



# Soutenir les enseignants dans les efforts de retour à l'école

## *Orientations à l'intention des décideurs*

*Le présent document fournit aux décideurs politiques des orientations relatives aux mesures permettant de soutenir les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation lors de la réouverture des écoles, pendant et après la crise du COVID-19.*

Mai 2020



Équipe Spéciale  
Internationale sur  
les Enseignants pour  
Éducation 2030



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture



Organisation  
internationale  
du Travail

# Messages clés

- Lors de la réouverture des écoles, **la sécurité et la santé physique des enseignants, des apprenants et du personnel de soutien à l'éducation** revêtent une importance primordiale. Les écoles doivent appliquer dans toute la mesure du possible les mesures sanitaires et de sécurité ainsi que les protocoles d'hygiène reconnus à l'échelle internationale, en fonction de leur infrastructure scolaire, de leur budget, de leur dotation en personnel, de leurs ressources et de leurs fournitures.
- **Le dialogue social** avec les enseignants, le personnel et leurs organisations représentatives est essentiel pour élaborer et mettre en œuvre des mesures de sécurité et de santé et toutes les autres politiques en cas de pandémie scolaire.
- Les interventions en vue de la réouverture des écoles en période de COVID-19 doivent anticiper **l'impact psychologique et socio-émotionnel de la pandémie** sur tous les apprenants, les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation, et veiller à ce que des ressources et des services de soutien soient accessibles et mis à la disposition de tous les membres de la communauté scolaire.
- Il est essentiel que **les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation bénéficient d'une formation professionnelle et d'une préparation** adéquates pour faciliter l'effort de réouverture des écoles. Ceci doit prendre en compte les protocoles et les directives en matière de santé et d'assainissement, les exigences concernant l'enseignement et l'apprentissage dans des écoles et des salles de classe reconfigurées, les défis liés à la réduction des effectifs des classes et au temps d'enseignement, ainsi que les exigences imposées aux enseignants, à la fois en présentiel et à distance.
- Les systèmes éducatifs doivent veiller à assurer pendant les efforts de reprise scolaire **la mobilisation du personnel qualifié adéquat, une actualisation des emplois du temps et la protection des droits et des conditions de travail des enseignants**. Ces considérations doivent inclure : le recrutement d'enseignants supplémentaires, l'échelonnement des emplois du temps ou un fonctionnement à temps partiel, la prise en compte des obligations familiales et des facteurs de risque personnels des enseignants, et la capacité d'assurer un nombre minimum d'heures d'enseignement pendant la journée scolaire.
- En dépit des pressions exercées sur les ressources financières, **il est essentiel d'investir dans les réponses éducatives** pour tenir compte de l'évolution des besoins des enseignants et des écoles.

## Introduction

Des millions d'enseignants, de personnels de soutien à l'éducation<sup>1</sup> et d'apprenants à travers le monde retournent en classe à l'occasion de la réouverture de leurs écoles fermées à cause de la crise du COVID-19.

Dès le début de la crise, les enseignants ont joué un rôle essentiel en assurant la continuité pédagogique par l'enseignement à distance, lorsque cela est possible, et en veillant à ce que le bien-être des apprenants soit pris en compte. Lors du retour à l'école, les enseignants, les responsables scolaires et le personnel de soutien à l'éducation auront un rôle clé à jouer dans la création d'espaces d'apprentissage sûrs, dans l'ajustement des programmes d'enseignement et de l'évaluation, et dans le soutien aux apprenants marginalisés.

Il est important que le calendrier de réouverture des écoles soit guidé par l'intérêt suprême de l'ensemble de la population scolaire, par le niveau de préparation du système éducatif et par des considérations générales de santé publique. Le retour des élèves et des enseignants devra être décidé sur la base d'une

évaluation des bénéfices et des risques mesurés, informé par des données intersectorielles et contextuelles portant sur les facteurs éducatifs, de santé publique, sociaux et économiques.

