

Management de Crise en Milieux Educatifs Marocains : Leçons Tirées d'une Master Class Pédagogique

Management of Crisis in Moroccan Educational Environments: Lessons Learned from a Pedagogical Master Class.

- **AUTEUR 1** : SAMAKA Hanane,
- **AUTEUR 2** : EL YAAGOUBI Hassan,
- **AUTEUR 3** : ZITOUNI Abdelkrim,

- (1)** : Doctorante à la Formation Doctorale : Sciences de l'Éducation, CEDOC : Homme-Société-Education, Structure de Recherche : Politiques Educatives et Dynamiques Sociales (PEDS), Axe de Recherche : Management des Institutions Educatives, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
- (2)** : Enseignant chercheur, Département Innovation Pédagogique et Management des Systèmes d'Éducation et de Formation, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
- (3)** : Enseignant-chercheur, Département Innovation Pédagogique et Management des Systèmes d'Éducation et de Formation, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : SAMAKA. H, EL YAAGOUBI .H & ZITOUNI. A (2024) « Management de Crise en Milieux Educatifs Marocains : Leçons Tirées d'une Master Class Pédagogique », **IJAME : Volume 02, N° 08 | Pp: 034 – 064.**

Date de soumission : Mai 2024

Date de publication : Juin 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11367751

Copyright © 2024 – IJAME

Résumé :

Le secteur de l'éducation constitue un pilier fondamental du développement des Etats. Récemment, en 2020, une grande crise sanitaire a secoué les milieux éducatifs à l'échelle mondiale, et a troublé le bon déroulement des activités de l'enseignement et de la formation.

Les institutions éducatives marocaines n'étaient pas épargnées des perturbations causées par la crise de Covid-19. Dès l'avènement de cette pandémie, les autorités publiques ont très vite renforcé leurs efforts pour gérer cette crise exceptionnelle imprévue, en imposant plusieurs restrictions sanitaires : confinement, mesures de distanciation, interdiction de circulation, ...etc. En éducation, l'enseignement à distance était le mode d'enseignement établi pour pallier à la fermeture des établissements éducatifs. Cependant, des difficultés ont été recensées, en cette période de crise, au niveau de la gestion de ce secteur national important.

L'objectif de cette recherche est de mettre la lumière sur le Management des milieux éducatifs marocains en temps de crise de Covid-19, tout en vérifiant comment le secteur de l'éducation marocain a été dirigé dans ce contexte exceptionnel, afin d'en tirer les enseignements essentiels à la gestion de pareilles crises dans le futur.

Dans le présent article, nous avons mené une recherche empirique, adoptant une approche qualitative basée sur la collecte de données par le biais de la technique du « Focus group », réalisée auprès d'une catégorie étudiants universitaires marocains, dans le cadre d'une Master class pédagogique organisée à leur profit. Le débat recueilli lors de la session Questions/Réponses a été retranscrit, puis réparti en thèmes avant d'être analysé par le logiciel NVivo 10.

Mots clés : Management, Education, Crise de Covid-19, Milieux éducatifs, Enseignement à distance, Focus group, Master class

Abstract:

The education sector constitutes a fundamental pillar of states' development. Recently, in 2020, a major health crisis shook educational environments globally, disrupting the smooth operation of teaching and training activities.

Moroccan educational institutions were not spared from the disruptions caused by the Covid-19 crisis. With the onset of this pandemic, public authorities quickly intensified their efforts to manage this unprecedented crisis by imposing several health restrictions: lockdowns, social distancing measures, travel bans, and so on. In education, distance learning became the established mode of instruction to compensate for the closure of educational institutions. However, difficulties were encountered during this crisis period in managing this important national sector.

The objective of this research is to shed light on the Management of Moroccan educational environments during the Covid-19 crisis, while examining how the Moroccan education sector was handled in this exceptional context, in order to derive essential lessons for managing similar crises in the future.

In this article, we conducted empirical research using a qualitative approach based on data collection through the « Focus group » technique, carried out with a group of Moroccan university students during a Pedagogical Master class organized for their benefit. The debate collected during the Q&A session was transcribed, then categorized into themes before being analyzed by the NVivo 10 software.

Keywords: Management, Education, Covid-19 Crisis, Educational Environments, Distance Learning, Focus Group, Master Class

1. INTRODUCTION

L'éducation est un droit fondamental reconnu par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH) du 10 décembre 1948, qui précise dans son article 26 que : « *Toute personne a droit à l'éducation* ». D'après le dictionnaire de l'Académie française, l'éducation représente « *l'action d'élever, de former, d'instruire une personne (enfant, adolescent, adulte), en cultivant ses qualités physiques, intellectuelles et morales* ».

En vérité, l'éducation constitue un puissant facteur de développement et de progrès. Elle participe à lutter contre la pauvreté, à promouvoir la santé et l'égalité des genres, ainsi qu'à faire régner la paix et la stabilité. Ses retombées positives sur l'augmentation des revenus font d'elle le principal moteur favorisant l'équité et l'inclusion (Banque mondiale, 2023).

Certes, la crise sanitaire de Covid-19 était une crise mondiale, mais elle avait également une portée nationale surtout par rapport à la dimension éducative, puisqu'au Maroc, au temps de maladie à coronavirus, le secteur de l'éducation et de la formation a été profondément perturbé.

En effet, pour faire face aux répercussions de la pandémie, les milieux éducatifs marocains ont instauré certaines mesures pour maintenir la continuité pédagogique de leurs établissements, tout en assurant la sécurité des apprenants, des enseignants et du personnel administratif.

Dans cette perspective, les modalités d'apprentissage au Maroc se sont très vite adaptées aux contraintes de confinement imposées par la crise sanitaire du coronavirus. Ainsi, l'enseignement à distance s'est progressivement installé pour pallier à la fermeture des écoles, des universités, et des centres de formation, ... etc.

A la lumière de ce contexte exceptionnel, il serait judicieux d'examiner comment le secteur éducatif marocain a été géré pendant la crise sanitaire de Covid-19, tout en vérifiant si les milieux éducatifs marocains ont bien appris des enseignements tirés de la pandémie, et se sont munis de mécanismes solides pour être à la fois résilients et capables d'affronter avec force de pareilles crises dans le futur.

Par conséquent, notre question de recherche est la suivante : « Quelles sont les leçons tirées de la crise de Covid-19 en matière de Management des milieux éducatifs marocains ? ».

Le présent article a pour objectif de répondre à notre problématique et question de recherche, à travers une étude exploratoire du secteur de l'enseignement marocain en temps de pandémie de Covid-19. A cet effet, nous avons adopté une approche qualitative, utilisant la technique du

« *Focus group* » réalisée dans le cadre d'une Master class pédagogique, afin de collecter les données nécessaires à notre étude.

Notre analyse commence d'abord par la partie « Revue de littérature », à travers laquelle nous exposerons le cadre conceptuel et théorique de notre étude, tout en consacrant des sections à l'état de l'art des recherches antérieures et à notre problématique de recherche. Dans la partie « Méthodologie », nous présenterons successivement, la démarche scientifique adoptée, notre terrain d'étude, ainsi que notre Master class pédagogique. Vers la fin, les parties « Résultats » et « Discussion », nous aiderons à tirer les conclusions nécessaires à notre recherche.

2 REVUE DE LITTERATURE

Dans cette section dédiée à la revue de littérature, nous présenterons tout d'abord le cadre conceptuel et théorique de notre recherche (2.1), (2.2) et (2.3) ; Ensuite, nous dresserons un état de l'art des études antérieures en lien avec notre thème de recherche (2.4) ; Chose qui nous permettra de dégager notre problématique (2.4.2).

