



**Là pour nos membres.  
Là pour le réseau.**

CONSULTATION DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION

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

Février 2021





## AQCS

L'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS) regroupe plus de 2 500 gestionnaires œuvrant dans les centres de services scolaires et les commissions scolaires francophones et anglophones du Québec. Nos membres occupent des fonctions de conseil et d'encadrement dans les centres administratifs des commissions scolaires et dans les établissements.



## Note

Ce bilan a été préparé par les présidences de commissions professionnelles, dans le cadre d'une consultation menée par le Conseil supérieur de l'éducation.



## Les principaux effets de la crise sanitaire

En mars 2020, alors que la COVID-19 gagne du terrain, les acteurs du réseau public d'éducation du Québec doivent unir leurs forces pour réorganiser leur offre aux élèves. Télétravail et enseignement à distance sont rapidement déployés. Les cadres scolaires sont mobilisés pour l'organisation de deux rentrées consécutives, sur la base d'informations reçues en de très courts délais du gouvernement.

### Obstacles et enjeux

- ▶ Les besoins des élèves et des familles en matière d'équipement informatique (nombre suffisant d'appareils par foyer) et de connexion Internet, pour être en mesure de bénéficier de l'enseignement à distance. Les annonces publiques du gouvernement n'étaient pas en cohérence avec la capacité des fournisseurs à livrer le matériel requis, et commandé par les gestionnaires scolaires.
- ▶ Certaines parties du Québec n'ont pas accès à Internet, même en fournissant une clé LTE. Le MEQ a accepté que ces élèves viennent à l'école après un long délai de réflexion.
- ▶ Des enjeux de cybersécurité ont rapidement été mis en évidence.
- ▶ Plusieurs logiciels utilisés par les différents services administratifs « ne se parlent pas » et ont engendré des lourdeurs, notamment à l'égard du transport scolaire.
- ▶ Les réalités socioéconomiques différentes des familles : la pandémie a accru les écarts entre les milieux favorisés et défavorisés. Certaines écoles ont perdu le contact avec des parents.
- ▶ Les cadres scolaires sont épuisés par le rythme de la dernière année (communications en tout temps, demandes nombreuses, changeantes et en provenance de plusieurs canaux différents du MEQ).
- ▶ Les besoins de formation continue du personnel enseignant en matière de technopédagogie et pour la gestion de classe virtuelle. Les enseignants ont rapidement conclu que bien des pratiques ne se transposent pas aisément à distance. La suppléance virtuelle est également un enjeu.
- ▶ Les informations financières parcellaires transmises par le gouvernement, au printemps 2020, ont alourdi la prise de décision des cadres scolaires (ex. : sommes prévues pour le matériel informatique, les masques, les ressources humaines, etc.). Les centres de services scolaires ne savaient pas si le financement allait être accordé.
- ▶ Aux premiers mois de la pandémie, les délais entre la transmission des décisions ministérielles et la mise en application de ces décisions étaient très courts (ex. : annonce le vendredi, pour mise en application le lundi).
- ▶ Tout l'aspect des communications est traité plus longuement dans la partie 3 de ce document.
- ▶ Le manque de connaissances des intervenants du MEQ quant à la réalité de l'organisation du transport scolaire a complexifié le travail des cadres scolaires (ex. : annonce de la rentrée de septembre avec un élève par banc d'autobus).
- ▶ Toujours en transport scolaire, des dédoublements de travail entre centres de services scolaires ou commissions scolaires ont été remarqués (ex. : développement d'outils informatisés similaires pour répondre aux besoins des Centres intégrés de santé et de services sociaux et des Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux).

