la nouvelle gouvernance avec les CSS, soit mise en place une structure démocratique collaborative avec une chaîne de communication claire. Québec informe les partenaires et les DG, qui eux informent leurs DGA qui font suivre l'information pertinente aux directions dans les établissements qui elles informent leurs personnels, les élèves et les parents. Notons par contre que, quelle que soit la qualité de la communication écrite produite, plusieurs parents, particulièrement dans les milieux plus défavorisés ou lorsque le français n'est pas la première langue, ne les lisent pas. Cela amène un autre triste constat à savoir que la crise sanitaire a exacerbé les inégalités sociales, ne serait-ce que des familles qui n'ont pas un accès aussi facile à Internet. Il faudra penser autrement pour eux, des « hot spots » pour l'accès, une adresse courriel générée pour tous les élèves, les documents dans le Cloud pour permettre d'offrir des outils du type Chrome Book, etc.

Comme l'information en temps utile a manqué aux directions d'établissement durant la crise, nous avons constaté que plusieurs d'entre elles ont dû inventer leurs propres outils et solutions chacune de leur côté. Nous en appelons à la mise en place de communautés de pratique qui auraient permis de s'inspirer des bons coups les uns des autres. « Au lieu de réinventer la roue chacun dans nos établissements, pourquoi ne pas travailler ensemble à la création d'une nouvelle roue ? » Encore faut-il que le coup d'envoi de telles nouvelles pratiques vienne d'en haut !

Il est à noter que faute de structures de collaboration existantes, les écoles spécialisées ont organisé chaque semaine des rencontres virtuelles pour discuter des mesures mises en place par chacune et s'inspirer mutuellement des bonnes initiatives.

## 4 Enjeux spécifiques

Un enjeu spécifique qui nous interpelle tout particulièrement est celui des pratiques évaluatives. Celles-ci ont dû évoluer très vite en raison de la crise sanitaire, mais il faudra enclencher sans tarder une réflexion globale sur le sujet. Les savoirs essentiels qui doivent être consignés dans un guide disponible sous peu devront aussi faire l'objet d'analyses plus approfondies, surtout s'ils doivent demeurer dans l'après-crise. Il faudra aussi s'assurer qu'ils sont adaptés à la formation professionnelle et aux écoles spécialisées.

Il y a aussi toute la question, après des mois de dépenses publiques hors norme, d'un éventuel retour à l'équilibre budgétaire dans quelques années. Lors de la plus récente quête d'équilibre budgétaire il y a quelques années, cela s'est traduit par des coupures importantes dont les écoles montréalaises ont beaucoup souffert. Il faudrait éviter à tout prix de se retrouver dans une situation semblable où les ressources particulièrement humaines ont été saignées, et ce détriment de la réussite scolaire. Il faudra continuer à investir pour le développement des compétences des élèves et pour leur offrir les outils permettant d'y arriver.

Qu'il y ait ou non des coupures, il faudra sans délai aborder la question des enveloppes dédiées, une « habitude » en éducation qui ne sert pas toujours bien la diversité des situations que l'on connaît. L'AMDES l'a mentionné depuis des années à de multiples tribunes : « à quoi sert un budget pour l'aide aux devoirs si on n'a plus de livres dans la bibliothèque ou pas d'orthopédagogue? » La subsidiarité, c'est d'abord de reconnaître la compétence des directions qui localement peuvent attribuer les sommes d'argent aux meilleurs postes budgétaires. « Le mur-à-mur des enveloppes dédiées est une insulte à notre capacité de gestion et ne sert pas bien nos objectifs d'assurer la réussite des élèves. » Malgré cela, le tout récent programme de tutorat annoncé par le ministre Roberge semble être sur le modèle « one size fits all », alors que les directions ont besoin de latitude pour l'appliquer de façon optimale dans leur milieu.