2.1 MANAGER EN TEMPS DE CRISE : GERER L'INCERTITUDE

Le management reflète une pratique relative aux humains et à la société, qui a pour objectif de stimuler les réactions, d'éveiller les collectifs et les groupements, de faire progresser les entités organisationnelles et les individus, tout en dirigeant les actions d'une institution, afin de réaliser un niveau particulier de performance (Plane, 2019).

De surcroît, le management représente une discipline de recherche d'ampleur considérable. Il partage une étymologie similaire à celle du mot ménagement, un mot français du XVI^e siècle, issu de la même racine du verbe ménager, qui signifie ajuster ou organiser avec précaution et habileté (Thiéart & al. 2014).

Actuellement, le monde dans lequel nous vivons est devenu de plus en plus complexe, changeant et interconnecté. Plusieurs événements inattendus perturbent les communautés engendrant des crises, des arrêts critiques qui pourraient entraîner une submersion totale. Face à cette croissante complexité, les organisations ainsi que les dirigeants sont appelées à anticiper l'apparition de crises (Frimousse & Peretti, 2020).

Rappelons que la crise symbolise un événement qui perturbe le mécanisme des organisations tout en mettant sa survie en danger. Elle adopte habituellement un processus constitué de quatre

étapes : l'étape préliminaire, l'étape aigüe, l'étape chronique et l'étape de cicatrisation (Ben Mbarek, 2020).

L'origine du terme « *crise* » remonte au Grec ancien, où il était appelé « *krisis* ». Initialement, « *krisis* » signifiait « *décision* » : C'est le moment crucial dans le déroulement d'un processus indéterminé propice au diagnostic. De nos jours, le terme crise désigne « *l'indécision* » : il incarne le moment où apparaissent les incertitudes simultanément à une perturbation (Morin, 1976).

C'est en novembre 2019, que la maladie à coronavirus 2019 de son acronyme anglais « *coronavirus disease 2019* », a été découverte en Chine, dans la ville Wuhan. Elle représentait une maladie infectieuse due au virus SARS-CoV-2, et dont les signes les plus fréquents étaient la fièvre, la toux, la fatigue et la gêne respiratoire.

Par la suite, le 11 février 2020, l'Organisation Mondiale de Santé (OMS) donne la dénomination officielle de la maladie en plusieurs langues et le terme retenu en langue française est celui de « maladie à coronavirus 2019 (Covid-19) ».

Il importe de préciser que la plupart des personnes infectées par cette maladie, présentent des symptômes respiratoires d'une intensité légère à modérée et n'auront pas besoin d'un traitement particulier pour s'en rétablir.

Toutefois, certains malades nécessitent des soins médicaux spéciaux une fois atteints de ce virus, comme : les personnes âgées, les personnes atteints d'une maladie cardiovasculaire, du diabète, ou d'une maladie respiratoire chronique...etc. Ainsi, n'importe qui, à n'importe quel âge, peut attraper la Covid-19 et il pourrait même en tomber gravement malade et en mourir par la suite.

Dans les faits, l'impact de la crise sanitaire de Covid-19 a affecté les organisations d'une manière rapide et percutante. « *Manager* » ne se limite plus uniquement au fait de distribuer les missions, de modifier des budgets, faciliter la collaboration des équipes de travail, il vise particulièrement à préparer l'organisation à l'incertitude et à l'imprévu (Gueye, 2020).

2.2 CRISE SANITAIRE DE COVID-19 : DES MILIEUX EDUCATIFS EN DIFFICULTES

L'avènement de la crise sanitaire de Covid-19, les systèmes éducatifs de par le monde ont été bouleversés, causant des implications graves sur l'apprentissage et privant des millions d'apprenants d'aller à leurs institutions éducatives.

En effet, la fermeture presque totale des écoles à l'échelle mondiale, lors du premier confinement, représente l'une des pratiques les plus marquantes dans la gestion du secteur éducatif en temps de crise de Covid-19 (Jourdan & al., 2021).

Il convient de souligner qu'en vue d'empêcher la propagation de la maladie à coronavirus, un nombre sans précédent de jeunes écoliers et d'étudiants a été influencé négativement par la fermeture des milieux éducatifs, que ce soit au niveau de leurs apprentissages ou bien au niveau de leur santé et bien-être physique et psychologique, mettant ainsi des centaines de millions d'élèves dans un contexte à risque plein d'inégalités (UNESCO, 2021).

Par ailleurs, aux termes de l'article 21 de la Constitution marocaine de 2011 : « *Tous ont droit à la sécurité de leur personne, de leurs proches et de leurs biens. Les pouvoirs publics assurent la sécurité des populations et du territoire national dans le respect des libertés et droits fondamentaux garantis à tous* ».

Ainsi, dans le cadre des efforts déployés pour faire face à la propagation de la pandémie de Covid-19, et lutter contre tout danger menaçant la population, le Royaume du Maroc a déclaré l'état d'urgence sanitaire en mars 2020.

Dans ce sens, des mesures restrictives de confinement bien différentes de celles utilisées dans des situations ordinaires ont été instaurées, telles que l'interdiction de quitter les domiciles et des déplacements non nécessaires entre les villes et les collectivités territoriales.

De ce fait, la crise sanitaire planétaire déclenchée dès le commencement de l'année 2020 par la maladie à coronavirus, en plus des mesures de confinement que celle-ci a causées, ont engendré une crise éducative inédite.

Pratiquement du jour au lendemain, 190 Etats fermaient leurs milieux éducatifs, privant de la sorte 91 % de la communauté mondiale des élèves et des étudiants d'un enseignement en mode présentiel (Reynard, 2020).

C'est de cette façon que le monde de l'éducation s'est trouvé, du jour au lendemain, dans un contexte de crise inédite, chose qui a accéléré la mise en place de l'enseignement à distance.

2.3 BASCULEMENT VERS L'ENSEIGNEMENT A DISTANCE

Selon un rapport thématique réalisé en 2021 par le Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique du Maroc en collaboration avec l'UNICEF, sur le

thème : « *Enseignement au temps de Covid au Maroc* », l'Enseignement à distance (EAD) a été déployé par les autorités publiques marocaines en temps de crise sanitaire de Covid-19.

En effet, le distanciel s'est très vite répandu comme alternative à l'arrêt de l'enseignement en mode présentiel. Le but était d'assurer la continuité des services liés à l'éducation et de remédier aux pertes de temps scolaire dues à la fermeture des milieux éducatifs.

D'après le même rapport toujours, diverses approches ont été utilisées au Maroc lors de la mise en pratique de l'enseignement à distance : Certains professeurs ont profité des services éducatifs mis à leur disposition sur la plate-forme Telmid-TICE pour assurer des cours à distance, et de les diffuser ensuite sur les chaînes télévisées nationales ; D'autres enseignants en revanche, ont préféré interagir avec leurs étudiants via les réseaux sociaux, ou carrément par téléphone... etc. Ces pratiques-là témoignent parfaitement le cas d'une éducation confrontée à la crise.

