

DEUXIÈME
ÉDITION

COMPORTANT DE NOUVEAUX
CONSEILS ET PRATIQUES

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

Guide d'utilisation à l'intention des chefs d'établissement



Crédit : MIA Studio / Shutterstock.com



À propos de ce guide d'utilisation

Le présent guide d'utilisation vise à appuyer et protéger les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation dans les efforts de retour à l'école à la suite des fermetures liées au COVID-19. Bien que s'adressant principalement aux chefs d'établissements, cette ressource peut également être utile aux enseignants et au personnel de soutien à l'éducation pour les aider à mieux comprendre leurs rôles et responsabilités dans les efforts de retour à l'école. Le présent guide repose sur les sept dimensions énoncées dans les orientations stratégiques conjointes de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)/l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour l'éducation 2030/l'Organisation internationale du Travail (OIT) figurant dans le document [Soutenir les enseignants dans les efforts de retour à l'école : orientations à l'intention des décideurs](#).

Si le présent manuel vise à répondre aux besoins des écoles, de l'éducation de la petite enfance à l'enseignement secondaire, il peut également s'appliquer à d'autres structures, notamment les établissements d'enseignement technique et professionnel, et les établissements d'enseignement non formel.

Il contient des informations générales pertinentes, des questions directrices, des conseils pratiques et des suggestions au sujet des questions d'ordre pratique, opérationnel et pédagogique relatives à la réouverture des écoles, ainsi que des liens vers des protocoles et d'autres ressources en ligne.

Ce guide s'appuie sur les orientations relatives à la crise du COVID-19 qui existent, les conclusions d'un dialogue continu entre les parties prenantes nationales et régionales, et les perspectives de la communauté internationale de l'éducation dans son ensemble. Le cas échéant, il s'inspire des enseignements tirés de crises passées ou en cours, qui sont pertinents au regard de la situation actuelle.

📌 **Rappels importants**

L'importance du contexte local : Dans de nombreux pays, la pandémie évolue de jour en jour. Un vaste éventail de facteurs influe sur la prise de décisions locales au sujet de la date de réouverture des écoles ; ce qui convient pour une école peut ne pas s'appliquer à une autre. Dans certains cas, les écoles devront peut-être fermer à nouveau après leur réouverture, en fonction de l'évolution de la pandémie et de la situation en matière santé et de sécurité. Toutes les écoles utilisant ce guide d'utilisation doivent toujours tenir compte des directives de l'Organisation mondiale de la Santé en matière de santé publique, des lois nationales et locales, des orientations diffusées par les autorités sanitaires et éducatives, de leur mission et de leur culture, et, surtout, de la sécurité et du bien-être des enseignants, des apprenants et de la communauté dans son ensemble.

Normes et protocoles : Le présent guide d'utilisation ne fixe pas de nouvelle norme, mais fait référence au document intitulé [Considerations for school-related public health measures in the context of COVID-19 \[Considérations relatives aux mesures de santé publique s'appliquant aux écoles dans le contexte du COVID-19\]](#) (OMS), et aux [Orientations provisoires pour la prévention et le contrôle de la COVID-19 dans les écoles du Comité permanent interorganisations](#) (Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, UNICEF, OMS). Il s'appuie également sur le [Cadre pour la réouverture des écoles](#) de l'Organisation des Nations Unies, qui met en avant des éléments concrets à prendre en compte à l'échelle des écoles afin de mettre en œuvre ces recommandations stratégiques. Des ressources supplémentaires sont disponibles sur les sites Internet du [Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence \(INEE\)](#) et du [Cluster Éducation mondial](#) qui rassemblent de nombreux outils et supports d'enseignement et d'apprentissage relatifs au COVID-19 (voir notamment les ressources sur le [Covid-19](#) et les [Normes minimales](#) de l'INEE). Enfin, ce guide s'inspire des principes établis dans les normes internationales du travail et de la [Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant](#).

Remerciements

La présente boîte à outils a été élaborée avec la contribution de nombreux membres du réseau de l'Équipe spéciale sur les enseignants que nous tenons à remercier : l'Agence norvégienne de coopération pour le développement, l'Association flamande pour la coopération au développement et l'assistance technique, l'Institut international de planification de l'éducation, l'Internationale de l'éducation, l'Organisation internationale du Travail, le Partenariat mondial pour l'éducation, le Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence, Save the Children, l'UNICEF et Volunteer Service Overseas.