- ▶ Malgré l'effort de promotion pour l'achat local par le gouvernement, il semble que le mode de fonctionnement du Centre d'acquisitions gouvernementales ne permette pas cette latitude aux centres de services scolaires. Une latitude qui aurait pu être à l'origine de solutions intéressantes pour bien des milieux. Par ailleurs, le Conseil du Trésor n'a pas donné d'orientations pour les acquisitions en temps de pandémie, laissant les gestionnaires dans le flou (ex. : modification de contrats en construction, rénovation, camps de jour dans les écoles, services de garde d'urgence).
- ▶ La COVID-19 amplifie la pénurie de main-d'œuvre et complexifie la gestion du personnel (télétravail du personnel administratif tandis que les équipes-écoles sont en présentiel; absences; accueil de nouveau personnel en télétravail; confrontation des perceptions à l'égard de la prestation de service et des garanties salariales; premières annonces de « vacances » pour les enseignants, qui ont compliqué leur retour au travail, etc.). La pandémie a un impact sur la prestation des employés et sur les services à l'élève (ex. : l'absence de techniciens en informatique peut avoir des conséquences sur la cybersécurité, le déploiement de matériel aux élèves, etc.). Une planification stratégique devra être établie pour cibler des solutions durables, tant pour contrer la pénurie de personnel que pour s'adapter aux nouveaux modes d'organisation du travail.
- ▶ La pandémie a mis en évidence la fragilité du réseau de l'éducation sur le plan de la qualité de la main-d'œuvre, et ce, dans tous les secteurs : services éducatifs, TI, ressources matérielles, etc.
- ▶ Au printemps 2020, les services de fournisseurs de produits sanitaires semblent avoir été réservés par le réseau de la santé. Une situation qui a compliqué les actions des équipes en approvisionnements des centres de services scolaires.
- ▶ L'heure de tenue des conférences de presse du gouvernement ne permet pas au personnel scolaire d'être à l'écoute. Par moments, ce sont les élèves qui apprennent les nouvelles mesures aux enseignants, ce qui génère du mécontentement et un flot d'appels dans les différents services administratifs.
- ▶ Au printemps 2020, le MEQ a très peu inclus les réseaux de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes dans son transfert d'information aux gestionnaires. Ces réseaux comptent pourtant une vaste clientèle.
- ▶ En formation professionnelle, l'enseignement pratique est peu transposable en enseignement à distance. Les tentatives pour y arriver ont eu des effets dévastateurs sur certaines cohortes. Le personnel ne détenait pas suffisamment de formation pour bien utiliser les outils technologiques, ou alors ces outils étaient désuets.
- ▶ Le personnel en FP et FGA s'inquiète de la démotivation et du décrochage des élèves, particulièrement ceux atteints de problèmes de santé mentale.
- ▶ Le financement de la formation professionnelle basé sur la sanction doit être revu pour permettre une meilleure prévisibilité et stabilité.
- ▶ Bien que le soutien de l'Aide financière aux études et d'Emploi-Québec ait été à la hauteur, la clientèle qui a déménagé spécifiquement pour fréquenter un centre FP en particulier a vécu difficilement le confinement et l'arrêt des cours.

### Forces

- ▶ Tous les services administratifs des centres de services scolaires ont prêté main-forte aux établissements, afin d'atteindre les objectifs pédagogiques différemment, et mettre en place les ressources nécessaires (matériel informatique, soutien des équipes TI et technopédagogiques, etc.). Le personnel enseignant s'est engagé et a acquis rapidement de nouvelles connaissances.
- ▶ L'agilité du personnel administratif et scolaire, qui a su basculer en télétravail et mettre en place l'enseignement à distance. Ce tour de force a fait avancer le réseau à pas de géant à l'égard de l'utilisation des technologies.