Pour bien illustrer cette phase exceptionnelle du secteur de l'enseignement et de l'éducation au Maroc, nous présenterons dans ce qui suit un tableau descriptif du déroulement des études en temps de la crise sanitaire de Covid-19, de la période allant du mars 2020 au janvier 2021 :

Tableau 1. Chronologie de l'organisation des études en temps de Covid-19

<p>Confinement mars - juin 20</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fermeture des écoles et adoption de l'enseignement à distance ; ▪ Mise en ligne et développement des contenus pédagogiques sur la plateforme Telmid-TICE ; ▪ Diffusion des cours enregistrés sur les chaînes publiques ; ▪ Distribution des livrets scolaires aux élèves du milieu rural ; ▪ Intégration dans la plateforme « Massar » de la possibilité aux enseignants de communiquer et d'organiser des sessions de cours à distance.
<p>Gestion des examens pendant le confinement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annulation des examens normalisés de fin d'études primaires et secondaire collégial ; ▪ Report de l'examen régional de la première année du cycle du baccalauréat au mois de septembre 2020 en présentiel ; ▪ Organisation de l'examen national du baccalauréat en présentiel en juillet 2020.

<p>Année scolaire post-confinement 20-21</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libre choix pour les familles entre deux modes d'enseignement : hybride (présentiel et auto-apprentissage) et 100% distanciel : 80% ont opté pour l'hybride ; ▪ Mode totalement distanciel pour 8 préfectures de Casablanca jusqu'au 5 octobre 2020 ; ▪ Élaboration d'un protocole sanitaire avec le ministère de santé ; ▪ 508 établissements ayant enregistré des foyers de contamination de Covid-19 et ont été fermé pendant 2 semaines jusqu'au janvier 2021.
<p>Gestion des examens de l'année scolaire 20-21</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annulation des examens locaux normalisés de la 6ème année primaire et de la 3ème année collégiale du premier semestre ; ▪ Mise à jour des cadres référentiels des sujets d'examens, en fonction des taux d'exécution différenciés des programmes ; ▪ Organisation en présentiel de l'examen national et régional du baccalauréat et de l'examen régional normalisé du secondaire collégial et l'examen provincial du primaire entre mai et juillet 2021.

Source : Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique & UNICEF (2021)

Ce contexte de crise, a poussé de nombreux chercheurs à effectuer des recherches scientifiques sur la gestion et la supervision des milieux éducatifs en temps de Covid-19. Nous nous intéresserons dans ce qui suit à quelques-unes de ces études antérieures, afin de nous situer par rapport à la littérature existante.

2.4 ETAT DE L'ART DES ETUDES ANTERIEURES

A travers notre recherche relative à la thématique du : « *Management de crise en milieux éducatifs* », dans le contexte de la crise sanitaire de Covid-19, nous travaillons dans la continuité des chercheurs qui ont traité le même thème, dans le même contexte, avec des problématiques différentes.

2.4.1 LITTERATURE CONSULTEE

Cette section de notre article sera consacrée à la présentation des principales études antérieures consultées dans le cadre de notre recherche. Notre problématique sera dévoilée juste après notre lecture critique des recherches précédentes.

Nous exposerons dans ce qui suit un tableau rassemblant les principales recherches scientifiques effectuées récemment, au niveau national et international, et que nous avons consulté dans le cadre de notre recherche du fait qu'elles traitent des thématiques similaires à la nôtre.

A cet égard, nous présenterons les auteurs de ces études, les problématiques traitées, les méthodologies utilisées ainsi que les principaux résultats de chaque étude. Le but de cet état de l'art est de dégager notre problématique de recherche.

Tableau 2. Principales études antérieures consultées

Auteur(s)	Problématique	Méthodologie	Principaux Résultats
Photopoulos & al. (2021)	Examiner comment la technologie a influencé les pratiques de l'enseignement et de l'apprentissage post-Covid-19 à l'échelle internationale	Etude empirique qualitative utilisant la technique de l'analyse documentaire des textes des organisations internationales (OCDE, ONU, UNICEF, ...etc.), à propos de l'éducation pendant et après la pandémie	<p>La crise de Covid-19 est un déclencheur de changement dans les milieux éducatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> — L'utilisation des technologies numériques a permis de résoudre des problèmes éducatifs très anciens — Le passage à l'Enseignement à distance (EAD) est considéré comme une opportunité pour encourager l'intégration du numérique dans le domaine de l'éducation
Berdi & al. (2021)	Découvrir comment l'EAD au Maroc, dans le contexte de Covid-19, pourrait participer au développement du secteur éducatif marocain, à travers l'utilisation des Technologies de l'Information et de	Etude théorique analysant les leviers et les contraintes du développement de l'EAD au Maroc	<ul style="list-style-type: none"> - La pandémie de Covid-19 a incité les autorités publiques marocaines à l'adoption de l'EAD et à l'utilisation des TICE pour assurer la continuité pédagogique - Ce choix a permis la modernisation du secteur de l'enseignement marocain

	la Communication pour l'Enseignement (TICE)		
Lemieux & al. (2021)	Analyser les rôles et des responsabilités des acteurs du réseau scolaire public québécois relatives à la gestion de crise sanitaire de Covid-19 dans le milieu scolaire	Etude empirique qualitative utilisant la technique des entretiens semi-dirigés auprès des responsables des directions d'établissements publics	- Pendant la pandémie, les rôles et les responsabilités des dits-acteurs étaient orientées vers : la poursuite des activités régulières ; la communication ; le leadership ; le maintien du bien-être de la communauté éducative
Machmoume & Nmili (2022)	Vérifier si une crise telle que Covid-19 pourrait être une occasion pour assoir et développer les mécanismes de l'enseignement à distance au Maroc	Etude empirique quantitative utilisant l'enquête par questionnaire auprès d'un échantillon d'enseignants, de parents d'élèves et d'étudiants	La crise sanitaire de Covid-19 est perçue comme une opportunité pour l'essor de l'enseignement à distance au Maroc et pour la vulgarisation du savoir
El Hadri & al. (2022)	Etudier l'influence des TICE sur l'apprentissage des étudiants universitaires au Maroc en période du Covid-19	Etude empirique quantitative utilisant la technique du questionnaire distribué à des étudiants universitaires marocains issus de diverses spécialités	- La crise sanitaire a démontré l'importance du digital et de l'EAD au Maroc - Les TICE constituent un outil indispensable pour l'apprentissage des étudiants en temps de pandémie : Elles étaient un support pour l'EAD

<p>Rouet & al. (2022)</p>	<p>Mise en perspective des décisions officielles françaises en temps de Covid-19, annoncées par le Président de la République et appliquées aux établissements d'enseignement supérieur</p>	<p>Etude empirique qualitative utilisant la technique d'analyse de discours des décisions et directives des autorités françaises relatives à la gestion des universités en temps de pandémie</p>	<p>Le management de la crise de covid-19 au sein des universités françaises a fait surgir les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les enseignants et les étudiants étaient insatisfaits de l'EAD : pour les enseignants c'était un obstacle à leur métier du fait que le distanciel compliquait les échanges éducatifs - Pour les étudiants c'étaient une frustration : absence d'ambiance de classe, nostalgie du sentiment d'appartenance à un groupe, à un lieu, ...etc. - Toutefois, l'EAD était une occasion pour réduire les déplacements quotidiens vers les universités
---	---	--	---

Source : Elaboré par nos soins

Le tableau ci-dessus rassemble un nombre non exhaustif des problématiques traitées dans le contexte de Covid-19 et qui sont en lien avec notre étude. Nous les avons classées selon leur année de publication allant de 2021 jusqu'à 2022. En analysant ces six recherches, on a pu dégager les éléments suivants :

— **DIVERSIFICATION DE RECHERCHES**

Les études antérieures consultées présentaient trois (3) cas de figure de recherches sur la gestion des milieux éducatifs pendant la pandémie, dans un contexte purement marocain : (Berdi & al., 2021) ; (Machmoume & Nmili, 2022) et (El Hadri & al., 2022).