La situation exige que les gouvernements s'engagent dans un dialogue politique continu afin d'élaborer et de communiquer rapidement des plans et des protocoles nationaux pour préparer le retour à l'école. Les autorités centrales peuvent alors décentraliser la prise des décisions et leur mise en œuvre pour permettre aux autorités locales d'élaborer des réponses fondées sur les besoins et les priorités à l'échelle locale, en particulier l'élaboration de plans scolaires individuels.

Les autorités éducatives sont confrontées à des choix difficiles pour la réouverture des écoles. C'est pourquoi les présentes orientations offrent une série de recommandations, tout en reconnaissant la nécessité pour les pays d'identifier leurs propres priorités en fonction de leur contexte national et de prendre des décisions informées par le dialogue avec toutes les parties prenantes.

<sup>1</sup> [Le personnel de soutien à l'éducation](#) désigne l'ensemble des membres du personnel professionnel, administratif, technique et général travaillant au sein du secteur de l'éducation, tels que les assistant(e)s, les infirmiers/ères, les psychologues, les trésoriers/ères et les conducteurs/trices de bus scolaire.

Ces orientations ont été élaborées pour soutenir les décideurs dans leur prise de décisions et dans l'élaboration de procédures de réouverture des écoles. Des informations complémentaires sont également disponibles en ligne, telles que le [Cadre pour la réouverture des écoles](#) et les [Considérations de l'OMS relatives aux mesures de santé publique liées à l'école](#).

## I. Dialogue social et communication

Le dialogue social et politique entre les autorités scolaires et la communauté éducative est essentiel à l'élaboration de réponses efficaces à la pandémie du COVID-19 au niveau des pays, des districts et des écoles. Ce dialogue doit inclure les enseignants et le personnel scolaire, ainsi que leurs organisations représentatives, les parents, les communautés locales et les élèves. Il visera à s'assurer que toutes les perspectives soient entendues lors de la planification de la sécurité à l'école et de l'élaboration de pratiques pédagogiques permettant d'atténuer les pertes d'apprentissage post-pandémie. Ce dialogue devra également inclure les représentants des populations vulnérables et marginalisées afin que leurs besoins soient également pris en compte. Les autorités éducatives devraient :

→ **Veiller à ce que les enseignants, le personnel de soutien à l'éducation et leurs représentants soient consultés lors de la prise de décisions et de la planification**, y compris en ce qui concerne le calendrier et les processus de réouverture sécurisée des écoles. Veiller également à la représentation des femmes dans les structures de dialogue social et dans les comités conjoints de sécurité et de santé au travail.

→ **Donner la priorité à une communication et un dialogue ouverts, clairs et réguliers** entre les enseignants et les responsables scolaires, ainsi que les communautés, les parents et les apprenants. Utiliser les médias traditionnels ainsi que les plates-formes numériques, en particulier les réseaux sociaux.

## II. Sécurité et santé

Lors de la réouverture des écoles, la santé physique des apprenants et du personnel scolaire revêt une importance primordiale. Des conditions de travail sûres et saines sont essentielles au travail décent dans les écoles et elles sont vitales pour le maintien de la motivation et de l'efficacité pendant et après la pandémie. Les mesures visant à assurer la sécurité et la santé à l'école pour les apprenants et le personnel devront être adaptées au contexte local et conformes à toute convention internationale ratifiée, aux législations nationales et aux mesures sanitaires nationales. Les autorités éducatives devraient :

→ **Respecter les principes généraux de la santé et de la sécurité au travail**, en particulier les directives concernant le COVID-19 publiées par les organisations internationales ([Organisation mondiale de la santé](#)), selon lesquelles les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation coopèrent avec les responsables scolaires pour assurer leur propre sécurité, celle des élèves et des autres collègues. Fournir des informations sur les risques encourus par les enseignants dans le milieu scolaire, faire pratiquer un test gratuit des cas suspects et dans la mesure du possible un test périodique gratuit, et créer des systèmes de signalement des cas suspects.

→ **Appliquer des mesures préventives de l'infection et fournir des équipements de protection**



**individuelle**, ainsi qu'une formation pour assurer leur bon usage. Faire participer les enseignants aux discussions sur les moyens d'appliquer les normes internationales dans leur salle de classe et plus largement dans l'école. Élaborer des critères et informer les enseignants sur les réglementations concernant la réorganisation de l'apprentissage en classe, y compris la définition de limites supérieures pour le nombre d'élèves conformément aux normes de distanciation physique.