- ▶ La mise en place de comités réunissant des intervenants du MEQ et des partenaires de l'éducation, dont les cadres scolaires, ont permis d'échanger sur les impacts des décisions du gouvernement. Le PDG de l'AQCS a également fait rayonner le point de vue des cadres auprès du ministre de l'Éducation, pour l'identification de pistes de solution.
- ▶ Les membres de l'AQCS ont pu échanger quant à leurs actions locales et leurs solutions sur la plateforme TEAMS de leur Association.
- ▶ La diffusion de documents du MEQ répondant aux questionnements des centres de services scolaires et des commissions scolaires a outillé les gestionnaires.
- ▶ La pandémie a contribué à mettre en valeur l'expertise du personnel des centres de services scolaires, et à démontrer son importance (en comparaison avec ce qui aurait pu être réalisé si la gestion des écoles avait été complètement décentralisée). Cela a permis une équité dans l'application des différentes mesures sanitaires.
- ▶ En formation professionnelle, on dénote la mobilisation du personnel pour créer rapidement du contenu vidéo destiné aux élèves.
- ▶ Les cadres scolaires et les représentants syndicaux ont collaboré pour la diffusion d'information.
- ▶ La collaboration des entreprises de transport et des conducteurs d'autobus a contribué à préserver les liens précieux avec les parents. Une grande part des conducteurs plus âgés a choisi de demeurer au travail.
- ▶ Les échanges avec les représentants des Centres intégrés de santé et de services sociaux et des Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux pour connaître leurs besoins et partager nos réalités.
- ▶ Des comités de parents ont pris part aux prises de décision relatives au transport scolaire, en collaboration avec les gestionnaires.
- ▶ En centralisant les approvisionnements par le Centre d'acquisitions gouvernementales, les réseaux de l'éducation et de la santé sont devenus partenaires.
- ▶ L'équipe de Collecto, malgré une fin de mandat imminente, s'est dévouée pour transmettre toute information pertinente aux CSS quant aux fournisseurs de produits sanitaires. Les équipes des approvisionnements des CSS ont également collaboré de près pour partager cette information.

#### Occasions de progresser

- ▶ Les équipes enseignantes des établissements et des centres de FP et de FGA sont maintenant sensibilisées sur l'importance de développer leurs compétences numériques. Tout le personnel s'est familiarisé avec des technologies : des apprentissages qui seront bénéfiques après la pandémie.
- ▶ Il faut démontrer davantage de souplesse et d'agilité à l'égard des clientèles vulnérables, qui ne peuvent « rattraper les retards » et s'ajuster aussi bien à l'enseignement à distance que la clientèle régulière. Le ministre a d'ailleurs rectifié le tir au fil des mois, à juste titre.
- ▶ Un modèle d'enseignement à distance doit demeurer, en favorisant des approches hybrides : à réfléchir et à explorer pour le futur. Cela instaurerait de nouveaux réflexes et une capacité d'organisation accrue en cas de gestion de crise. En formation professionnelle, on y trouverait des avantages pour l'organisation des stages et des déplacements des élèves.
- ▶ La souplesse administrative et la solidarité ont été valorisées au sein de plusieurs centres de services scolaires.
- ▶ La prestation du personnel en télétravail démontre que ce modèle fonctionne, mais apporte toutefois certains défis - rien d'insurmontable. Le télétravail doit être encadré et celui-ci risque de perdurer dans plusieurs centres de services scolaires, favorisant tant l'attraction que la rétention.

- ▶ Une relecture et des ajustements à la Loi sur l’instruction publique sont à prévoir, afin de traduire les nouvelles réalités liées au télétravail, à l’enseignement à distance et à l’école virtuelle.
- ▶ La gestion des appels d’offres doit gagner en agilité, pour réduire les délais (ex. : recyclage des masques).
- ▶ L’écart entre les conditions d’emploi (semaines de plus de 50 heures pour une majorité de cadres) et les tâches des gestionnaires devra être évalué, pour la période de la pandémie.
- ▶ Une réflexion approfondie sur la gestion d’une crise majeure au cœur du réseau de l’éducation devra être menée.
- ▶ En matière de méthodes d’enseignement, de déploiement de ressources aux élèves et dans les établissements, les acteurs du réseau public constatent actuellement qu’il a du rattrapage à faire, comparativement au réseau privé.
- ▶ S’il y avait à nouveau une période de confinement total, la prestation du personnel devrait être en tout temps exigée, afin d’obtenir la pleine rémunération.
- ▶ Obtenir des lignes directrices du MEQ en ce qui a trait aux modalités d’évaluation à distance.