Tandis que les trois (3) autres études : (Photopoulos & al., 2021) ; (Lemieux & al., 2021) et (Rouet & al., 2022), étaient consacrées successivement au contexte international en général, au contexte québécois et puis à celui de la France.

Cette diversification de champ d'étude avait pour but de traiter notre thème de recherche sous des angles variés, afin d'identifier les tendances générales en matière de Management des établissements éducatifs en temps de crise de Covid-19.

— POINTS DE CONVERGENCES

Le point commun entre les précédentes recherches consultées, c'est qu'elles affirmaient toutes l'impact de la crise Covid-19 sur le déroulement des études et des activités du secteur de l'apprentissage et de la formation : Application des mesures de restrictions sanitaires, basculement vers l'enseignement à distance (EAD), utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE), ... etc.

En plus, ces études confirmaient le rôle important des technologies numériques pour promouvoir l'enseignement à distance, levier indispensable pour la sauvegarde de la l'activité pédagogique dans les milieux éducatifs pendant la survenance de la crise sanitaire de Covid-19.

— POINTS DE DIVERGENCES

Ces études se distinguaient par le fait qu'elles traitaient chacune un axe de recherche différent, mais toujours en lien avec le Management des institutions éducatives pendant la pandémie du coronavirus.

Par exemple, Lemieux & al. (2021) s'est intéressé au volet du Management opérationnel utilisé pendant la crise de Covid-19 et basé sur les techniques communication et de leadership pour bien gérer les parties prenantes de la communauté éducative, tout en cherchant à maintenir leur sécurité et leur bien-être.

D'autres part, Rouet & al. (2022), à travers son étude sur le Management de crise de Covid-19 au sein des universités françaises, a pu dégager les défis auxquels les enseignants et les étudiants étaient confrontés en temps de pandémie : insatisfaction, frustration, réduction d'échanges et d'interactions, ... etc.

2.4.2 PROBLEMATIQUE

Dans le domaine de la recherche scientifique, la problématique peut être définie comme « *l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ* » (Van Campenhoudt & Marquet, 2011).

D'après le constat scientifique tiré des principales recherches antérieures consultées au niveau de notre présente étude, on a pu dégager la problématique liée à notre thématique de recherche. En effet, au vu du contexte de la pandémie de Covid-19, les milieux éducatifs marocains ont été fortement impactés : la crise sanitaire du coronavirus a engendré beaucoup d'effets en termes d'organisation des modes d'enseignement et de gestion des établissements éducatifs.

Dans ce sens, en vue de protéger la communauté éducative et de maintenir l'activité pédagogique dans les écoles, les collèges, les lycées, les universités, et les centres de formation, les autorités éducatives marocaines ont été contraintes de repenser leurs méthodes d'enseignement et de gestion, en adoptant des approches plus flexibles utilisant d'avantage les outils numériques.

A cet égard, notre présente recherche se propose :

- D'une part, de décrire la situation exceptionnelle des études en temps de la crise sanitaire de la Covid-19, avec la mise en place des mesures de confinements et le passage vers le mode de l'Enseignement à distance (EAD), encouragé par la révolution des technologies numériques et de l'utilisation des (TICE) ;
- Et d'autres part, de vérifier comment cette période exceptionnelle du secteur de l'enseignement marocain a été gérée afin d'en tirer des enseignements utiles pour le management des milieux éducatifs en cas de la survenance de pareilles crises dans le futur.

Une fois notre partie théorique est exposée, nous nous intéresserons maintenant à la partie empirique de notre étude.

3. METHODOLOGIE

Dans cette partie de notre article, nous présenterons le cadre méthodologique de notre recherche. Pour ce faire, nous allons d'une part mettre en avant l'approche que nous avons adopté pour traiter notre thème d'étude et l'outil de collecte de données correspondant. D'autre part, nous déterminerons avec plus de détails notre champ d'investigation.

3.1 DEMARCHE SCIENTIFIQUE ADOPTEE

Pour approfondir notre recherche sur le thème : « *Management de crise en milieux éducatifs marocains* », et en vue de répondre à nos problématique et question de recherche, nous avons opté une approche qualitative.

Ce type de méthodologie de recherche va nous aider à explorer en profondeur les expériences, et les perceptions des acteurs concernés par le management de crise en milieu éducatif, qu'ils soient gestionnaires ou directeurs d'établissement éducatifs, enseignants, parents d'élèves, étudiants, ...etc.

Dans le présent article, nous avons particulièrement consacré notre recherche, à un groupe d'étudiants, issus d'une université publique marocaine.

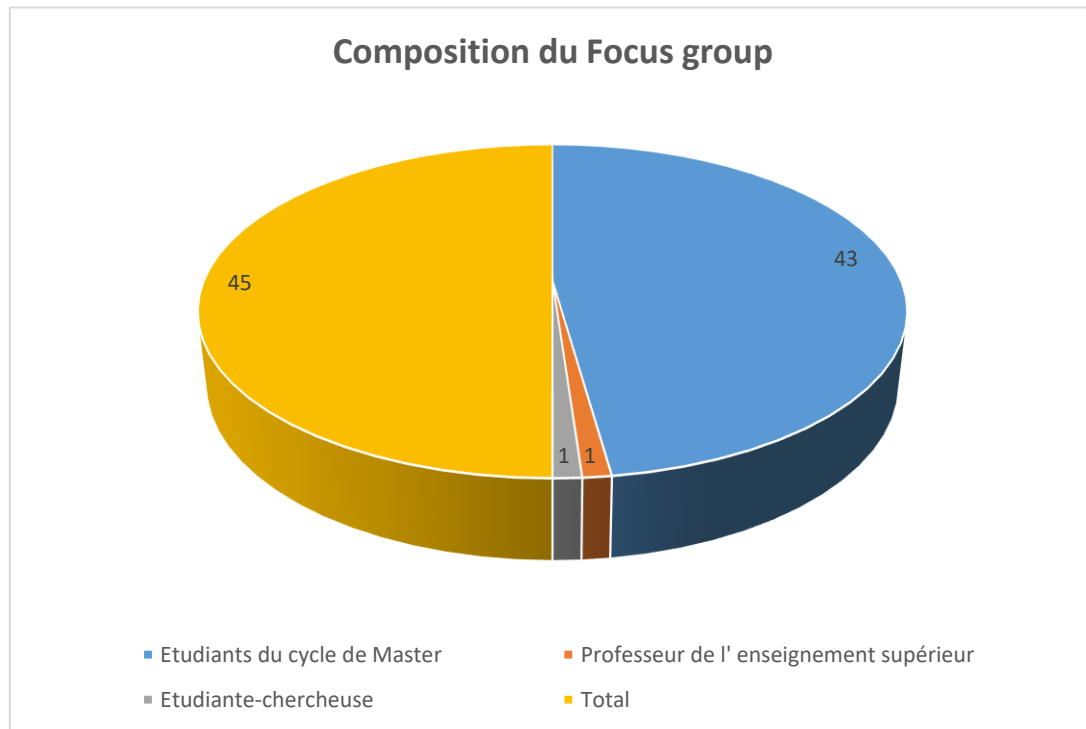
Ce choix méthodologique nous a permis d'effectuer une recherche empirique auprès d'une catégorie d'étudiants universitaires marocains, témoins de la période des études en temps de Covid-19.