### III. Bien-être psychologique et socio-émotionnel des enseignants

La pandémie du COVID-19 risque d'entraîner une détresse psychologique chez les enseignants, les élèves et leurs familles. Pour les enseignants, cette détresse peut découler à la fois des risques liés à la santé et à l'augmentation de la charge de travail d'un enseignement dispensé au moyen de méthodes nouvelles et difficiles, sans formation adéquate. Ceci peut déboucher sur un épuisement professionnel (burn-out) se traduisant par des taux élevés d'absentéisme et pouvant même conduire certains enseignants à quitter leur emploi, minant ainsi les efforts entrepris pour renforcer la résilience scolaire. Les réponses éducatives au COVID-19 devront ainsi faire en sorte que les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation reçoivent un appui psychosocial continu. Cela sera essentiel pour les enseignants qui sont chargés d'offrir le même soutien aux élèves et aux familles. Les autorités éducatives devraient :

→ **Donner la priorité au bien-être physique, psychologique et socio-émotionnel des enseignants et des élèves** par rapport aux obligations scolaires et offrir aux enseignants des orientations concernant les attentes en matière d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation. Garantir que les enseignants, y compris les enseignants contractuels, continuent de recevoir un salaire régulier et des avantages sociaux pour éviter l'incertitude. Dans la mesure du possible, rationaliser la bureaucratie et réduire les obligations de signalement.

→ **Veiller à ce que des ressources soient mises à la disposition des enseignants pour qu'ils bénéficient d'un soutien psychologique et socio-émotionnel** et former les responsables scolaires et les enseignants, en collaboration avec les instituts de formation des enseignants, pour qu'ils apprennent à détecter les signes de détresse à la fois chez le personnel et les apprenants, et à prendre des mesures.

→ **Protéger les groupes vulnérables et à risque**, tels que les enseignants et le personnel de soutien qui peuvent être vulnérables, y compris les femmes, les personnes plus âgées et celles qui souffrent d'une maladie préexistante. Former les responsables scolaires et les enseignants à la détection des élèves à risque afin de réduire le décrochage scolaire et

d'aider les élèves non scolarisés à revenir à l'école. Reconnaître que les enseignantes ont un rôle clé à jouer pour atteindre les filles à risque et former les enseignants pour qu'ils aident les élèves susceptibles de souffrir d'un traumatisme.

→ **Lutter contre la discrimination et la stigmatisation.** Veiller à la mise en place de politiques et de réglementations appropriées et à ce que les responsables scolaires et les enseignants bénéficient d'un soutien pour prévenir l'exclusion et le harcèlement liés au COVID-19, y compris du personnel scolaire et des apprenants perçus comme étant infectés, en fonction de facteurs d'identification tels que l'appartenance ethnique.

### IV. Préparation et apprentissage des enseignants

Il est vital de consulter les enseignants et leurs organisations représentatives à propos du retour à l'école, et de fournir aux enseignants et au personnel de soutien à l'éducation une formation et des ressources adéquates pour la reprise de l'enseignement en classe. Ce soutien est particulièrement important lorsque des contraintes supplémentaires risquent d'être imposées sur le temps disponible des enseignants, si ceux-ci sont tenus de conduire à la fois un enseignement en présentiel et à distance, dans le cas d'un échelonnement du retour à l'école ou si les parents choisissent de garder les élèves à la maison. Les autorités éducatives devraient :

→ **Impliquer et soutenir les enseignants dans les décisions portant sur l'ajustement des programmes d'enseignement et l'évaluation.** Impliquer les enseignants et leurs organisations représentatives dans les consultations nationales pour identifier les principaux buts de l'éducation, réorganiser les programmes d'enseignement et aligner l'évaluation sur la base du calendrier scolaire révisé.