## ▶ Les pratiques et les changements organisationnels

- ▶ La création de l'école virtuelle, dans certains centres de services scolaires, a mobilisé la créativité et l'engagement du personnel. Certains CSS ont uni leurs effectifs afin d'offrir des services pédagogiques aux élèves exemptés de l'école pour des raisons médicales. Les résultats sont très intéressants, même du côté des élèves détenant des plans d'intervention.
- ▶ L'informatisation des pratiques et l'enseignement à distance diminueront le sentiment d'isolement des élèves malades. L'enseignement à domicile ne sera plus la seule solution puisqu'un élève pourra rester en contact avec ses collègues de classe pendant son absence (ex: cancer).
- ▶ En FP, la formation de type synchrone a été mise de l'avant, ce qui permet à plus d'élèves de suivre la formation.
- ▶ Des équipes de membres du personnel interservices administratifs ont été mises sur pied pour soutenir les directions d'établissement devant la gestion d'élèves testés positifs à la COVID-19.
- ▶ Des équipes enseignantes ont été mises à profit pour créer des contenus d'enseignement à distance, ou pour former les pairs dans l'utilisation d'outils technologiques.
- ▶ Des salles de dépannage en ligne pour les enseignants et pour les parents, supervisées par les conseillers pédagogiques, ont été mises en place par des CSS.
- ▶ Les modes de communication avec les parents et le personnel ont rapidement évolué et ont été adaptés, selon les milieux : logiciel de textos, outils pour les envois massifs de courriels, etc.
- ▶ L'utilisation de la visioconférence, pour faciliter la collaboration dans les équipes et avec des partenaires externes, va demeurer. Des rencontres de partage d'information et de bons coups ont rassemblé tous les corps d'emploi : personnel scolaire, directions d'établissement et cadres scolaires. Il n'y a plus de contraintes d'espaces! C'est un avantage pour la transparence et la communication.
- ▶ Le développement des compétences numériques du personnel est devenu une priorité, afin que tous soient en mesure d'utiliser les outils à leur disposition.
- ▶ Les enseignants ont développé des examens en ligne.
- ▶ Le personnel en centre de services scolaire a numérisé bon nombre de formulaires et de documents, a changé ses pratiques quant à la signature électronique (pour éviter que les parents aient à se déplacer) et a repensé son utilisation du papier.
- ▶ La rédaction d'un protocole d'urgence a soutenu les prises de décision dans les centres de services scolaires et les commissions scolaires, tout au long de l'année. Chaque organisation doit compter sur un plan d'urgence réaliste prêt à être déployé en tout temps. Le leadership de la direction générale est un atout majeur.



## La gouvernance en contexte de crise

Alors que la pandémie frappe, les commissions scolaires francophones vivent une transformation majeure : à l'été 2020, elles deviennent des centres de services scolaires (CSS). Des conseils d'administration remplacent les conseils de commissaires. Les cadres scolaires doivent s'approprier cette nouvelle gouvernance, tout en restant à l'affût des demandes et des mesures sanitaires du gouvernement quant à la COVID-19.

### Nouveaux conseils d'administration des CSS

- ▶ Le changement de gouvernance et de statut, en même temps que la pandémie, a rendu le positionnement des CSS difficile. Certains gestionnaires mentionnent que désormais, les CSS sont perçus comme des « succursales » du MEQ; que les cadres scolaires sont des courroies de transmission, qu'ils ne sont plus consultés, et que leurs fines connaissances terrain ne sont plus mises à profit.
- ▶ La mise en œuvre de la nouvelle gouvernance en période de crise sanitaire a amené une charge additionnelle de travail. Les cadres scolaires ont dû en outre réfléchir à la mise en place de cette gouvernance en mode virtuel. Un partage de pratiques entre les CSS aurait été nécessaire. Plusieurs questions ont été analysées en parallèle partout dans la province, avec des réponses parfois différentes.
- ▶ Les premières rencontres des conseils d'administration se sont déroulées à distance. Des enjeux se posent toujours pour le développement des liens et des communications entre les administrateurs. On dénote cependant des avantages dans l'élimination des déplacements.