Le but était de recueillir des données et des informations qualitatives basées sur les expériences personnelles et académiques de cette catégorie d'apprenants en temps de pandémie.

L'outil de collecte de données est basé sur la technique du « *Focus group* », réalisé à travers une Master class pédagogique destinée à des étudiants de l'enseignement supérieur : « *L'interaction entre les membres du groupe permettrait de stimuler leur réflexion sur le problème posé* » (Thiétard, 2014).

Un débat a été lancé lors de cette Master class : Notre groupe de discussion (Focus group) rassemblé dans la cadre de cet évènement éducatif se composait de (45) individus : (1) Professeur de l'enseignement supérieur, (1) Etudiante-chercheuse (doctorante) et (43) étudiants du cycle de Master. (Voir la figure ci-dessous)

Fig. 1. Composition du Focus group



Source : Elaboré par nos soins

C'est de cette manière que notre Master class pédagogique a été organisée au niveau d'une université marocaine, relevant du secteur de l'enseignement public, afin de mener notre étude du terrain.

Les données relatives à cet événement éducatif seront dévoilées dans la section suivante où nous allons exposer notre terrain de travail, avant de présenter les résultats de notre phase d'investigation.

3.2 CADRE ACADEMIQUE DE LA RECHERCHE

La Faculté des Sciences de l'Education de Rabat (FSE-Rabat), nous a fourni une plateforme éducative, pour discuter des défis rencontrés dans le secteur de l'enseignement marocain, dans le contexte de la crise sanitaire de Covid-19, et des stratégies mises en œuvre pour assurer la continuité des services éducatifs malgré la présence de la crise.

En effet, notre Master class pédagogique organisée au niveau de cette faculté marocaine, a été une occasion d'échanges et de partage entre une étudiante-chercheuse affilié au Centre d'Etudes Doctorales de la même faculté, et une classe de cycle de Master, sous la supervision du professeur du module enseigné à cette catégorie d'apprenants.

Cette rencontre reflétait une collaboration académique entre étudiants de niveau différents : pour la doctorante, c'était un exercice, un entraînement dans le cadre des travaux de recherche qu'elle mène en doctorat ; Tandis que pour les étudiants : c'était un moment de partage et une source d'information et de connaissance.

Notons que la Faculté des Sciences de l'Éducation de Rabat est un établissement éducatif marocain, relevant du secteur public. La FSE-Rabat a été créée en 1983 en vue d'assurer la formation et la recherche scientifique en matière des Sciences de l'éducation. Elle constitue une composante fondamentale de l'Enseignement Supérieur du Royaume du Maroc.

D'après son Doyen : « *La FSE se veut une Faculté engagée et responsable, qui entend prendre toute sa place dans la diffusion du savoir* » (Kidai, A., 2020).



Fig. 2. Faculté des Sciences de l'Éducation de Rabat, Maroc

Source : Site officiel de la FSE-Rabat

Dans le cadre des activités estudiantines menées au sein de la Faculté des Sciences de l'Éducation (FSE- Rabat), de l'université Mohammed V de Rabat, une séance de « *Master class* » a été destinée aux étudiants du Semestre 2 de la première année du cycle de Master, filière : « *Management et Leadership Éducatifs* », au niveau du module : « *Séminaires, Projets et Activités Professionnelles II* ».

C'est dans cette perspective, que la Master Class pédagogique sous le thème : « *Management de crise en milieux éducatifs marocains* », a été organisée au niveau de la Faculté des Sciences de l'Éducation de Rabat, le jeudi 14 mars 2014, à 12h 30, pour une durée de 3 heures.

Avant de commencer cet évènement éducatif, une affiche annonçant le cadre institutionnel de la Master class, a été élaborée puis diffusée auprès de notre « *Focus group* », afin préparer leurs réflexions et interventions. (Voir figure ci-après)

Fig. 3. Affiche de la Master class



Source : Elaboré par nos soins

Cette rencontre scientifique a été une occasion de discussion et de débat, pour collecter des informations qualitatives essentielles à notre étude.

En effet, la session Questions/Réponses de la Master class a permis aux participants de poser leurs questions, de partager leurs expériences sur le thème abordé.

Afin de comprendre l'organisation de notre Master class, un tableau illustratif rassemblant les données relatives à notre événement éducatif sous le thème : « *Management de crise en milieux éducatifs marocains* », est présenté ci-après :

Tableau 3. Données relatives à notre évènement

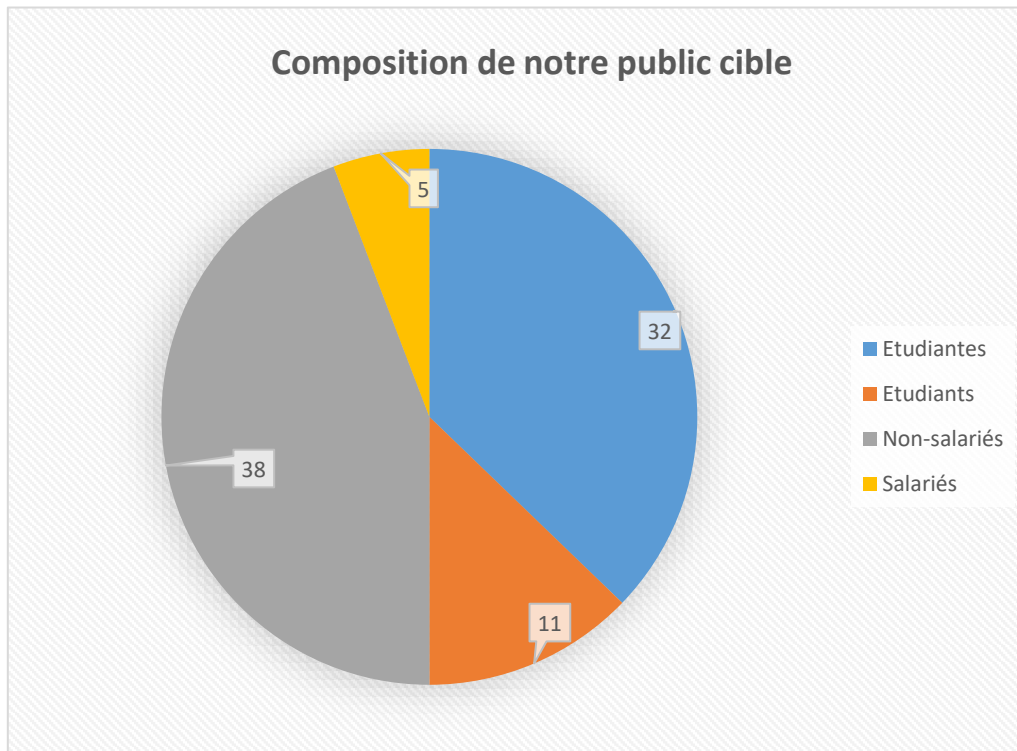
Eléments	Détails
Date et heure	14 mars 2024, à 12h30
Durée	3 heures
Partie organisatrice	Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
Cadre académique	Master class sous le thème : « <i>Management de crise en milieux éducatifs</i> » destinée aux étudiants du cycle de Master, filière : « <i>Management et Leadership Educatifs (MLE)</i> »
Professeur superviseur de la Master class	Pr. Hassan EL YAAGOUBI , Coordonnateur du module :« <i>Séminaires, Projets et Activités Professionnelles II</i> »,
Présentatrice de la thématique discutée	Mme Hanane SAMAKA , Doctorante en 2 ^{ème} année, affiliée au CEDOC : Homme -Société-Education (FSE), sous encadrement du Directeur de thèse : Pr. Abdelkrim ZITOUNI
Public cible	Classe de 43 étudiants en 1 ^{ère} année, Semestre 2 du Master MLE
Description de la classe d'étudiants	Classe composite de (43) Étudiants, relevant du temps simple (Etudiants non-salariés : (32) étudiantes / (6) étudiants) et du temps aménagé (Etudiants salariés : (5) étudiants)

Source : Elaboré par nos soins

Pour mieux visualiser notre public cible, voici une représentation graphique traduisant la composition de notre public cible, selon le genre (étudiantes ou étudiants), et aussi selon les catégories d'étudiants (non-salariés ou salariés) :

-

Fig. 4. Composition de notre public cible



Source : Elaboré par nos soins

La figure ci-dessous représente une configuration générale de notre public cible, et de sa composition diversifiée.