→ **Reconnaître le rôle clé des enseignants** dans l'identification des déficiences d'apprentissage et dans l'organisation de stratégies pédagogiques, y compris de soutien aux élèves défavorisés. Soutenir les enseignants dans la réorganisation de leur salle de classe pour permettre un enseignement et une évaluation individualisés pour un apprentissage accéléré et des réponses correctives, tout en respectant les réglementations sur la distanciation physique. Fournir aux enseignants des directives sur la façon d'établir un équilibre entre leurs responsabilités pédagogiques en présentiel, avec les élèves qui continuent d'apprendre à distance et d'autres élèves en situations hybrides.

→ **Former les enseignants aux interventions d'urgence, à l'innovation et aux méthodes d'enseignement alternatives.** Examiner, de concert avec les organisations représentatives des enseignants et avec les maîtres formateurs, les politiques enseignantes actuelles et les cadres de développement

permettant d'actualiser les dispositions relatives à l'enseignement à distance et à l'éducation dans les situations d'urgence, dans le but de renforcer la résilience des systèmes éducatifs. Coopérer avec les instituts de formation des enseignants pour améliorer la formation et les outils qui renforcent la capacité d'innovation pédagogique des enseignants, y compris les compétences numériques, les TIC et les compétences pédagogiques axées sur l'enfant.

→ **Reporter ou adapter les évaluations de performance des enseignants** pour tenir compte des changements dans les pratiques d'enseignement. Veiller à ce que les évaluations aient une fonction formatrice, prenant en compte la façon dont les enseignants ont mis en œuvre des approches innovantes pour que tous les enfants aient accès aux possibilités offertes par la continuité pédagogique et dans un cadre d'apprentissage positif au plan socio-émotionnel.

→ **Établir des réseaux de soutien par les pairs et des communautés de pratique** pour les enseignants et promouvoir la collaboration aux niveaux des écoles, des districts, des pays et à l'échelle mondiale en vue de partager des bonnes pratiques communes pour le retour à l'école.

## V. Déploiement, droits et conditions de travail des enseignants

La prise de décision concernant les modalités et le moment du retour à l'école constitue une tâche complexe. Compte tenu des précautions nécessitées par la santé et la sécurité, notamment la distanciation physique, la réouverture des écoles pourrait révéler des lacunes dans les ressources humaines et créer des horaires et des fonctionnements compliqués. Les systèmes éducatifs étant sous contrainte, il existe un risque que les décideurs choisissent ce moment pour réduire les coûts, ce qui peut porter atteinte aux droits et aux conditions de travail des enseignants. Les autorités éducatives devraient :

→ **Veiller à disposer d'un personnel enseignant et d'un personnel de soutien en nombre suffisant.** Si des pénuries d'enseignants sont identifiées, élaborer des stratégies de recrutement rapide, notamment d'enseignants contractuels temporaires, d'enseignants suppléants et d'assistants, en dialogue avec les organisations représentatives des enseignants. Déployer le personnel enseignant sur la base d'un ensemble minimum de qualifications professionnelles, d'une évaluation des compétences pédagogiques et d'attributs personnels tels que le genre, l'âge, la culture et la langue.

→ **Préserver les droits et le statut des enseignants** en veillant à ce que les salaires et les avantages sociaux, y compris les congés de maladie et les prestations médicales, soient fournis conformément aux normes énoncées dans les règlements de la fonction

publique ou aux obligations contractuelles, y compris pendant les périodes de fermeture des écoles ou de confinement individuel en lien avec la pandémie.

→ **Élaborer des plans et des politiques d'horaires flexibles** tels qu'une reprise échelonnée, des jours alternatifs ou des doubles vacances afin de faciliter la distanciation physique. Pour motiver les enseignants, prendre en compte dans leur rémunération des mesures comme les doubles vacances, ce qui permet de diviser les effectifs des classes et de respecter la distanciation physique. Assurer un minimum d'heures d'enseignement par jour.

→ **Soutenir les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation qui ont des responsabilités familiales** grâce à des modalités de travail flexibles, en particulier pour les femmes, qui assument souvent la majorité des tâches familiales pendant la pandémie.