Pour la suite des choses et le retour à la « normale », il faut reconnaître que 2021-22 ne sera probablement pas l'année du retour à la normale. Il faut aussi reconnaître que les années 2019-20 et 2020-21 comporteront des failles plus ou moins importantes dans le cursus d'apprentissage. Alors avant de parler de normalité, les directions considèrent qu'il faudra mesurer, documenter, comptabiliser les retards accumulés depuis le début de la crise sanitaire en fonction des ordres d'enseignement, des matières, des régions, voire des quartiers à Montréal, et s'entendre sur un plan pour y remédier le plus possible. Il faut éviter que des cohortes complètes soient « moins » formées que les autres. Ainsi une vaste étude devrait être lancée pour aborder cette question délicate, mais essentielle.

Les directions montréalaises doivent aussi souligner que dans la métropole, en raison notamment des particularités des clientèles, tout est souvent plus compliqué, plus ardu à mettre en place et plus coûteux. Il faudra en tenir compte dans la répartition budgétaire globale.

Il faut dès maintenant s'attaquer au vaste problème de la pénurie de personnel dans les établissements, car lorsqu'il s'agira de revenir à la normale, c'est-à-dire en présentiel pour tous les groupes et sans les ÉPI, la situation sera criante.



## 5 Synthèse

Nous remercions le CSÉ de mener cette importante consultation. Comme nous l'avons mentionné d'entrée de jeu, elle se tient « à chaud », c'est-à-dire pendant la crise. Nous y avons répondu au meilleur de notre connaissance actuelle de la réalité, mais nous pourrions souhaiter moduler nos réponses ou ajouter de nouveaux éléments quand la crise sera véritablement derrière nous.

S'il est une leçon à tirer, c'est celle de l'information et de la consultation préalable aux annonces qui doit être améliorée. La chaîne de communication doit permettre que ceux qui répondent directement aux questions des élèves et des parents aient une longueur d'avance sur les annonces. C'est élémentaire ! L'harmonisation des messages entre la santé publique, le ministère de l'Éducation, les CSS et la CNESST n'est pas optimale et engendre de la confusion qui se répercute dans les milieux. Cela s'est produit encore tout récemment avec la gestion du 2 mètres durant les repas au secondaire ou entre les pupitres en FP, ce qui a d'ailleurs causé une éclosion.

Toujours en ce qui a trait à l'information, il est à noter que les consignes pour le primaire et le secondaire sont beaucoup plus explicites et claires que celles visant les autres ordres d'enseignement comme la FP, la FGA et les EHDAA, trop souvent oubliés ou dont les particularités ne sont pas prises en compte.

Il faut souligner et applaudir le bond technopédagogique immense qui a été réalisé et s'en servir comme tremplin pour aller plus loin en étant conscient qu'il faudra continuer à investir dans les environnements numériques d'apprentissage (ENA) et dans la formation du personnel à ce sujet. Concernant la formation du personnel notamment enseignant, il faudra aussi trouver du temps pour ces formations. Avec la pénurie actuelle, le personnel devra vraisemblablement se former à l'extérieur des heures de travail, ce que les conventions collectives devront prévoir et les budgets devront être augmentés en conséquence.

Nous réitérons l'importance que le CSÉ fasse une recherche sur la situation des retards d'apprentissage dus à la crise sanitaire et sur les moyens de les rattraper, cet état des lieux sera essentiel pour la suite.

Il faut aussi donner plus de marge de manœuvre et de latitude aux gestionnaires locaux que sont les directions d'établissement dans la gestion des ressources matérielles, financières et humaines. Il faut partager les responsabilités entre les différents paliers, développer une culture de la bienveillance entre tous et prendre soin de la santé mentale et physique des personnels et des gestionnaires. En ce sens, nous réitérons notre proposition de présenter aux membres du comité les résultats du sondage faits auprès des membres de l'AMDES et de l'AQPDE sur l'impact de la pandémie sur eux et leurs perspectives d'avenir.