### Pandémie et communications entre les CSS, les cadres scolaires et le gouvernement

- ▶ La décentralisation des communications dans certains CSS a posé son lot de problématiques : difficultés à assurer une cohérence dans les différents messages (MEQ, Santé publique et CSS) auprès du personnel et des parents; milieux « bombardés » d'annonces et de directives; services des communications des CSS qui ne savent pas ce que les milieux font circuler; pas de concertation entre services de communication (partage de messages ou de plateformes).
- ▶ L'absence de coordination entre les communications du MEQ et les communications des CS et CSS. Le MEQ fournissait parfois des lettres à l'intention des parents et parfois non; il est important que les parents sachent de qui vient la décision.
- ▶ Il semble que les directions d'établissement ont pu poser des questions au ministre de l'Éducation sur Facebook ou Messenger et obtenir rapidement des réponses que les cadres scolaires n'arrivaient pas à obtenir par les voies officielles du sous-ministre.
- ▶ La création de comités multidisciplinaires, réunissant des représentants du MEQ et du réseau de la Santé, et ce, à différents paliers hiérarchiques, serait à prévoir. Ces comités contribueraient à

une gouvernance plus homogène entre les Centres intégrés de santé et de services sociaux et les Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux. L'ensemble des acteurs serait en mesure de mieux comprendre le processus de décision du réseau de la santé, qui influe sur les mesures liées au réseau de l'éducation.

- ▶ Un plan de communication en cas d'urgence sanitaire aurait dû être élaboré, et prévoir la transmission des directives aux gestionnaires scolaires avant le public, afin d'être en mesure de répondre aux questions dans les milieux. Lors des premières semaines de la gestion de crise, le grand public et le personnel scolaire apprenaient les décisions du MEQ par l'entremise des médias... cela s'est par contre amélioré.
- ▶ L'information doit être transmise rapidement, du MEQ aux centres de services scolaires. Un canal de communication, et des retours de réponses rapides du MEQ, devraient être privilégiés, afin que les CSS puissent bien orienter les équipes-écoles.
- ▶ La communication avec les milieux, sur le terrain, devrait être mise de l'avant afin de répondre aux réels besoins.
- ▶ Le MEQ doit davantage miser sur la transmission de documents électroniques et mettre en place des pratiques visant l'élimination du papier, afin de diminuer les contacts et de faciliter le transfert d'information.
- ▶ La collaboration des syndicats est un incontournable en tout temps, encore plus dans une situation de crise. Plus ils sont informés, plus leur collaboration est grande.
- ▶ La FP et la FGA sont des modèles très différents du primaire et du secondaire. Une équipe du MEQ devrait être dédiée pour répondre aux questions de ces gestionnaires.
- ▶ Des juristes supplémentaires devraient être disponibles au MEQ pour répondre aux nombreuses questions liées à la mise en place de la nouvelle gouvernance, aux services de garde et aux services éducatifs (ex. : que faire si un parent refuse d'envoyer son enfant à l'école? Peut-on obliger les élèves à ouvrir leur caméra d'ordinateur/tablette?).
- ▶ La divulgation des cas de COVID-19 dans les établissements par les CSS est très variable. Les parents et les employés semblent apprécier une communication transparente.