## VI. Ressources et investissements financiers

Les coûts liés aux salaires et aux avantages sociaux des enseignants représentent le coût récurrent le plus élevé dans les budgets de l'éducation de la plupart des pays, en particulier dans les économies à revenu faible. Les ressources disponibles risquent de diminuer si les conséquences de la crise du COVID-19 se traduisent par une baisse du revenu national. Les autorités éducatives devraient :

→ **Évaluer l'impact de la crise sur les budgets de l'éducation et procéder à des ajustements** pour assurer une réponse coordonnée répondant aux objectifs et aux priorités révisés. Si les budgets sont insuffisants, envisager des stratégies de réaffectation des ressources et créer des synergies avec la communauté des bailleurs de fonds pour que les réductions de coûts n'affectent pas les conditions des enseignants, l'enseignement ou les résultats d'apprentissage.

→ **Résister à l'adoption de pratiques préjudiciables à la profession enseignante et à la qualité de l'éducation**, telles que l'augmentation du nombre d'heures d'enseignement ou le recrutement d'enseignants non formés. Encourager les prestataires privés à continuer à verser les salaires aux enseignants et aux autres membres du personnel de soutien.

→ **Investir dans les enseignants et dans le personnel de soutien à l'éducation**, y compris les salaires, l'enseignement à distance et dans les situations d'urgence et le soutien psychosocial des enseignants.

→ **Investir dans les infrastructures scolaires nécessaires** et, dans la mesure du possible, rénover, améliorer ou installer les équipements nécessaires. Fournir aux apprenants et aux enseignants les équipements d'hygiène personnelle et d'assainissement requis, tels que produits antibactériens, masques et gants.

## VII. Suivi et évaluation

Au fur et à mesure de la réouverture des écoles, il sera essentiel de suivre et d'évaluer la situation et de s'adapter au besoin. Les ministères de l'Éducation, les autorités décentralisées et les responsables scolaires devront élaborer des cadres pour mesurer et comparer les progrès accomplis pendant les différentes phases planifiées. Ils devront tenir compte du rôle des enseignants dans la prestation d'un enseignement de qualité et promouvoir un environnement d'apprentissage sûr. Les autorités éducatives devraient :

→ **Évaluer en continu les risques sanitaires et les facteurs de protection** afin de mieux informer la prise de décisions relative au calendrier et aux procédures de retour à l'école. Assurer un suivi des absences des enseignants et des apprenants pour connaître l'incidence et la progression de la maladie, et évaluer le besoin de soutien psychosocial. Collecter des données désagrégées sur les

besoins d'apprentissage des groupes vulnérables, notamment des filles, des enfants en situation de handicap, des personnes déplacées, des minorités culturelles et linguistiques, et des apprenants ayant des maladies préexistantes.

→ **Développer et mettre en œuvre des systèmes de suivi de la situation des enseignants**, reposant sur les systèmes d'information de gestion de l'éducation ou des enseignants, et portant sur le déploiement, les droits et les conditions de travail des enseignants (notamment les horaires de travail et d'enseignement). Élaborer des indicateurs proxy pour mesurer le stress associé à l'évolution des rôles et des responsabilités, ainsi qu'aux préoccupations liées à la santé et au bien-être. Suivre les interventions de formation pour soutenir les enseignants lors du retour à l'école et de l'enseignement à distance simultanément des élèves apprenant depuis chez eux.

Une liste complète des ressources ainsi qu'un kit d'outils destiné aux responsables scolaires sont disponibles en ligne sur <https://teachertaskforce.org/fr>.

Voir aussi une liste complète des [normes internationales du travail](#) et des ressources sur le [droit à l'éducation](#)

L'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 (TTF) est une alliance mondiale indépendante. Elle se compose de membres issus de gouvernements nationaux, d'organisations intergouvernementales, d'organisations non gouvernementales, d'agences de développement internationales, d'organisations de la société civile, d'organismes du secteur privé et d'organismes des Nations Unies qui coopèrent ensemble pour promouvoir les questions liées aux enseignants.

Le Secrétariat de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants est hébergé au siège de l'UNESCO à Paris. [www.teachertaskforce.org](http://www.teachertaskforce.org)

Publié en 2020 par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture © l'UNESCO

Cette publication est disponible en libre accès sous la Attribution-Share Alike 3.0 Licence IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>).