Notons que la participation des étudiants salariés relevant du temps aménagé, invités à notre événement, a apporté une valeur ajoutée à notre débat : Leurs expériences académiques et professionnelles, ont permis d'enrichir la discussion lors de la session Questions/Réponses de notre Master class.

Les résultats des échanges collectifs établis dans le cadre de cette expérience éducative, seront présentés dans la partie suivante.

4. RESULTATS

Après avoir abordé la méthodologie de recueil des données nécessaires à notre étude, nous allons exposer dans cette partie, les résultats de notre phase d'investigation. En effet, lors du débat réalisé dans le cadre de notre événement éducatif, les échanges et les interactions entre les différents intervenants ont été retranscrits puis répartis en thèmes.

4.1 PRINCIPAUX THEMES ABORDES

Notre Master class pédagogique a suscité des discussions multiples et constructives sur notre thématique de recherche : « *Management de crise en milieux éducatifs marocains* », précisément dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

Dans ce qui suit, nous mettrons en avant les principaux thèmes discutés lors de du débat réalisé par le biais de la technique du « *Focus group* », tout en présentant les questions posées par notre groupe d'étudiants lors de la session Questions /Réponses, ainsi que les réponses fournies par nos différents intervenants.

Ainsi, nos différents thèmes abordés sont les suivants :

- **Thème 1 : Gestion de l'incertitude**

- Question A : « *Du fait que la crise est fréquente en milieux des affaires, certains secteurs anticipent même les crises. Alors que pour le secteur éducatif, ce genre de préparation et d'anticipation n'a pas lieu d'être, est-ce que cela est vrai ?* ».

Les réponses à cette question se sont dirigées vers l'affirmation positive de ce constat. Partant de l'importance du secteur de l'éducation, de la formation et de l'apprentissage, l'on a cherché à trouver des stratégies pour faire face aux crises et à anticiper même leur survenance.

L'éducation aide les enfants à sortir de la pauvreté. Elle permet également aux étudiants diplômés d'intégrer le monde professionnel, à avoir un métier et un salaire décent. Chose qui va leur permettre de fonder à leur tour une famille par la suite, et participer au développement de la société.

En vérité, la crise de Covid-19 a été une occasion pour encourager les recherches sur le Management de ce secteur crucial pour le progrès des Etats.

En effet, c'était fréquent pour les organisations d'avoir des crises : financières, technologiques ou autres. Par conséquent, le secteur de l'éducation, lui aussi a besoin de gestionnaires et de directeurs de grande performance afin de l'aider à surmonter les crises futures.

Les discussions sur cette question ont porté sur la nécessité de l'adaptation et de la résilience organisationnelle face aux crises qui secouent le monde de l'éducation.

Les intervenants ont souligné l'importance de la communication transparente et régulière avec les différentes parties prenantes du secteur de l'enseignement, afin de minimiser les incertitudes et faire régner un climat de confiance au sein de la communauté éducative affectée par la crise.

▪ **Thème 2 : Défis éducatifs et sanitaires**

- Question B : « *Quelles ont été les différentes mesures prises, au niveau des milieux éducatifs pour sauvegarder la vie de la communauté éducative, et réduire la contamination au coronavirus ?* ».

Au niveau de cette question, les participants ont abordé les défis liés à l'aménagement des espaces afin d'assurer la continuité de l'éducation.

Ainsi, les différentes réponses recueillies ont apporté beaucoup d'informations sur les mesures concrètes établies pour garantir la sécurité sanitaire dans les institutions éducatives, notamment la mise en place de protocoles de sécurité et d'hygiène, le port des masques, l'utilisation des solutions hydroalcooliques, ainsi que le lancement des campagnes de vaccination contre le coronavirus, ... etc.

L'objectif de toutes ces démarches protectrices est de garantir un environnement adéquat à l'apprentissage malgré les défis sanitaires liés à la pandémie de Covid-19.

La nécessité de protéger la santé mentale de la communauté éducative a été soulevée également en cours de débat. Le stress régnait au niveau des étudiants, des professeurs et du cadre administratif. Il était question de gérer les risques sanitaires liés à l'activité pédagogique en temps de crise de Covid-19, et son impact sur le bien-être des élèves et du personnel éducatif.

▪ **Thème 3 : Enseignement à distance**

- Question C : « *Quels étaient les défis de l'instauration de l'enseignement à distance ?* ».

Le débat relatif à cette question a émergé plusieurs éléments de réponses. En effet, nos intervenants ont soulevé les problèmes liés au basculement vers le mode d'enseignement à distance, tels que : l'adaptation des contenus pédagogiques pour les études en ligne, l'accessibilité équitable aux ressources numériques, l'évaluation efficace des acquis, la formation enseignants à l'utilisation des TICE, ...etc.

Certes, l'expérience de l'enseignement à distance pendant la crise de Covid-19 a mis la lumière sur quelques aspects positifs tels que la flexibilité des horaires et l'utilisation des technologies numériques. Toutefois, elle a soulevé aussi des défis liés à l'accessibilité au réseau Internet et à capter l'attention des étudiants aux cours diffusés en ligne.

Les expériences partagées ont mis en évidence les avantages et les limites de l'enseignement à distance. Pour quelques-uns, cette phase de crise était une occasion pour se ressaisir et revoir leurs stratégies d'études. Pour d'autres, la crise les a paralysés par les sensations de peurs et d'angoisses qu'elle génère.

Par conséquent, afin de répondre besoins spécifiques des élèves, il était nécessaire d'effectuer des ajustements nécessaires à chaque situation éducative.

Des propositions ont été formulées dans ce sens, en vue de concevoir des cours en ligne plus interactifs, et d'encourager les enseignants à un accompagnement à distance plus efficace.

▪ **Thème 4 : Maintien de l'engagement des étudiants**

- Question D : « *Lors des études en temps de crise sanitaire de Covid-19, l'on a assisté à un manque d'engagement et d'intérêt pour les cours. Comment maintenir l'engagement des étudiants et des élèves de manière générale en situation de crise ?* ».

Cette question a suscité une grande réactivité de la part de notre groupe d'étudiants. Leurs interventions visaient à expliquer leur manque d'engagement envers les études en temps de confinement.

En effet, ils ont évoqué le ressenti d'humain qu'ils avaient l'habitude d'avoir avant l'avènement de la pandémie. L'enseignement en présentiel, favoriser des échanges et les interactions directs avec les professeurs et les camarades de classe. Ces relations humaines établies dans les milieux éducatifs les encourageaient à suivre leurs études, à venir quotidiennement à leurs établissements pour assurer leur apprentissage et leur formation.