## Enjeux spécifiques

- ▶ Considérant le mode de financement de la formation générale des adultes (FGA), il sera important d'équilibrer le nombre d'ETP des centres en 2022-2023 pour ne pas pénaliser l'offre de service de la clientèle adulte, notamment à cause d'une baisse des effectifs de 20 à 25 % en 2020-2021.
- ▶ En FGA, pour la clientèle des détenus, la formation à distance n'est pas envisageable (pas accès à Internet). Au surplus, dans les centres de détention, plusieurs locaux utilisés pour l'enseignement en FGA ont dû être libérés afin de permettre les comparutions des détenus à distance.
- ▶ Certaines entreprises fermeront en raison des conséquences économiques de la pandémie, ce qui limitera les lieux de stages en FP.
- ▶ Il faudra songer à adapter les programmes universitaires d'enseignement, voire les programmes de gestion scolaire, pour s'assurer que les candidats embauchés détiennent des compétences liées à l'école virtuelle, la gestion de classe, etc. à leur entrée en fonction.
- ▶ Planification stratégique sur la planification de la main-d'œuvre à mettre en place.
- ▶ Plus de souplesse des ententes nationales permettraient une bien meilleure agilité pour répondre à des situations imprévues, notamment une autre crise sanitaire. C'est peut-être le temps de revoir les tâches des enseignants en favorisant un modèle décroissant où l'élève est au cœur des préoccupations.
- ▶ En FP, il faudra se pencher sur le soutien des élèves en difficulté qui doivent suivre leur formation à distance.
- ▶ Créer un comité de travail qui réfléchira aux épreuves ministérielles, à l'évaluation et au taux de réussite des élèves.
- ▶ Les élèves HDAA sont encore un défi pour nous. Il faudra se pencher sur cette problématique.



## Synthèse

- ▶ Dès les premiers jours de la gestion de la pandémie, les canaux de communication pour les messages liés au réseau de l'éducation auraient dû être définis, en privilégiant les directions générales des centres de services scolaires et des commissions scolaires, ainsi que les cadres des services administratifs et des établissements. Les annonces ayant un impact sur les services aux élèves ont été diffusées publiquement, sans préavis, ce qui a compliqué la tâche aux gestionnaires.
- ▶ Les réseaux de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes ont été négligés à l'égard de la gestion de la crise et des communications du gouvernement. Des mesures sanitaires d'exception auraient pu être convenues, en raison de la clientèle particulière de ces milieux. Ces secteurs mentionnent régulièrement le peu d'attention accordé par le gouvernement à l'égard de leur réalité, et de leurs besoins financiers.
- ▶ Le virage technologique entrepris par l'école publique devra se poursuivre, afin de combler les écarts constatés avec le réseau privé. Les intervenants devront miser sur le partage des meilleures pratiques d'enseignement à distance et le maintien de leurs habiletés.
- ▶ L'offre de services éducatifs à distance doit évoluer pour répondre à des besoins qui vont demeurer, après la pandémie. Nommons par exemple la clientèle des enfants malades.
- ▶ L'encadrement de l'évaluation à distance devra être au cœur des réflexions.
- ▶ La pandémie a mis en évidence la fragilité du réseau de l'éducation sur le plan de la pénurie et de la qualification de la main-d'œuvre, et ce, dans tous les secteurs : services éducatifs (ex. : enseignants, professionnels, personnel de soutien), TI, ressources matérielles, etc.
- ▶ Le MEQ et les cadres scolaires doivent se pencher sur une révision du mode de financement en formation professionnelle et en formation générale des adultes, pour une meilleure stabilité et plus de prévisibilité.
- ▶ Les gestionnaires des centres de services scolaires et des commissions scolaires sont préoccupés par le financement réel de leurs actions en temps de COVID-19. La facture sera-t-elle acquittée, au terme de la crise?
- ▶ Le sous-investissement dans les infrastructures scolaires, particulièrement à l'égard de leur entretien, a été mis en lumière – le dossier de la qualité de l'air dans les écoles fait maintenant partie de la discussion publique. Les cadres scolaires vont poursuivre leurs représentations menées depuis longtemps auprès du gouvernement, afin de revoir les budgets dédiés à l'entretien des bâtiments.
- ▶ La nouvelle gouvernance des centres de services scolaires s'implante dans un contexte difficile pour la création de liens professionnels et d'un sentiment d'appartenance entre les administrateurs. D'ici la reprise des rencontres en présentiel, il serait intéressant que les CSS partagent leurs pratiques favorisant les communications au sein du CA. Ce réseautage et cet esprit de collaboration contribueront à une meilleure collégialité et à une prise de décision éclairée.



**ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CADRES SCOLAIRES**

5600, boulevard des Galeries, bureau 610

Québec (Québec) G2K 2H6

Téléphone : 418 654-0014

Télécopieur : 418 654-1719

**AQCS.CA**