Mais malheureusement, avec la mise en place des restrictions sanitaires, les relations humaines entre les étudiants et leurs professeurs, ou carrément entre les étudiants eux-mêmes, se sont brisées pour s'arrêter brusquement, affectant ainsi leur bien-être émotionnel et leur engagement scolaire.

En réponse à cette question, il a été question de mettre la lumière sur les stratégies efficaces pour maintenir l'engagement des étudiants, à travers la citation des expériences personnelles, vécues et explorées par nos différents intervenants, telles que : la concentration sur la réalisation des objectifs, l'élaboration d'un plan de travail, ou carrément la projection dans le futur pour ne pas se sentir obsédé par le présent.

▪ **Thème 5 : Réforme du secteur de l'éducation**

- Question E : « *Est-ce que les documents officiels suivent l'évolution du Management du secteur de l'éducation, surtout pour la proposition de programmes de gestion des crises futures ?* ».

Plusieurs intervenants ont insisté sur le fait de revoir les nouvelles méthodes et stratégies de direction et de supervision des milieux éducatifs nationaux en vue de réformer le secteur de l'enseignement marocain.

Le débat était une invitation à repenser aussi les méthodes d'enseignement. En effet, la discussion a porté sur l'intégration réussie des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) dans les pratiques pédagogiques.

Toutes ces nouvelles pratiques peuvent faire l'objet d'une nouvelle législation, basée sur l'innovation et la résilience organisationnelle.

Il était question également de mettre en évidence la complexité du Management des milieux éducatifs en temps de crise. A cet égard, nos intervenants ont souligné l'importance d'adopter une stratégie collaborative, basée essentiellement sur les besoins des apprenants, maillon faible de l'opération éducative ; sans oublier la formation des enseignants aux nouvelles technologies numériques, afin d'assurer la continuité pédagogique et la qualité de l'enseignement en cette période de crise.

4.2 ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES

Pour analyser les différentes réponses recueillies lors de la session Questions/Réponses de notre débat, nous avons utilisé le logiciel de traitement des données qualitatives NVivo 10.

En effet, le logiciel « NVivo 10[®] peut être un outil qui facilite les processus de recherche qualitative, en particulier dans les analyses » (Tonin & al, 2023).

Le recours à cet outil d'analyse de contenu textuelle, nous a permis d'analyser nos résultats d'étude, et d'avoir une idée sur la fréquence des mots abordés dans le discours de nos différents intervenants.

Le tableau ci-dessous, nous permet d'identifier les principaux mots clés de notre débat :

Tableau 4. Relevé des fréquences des mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
étudiants	9	13	1,18
technologies	12	9	0,82
management	10	8	0,73
professeurs	11	8	0,73
l'éducation	11	7	0,64
résilience	10	7	0,64
stratégies	10	7	0,64
éducation	9	7	0,64
distance	8	6	0,55
engagement	10	6	0,55
l'enseignement	14	6	0,55
établissements	14	6	0,55
adaptation	10	5	0,45
continuité	10	5	0,45
éducatifs	9	5	0,45

Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel NVivo 10

Ce tableau nous offre un aperçu sur la fréquence des thèmes identifiés, classés par ordre décroissant de leur fréquence d'apparition. Notre analyse textuelle s'est focalisée sur les (15) principaux mots clés évoqués lors du débat, dépassant (8) caractères. Une colonne représentant le pourcentage pondéré de chaque terme utilisé vient s'ajouter dans ce tableau, pour donner plus de précision à l'analyse de nos données recueillies.

Par ailleurs, afin de mieux visualiser la fréquence des mots abordés lors de la session Questions/Réponses, le logiciel NVivo 10 nous a fourni une carte représentative du nuage des mots les plus évoqués par notre « *Focus group* ». (Voir figure ci-après)

Fig. 5. Nuage des mots les plus fréquents



Source : Elaboré par nos soins à l'aide du logiciel NVivo 10

Ainsi, le nuage des mots issu des réponses du débat organisé dans le cadre de notre Master Class sur « *le Management de crise en milieux éducatifs marocains* », a révélé les mots les plus fréquents et les termes clés identifiés.

Comme nous pouvons le voir sur la figure ci-dessus, les mots : « étudiants » ; « technologies » ; « professeurs » ; « éducation » ; « établissements » ; « enseignement », « distance », et « continuité », sont les plus fréquents dans le discours de notre groupe d'étude.

Ce constat indique bien que les discussions ont porté sur les principaux défis auxquels la communauté éducative, constituée principalement d'étudiants et de professeurs, a été confrontée en temps de pandémie de Covid-19, surtout avec l'utilisation des technologies numériques pour assurer la continuité pédagogique à travers le basculement vers l'enseignement à distance.

D'autres part, les mots : « management » ; « stratégies » ; « résilience » ; « adaptation » ; et « engagement », reflètent l'importance de la direction et gestion des institutions éducatives pendant la crise sanitaire du coronavirus, en adoptant les bonnes pratiques et les stratégies efficaces de management de crise.

A cet égard, les discussions ont exploré la capacité des étudiants, des enseignants et des établissements éducatifs à développer leur résilience et à maintenir leur engagement durant cette crise exceptionnelle.

5. DISCUSSION

A travers l'exposition de nos principaux résultats de recherche structurés en thèmes, nous avons pu dégager les principales préoccupations de notre « *Focus group* ».

En effet, notre public cible, constitué d'étudiants universitaires marocains, a partagé avec nous ses expériences personnelles dégagées de la pandémie de Covid-19, ainsi que ses attentes et propositions d'amélioration du Management des milieux éducatifs en cas de survenances de pareilles crises dans le futur.

En plus, nous avons synthétisé également les principales leçons tirées de l'expérience de la pandémie de Covid-19 en matière de Management de crise du secteur de l'éducation, tout en identifiant quelques stratégies efficaces pour assurer une bonne réponse aux éventuelles crises à venir.

- Enseignements tirés :

Notre article sur le thème : « Management de crise en milieux éducatifs marocains », basé essentiellement sur la collecte des informations qualitatives d'un groupe de discussion réservé à une classe d'étudiants, a révélé des données essentielles pour comprendre la gestion du secteur de l'éducation marocain, en période de crise sanitaire de Covid-19.

En effet cette étude nous a permis de tirer d'importants enseignements, utiles à l'amélioration de la résilience organisationnelle des établissements éducatifs marocains.

D'une part, une gestion efficace de crise nécessite la combinaison de plusieurs éléments : la flexibilité, la bonne écoute, la communication efficace, le soutien émotionnel et psychique aux élèves, ... etc.

D'autre part, il était question de promouvoir l'innovation et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE), de développer le leadership et le management éducatif, tout en réfléchissant à réformer le secteur éducatif national en vue de l'adapter aux perturbations futures, ...etc.

- **Limites de recherche :**

Notre étude présente des limites liées particulièrement à notre population cible. Notre recherche s'est focalisée sur une catégorie des parties prenantes du domaine de l'enseignement qui sont les étudiants. Les gestionnaires, les directeurs des organisations éducatives, les enseignants, et les parents d'élèves, n'ont pas été sujets de notre enquête du terrain.

De plus, notre étude s'est intéressée à un établissement de l'enseignement supérieur ayant vécu l'expérience de Covid-19, c'était une faculté marocaine relevant d'une université publique. Et enfin, nous avons utilisé une démarche méthodologique basée sur une technique spécifique de collecte des données. Toutefois, d'autres techniques de recueil d'informations restent à explorer afin de mieux comprendre notre sujet d'étude.

- **Perspectives de recherche :**

Le travail scientifique élaboré au niveau du présent article, nous a poussé à réfléchir sur d'autres perspectives de recherche sur le thème de Management des milieux éducatifs en temps de crise.

On pourrait appréhender notre étude à travers la diversification des méthodes et techniques de recherches utilisées, et en intégrant plusieurs acteurs éducatifs dans notre population étudiée. Cela ne pourrait qu'enrichir nos résultats et nos conclusions.

Et enfin, il serait pertinent d'explorer d'autres établissements éducatifs marocains, en vue d'identifier leur manière de gestion de crise et les stratégies mises en place pour y faire face.

6. CONCLUSION

La crise sanitaire mondiale déclenchée par la pandémie de Covid-19 a entraîné des perturbations majeures dans de nombreux secteurs, y compris celui de l'éducation.

Les établissements scolaires du monde entier ont été confrontés à des défis sans précédent, allant de la fermeture des écoles, à la transition vers l'enseignement à distance, et en passant par la mise en place de mesures sanitaires strictes pour assurer la sécurité des élèves et du personnel.

Dans ce contexte exceptionnel, le Management de crise en milieux éducatifs est devenu un point élémentaire pour assurer la continuité pédagogique et protéger la santé et le bien-être de la communauté éducative.

Notre présent article traite les défis du Management de crise en éducation, dans un contexte marocain et à la lumière de la pandémie de Covid-19, tout en mettant l'accent sur les leçons apprises et les perspectives futures.

Basé sur une Master class pédagogique, traitant le thème de notre recherche, notre étude présente une synthèse des interactions et des échanges entre les participants à un groupe de discussion, relevant d'une université publique marocaine.

En examinant les défis rencontrés, les meilleures pratiques identifiées et les leçons à tirer, cet article contribue à enrichir notre compréhension du Management de crise en secteur d'éducation et à orienter les actions futures pour renforcer la résilience du système éducatif national face aux crises.

La pandémie de Covid-19 nous a apporté beaucoup d'enseignements en matière de Management des institutions éducatives marocaines en temps de crise. Quels pourraient être ceux tirés du dernier tremblement de terre qui a secoué la région d'Al Haouz ?

7 REFERENCES

- BANQUE MONDIALE. 2023. *Éducation - vue d'ensemble*. [Disponible en ligne] : <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/education/overview>
- BERDI, A., SEBBAR, A., & EL HADRI, S. 2021. *La pandémie du coronavirus et l'enseignement à distance au Maroc*. *Revue de l'administration de l'éducation*, (10), 117-133. [Disponible en ligne] : <https://revues.imist.ma/index.php/READE/article/view/28593>
- BEN MBAREK, A. 2020. *LIBAERT Thierry (dir.). Communication de crise*. *Communication et organisation*, (57), 191-194. Page : 191. [Disponible en ligne] : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/9056>
- CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION, DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE, & UNICEF. 2021. *Enseignement au temps de COVID au Maroc : Rapport thématique*. Résumé. Page 8. [Disponible en ligne] : <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2021/11/Re%CC%81sume%CC%81-Rapport-Enseignement-au-temps-de-COVID.pdf>
- EL HADRI, S., BERDI, A., AFERIAT, M. 2022. *L'influence des TICE sur l'apprentissage des étudiants en période de Covid-19 : Le cas de l'université marocaine*. *Revue Alternatives Managériales et Economiques AME*. Vol 4, No 1 (Janvier, 2022) 425-445.
- FRIMOUSSE, S., & PERETTI, J.-M. 2020. *Regards croisés : Les répercussions durables de la crise sur le management*. *Question(s) de management*, 28(2), 159-243. Page 159. EMS Editions. [Disponible en ligne] : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm>
- GUEYE, S. 2020. *Temps de crise, temps d'incertitude : l'humain, valeur refuge pour l'organisation*. Dans *Regards croisés : Les répercussions durables de la crise sur le management*. *Question(s) de management*, 28(2), 159-243. Page 198. EMS Editions. [Disponible en ligne] : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm>
- JOURDAN, D., GRAY, N., & IVASSENKO, V. 2021. *Écoles et pandémie. Qu'avons-nous appris de la crise sanitaire ?* *Santé Publique*, 33 (6), pp.813-822. [Disponible en ligne] : <https://uca.hal.science/hal-03431365>

- KIDAI, A. 2020. *Bienvenue à la Faculté des Sciences de l'Education - Université Mohammed V Rabat*. Mot du doyen. [En ligne] Disponible : <http://fse.um5.ac.ma/page/mot-du-doyen>
- LEMIEUX, O., BERNATCHEZ, J., & DELOBBE, A-M. 2021. *Gestion de crise et éducation au Québec : les représentations des directions d'établissement sur les rôles et les responsabilités des acteurs scolaires en temps de COVID-19*. *Revue Interventions économiques*, 66. [Disponible en ligne] : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14403>
- MACHMOUME, S., & NMILI, M. 2022. *L'enseignement face à la crise de la Covid-19, menace ou opportunité ? Exploration par le cas de l'enseignement à distance au Maroc*. *Revue Alternatives Managériales et Economiques AME*. Vol 4, No14, pages : 446-464. [Disponible en ligne] : <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/30511>
- MORIN, E. 1976. *Pour une crisologie*. *Communications*, n° 25, La notion de crise, sous la direction de André Béjin et Edgar Morin. Page 149.
- PHOTOPOULOS, P., STAVRAKAS, I., & TRIANTIS, D. 2021. *L'éducation post-COVID-19 : un cas de changement axé sur la technologie ?* Conférence : CSEDU 2021, à : Prague. DOI : 10.5220/0010481206030613. [Disponible en ligne] : https://www.researchgate.net/publication/351222714_Post-COVID-19_Education_A_Case_of_Technology_Driven_Change
- Plane, J-M. 2019. *Management des Organisations : Théories – Concepts – Performances*. Editions Dunod. Edition n° 5. Page : 5.
- REYNARD, M. 2020. *L'éducation en situations de crise : Rapport de la délégation suisse*. Commission de l'éducation, de la communication et des affaires culturelles, Réseau des jeunes parlementaires. Page 3. [Disponible en ligne] : https://apf-francophonie.org/sites/default/files/2023-01/rapport_sur_l_education_en_situations_de_crise.pdf
- ROUET, G., RAYTCHEVA, S., & COME, T. 2022. *La Covid-19 et l'organisation des études universitaires : injonctions et adaptations*. *Gestion et management public*. 9 (4), pp.81- 98. [En ligne] Disponible : <https://hal.science/hal-04198588/document>
- THIETART, R.-A., & al. 2014. *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Collection Management Sup. Dunod. Page 1.

- TONIN, L., LACERDA, M. R., BRANDÃO, M. A. G., NASCIMENTO, J. D. D., SOUZA, J. F. D., ROSSO, H., & PRIMO, C. C. 2023. *Use of nvivo 10® software in concept analysis study*. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 32, e20230033. [Disponibile en ligne] : <https://www.scielo.br/j/tce/a/QB4qwRVBqVgcZXZf78k3hNy/?lang=en>
- UNESCO. 2021. *Construire des systèmes éducatifs résilients en période de COVID-19*. [Disponibile en ligne] : <https://inee.org/fr/news/construire-des-systemes-educatifs-resilients-en-periode-de-covid-19>
- VAN CAMPENHOUDT, L., QUIVY, R., & MARQUET, J. 2011. *Manuel de recherche en sciences sociales* (4ème éd.). Dunod. Page 81.