Nous remercions vivement les organisations et les particuliers qui nous ont fait part de leur expérience pour que nous puissions élaborer les « Conseils et pratiques prometteuses » contenus dans la présente boîte à outils. Un grand merci également aux organismes qui nous ont aidés à entrer en contact avec les chefs d'établissement scolaire, notamment le ministère de l'Éducation et de la Culture de la République d'Indonésie, Global School Leaders, VVOB – education for development (Rwanda) et les partenaires du réseau Teach For All (Teach For America, Teach For India, Teach For Nepal et Teach For Pakistan). Le Sommet mondial des enseignants (Global Teacher Summit) de la Fondation Varkey nous a donné l'occasion unique de rencontrer des centaines d'enseignants à travers le monde. Enfin, nous tenons à remercier sincèrement les chefs d'établissement qui, depuis Bahreïn, l'Égypte, les Émirats arabes unis, l'Inde, le Maroc, Oman, la Palestine, les Philippines, le Royaume-Uni et l'Uruguay, ont partagé leur histoire avec nous.

Principales dimensions garantissant un environnement d'apprentissage sûr, sain et inclusif

Reconnaître le rôle majeur des chefs d'établissement et des enseignants

Les enseignants sont le pilier du système éducatif et la clé pour atteindre les objectifs d'apprentissage, quels que soient le contexte et la situation. Dans le cadre des mesures de confinement liées au COVID-19, les chefs d'établissement et les enseignants se sont rapidement mobilisés et ont innové pour permettre aux élèves de bénéficier d'un apprentissage à distance, avec ou sans technologies numériques. Les enseignants sont par ailleurs essentiels pour communiquer les mesures visant à prévenir la propagation du virus, en s'assurant que les enfants sont en sécurité et disposent du soutien nécessaire. Lors de la réouverture des écoles, leur rôle sera tout aussi crucial.

Voir l'[Appel à l'action pour les enseignants](#).

Les systèmes éducatifs du monde entier sont confrontés à un ensemble de défis à la fois communs et uniques soulevés par la pandémie de COVID-19. Alors que certains pays commencent à enregistrer un ralentissement du nombre de cas actifs, les questions relatives à la date de réouverture des écoles, les mesures de sécurité à appliquer et les conditions dans lesquelles cette reprise doit s'effectuer sont au premier rang de la prise de décisions, aussi bien au niveau national qu'au niveau des écoles.

Il est impossible de proposer des réponses parfaites ou absolues et il se peut qu'aucun retour à l'école idéal n'existe. Au contraire, chaque école devra établir des conditions minimales et optimales qui lui sont propres en vue de sa réouverture. Elle devra s'intéresser à la manière d'appliquer au mieux [les protocoles reconnus aux échelons international et national en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène](#) et de soutenir les enseignants et les apprenants en fonction des capacités, des contraintes et des contextes locaux.

Quel que soit le contexte, les chefs d'établissement devront **fixer des priorités** et reconnaître que des **compromis** pourront s'avérer nécessaires. Par exemple, pour réduire le nombre d'enseignants et d'élèves présents sur place afin de faciliter la distanciation physique, les écoles devront peut-être rouvrir sur une base sélective et échelonner le retour par classe ou par niveau. Il leur faudra peut-être privilégier certaines catégories de population ou certains groupes d'apprenants, tels que les élèves vulnérables et à risque et les enfants de travailleurs essentiels. Dans certains cas, il pourra être envisagé de fermer à nouveau les écoles. Parallèlement, les ressources disponibles pourront être réaffectées afin de faire en sorte que les bâtiments scolaires et les équipements de sécurité sont prêts à être utilisés, ou de mieux préparer les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation.

Le présent guide d'utilisation, à travers un ensemble de questions directrices, de conseils et de ressources, vise à aider les chefs d'établissement à définir les mesures à prendre dans chacune des sept dimensions principales (figure 1), afin de mieux soutenir et protéger les enseignants et les autres membres du personnel éducatif dans le cadre des efforts de retour à l'école. Les questions directrices visent à susciter une réflexion à l'appui du processus de planification, propre à chaque contexte local et aux capacités de chaque école.

Figure 1. Cadre pour le retour à l'école : sept dimensions principales





Dialogue social et communication

Toutes les décisions relatives au processus de réouverture doivent être informées par **un dialogue social** et suivre **des stratégies de communication** efficaces. Les enseignants, le personnel scolaire et leurs organisations représentatives doivent prendre activement part à l'élaboration des politiques et des plans de réouverture des écoles, y compris des mesures de sécurité et de santé au travail visant à protéger le personnel.

Communiquer avec les enseignants, les apprenants et le personnel de soutien à l'éducation au sujet de la réouverture des écoles peut permettre de **clarifier ce qui est attendu d'eux** et de **mettre en avant leur rôle dans la réussite des efforts déployés pour garantir un** retour à l'école sûr et inclusif, y compris un bien-être général, et le rétablissement de l'enseignement et de l'apprentissage. Il sera important de **communiquer rapidement, clairement et régulièrement avec les parents** et les communautés scolaires pour comprendre leurs préoccupations et renforcer l'appui aux plans de réouverture. Les parents souhaiteront connaître les mesures de protection mises en place pour limiter les risques sanitaires. Ils voudront également en savoir davantage sur l'engagement continu de l'école à l'égard des grands principes et objectifs pédagogiques. Les enseignants étant souvent le premier point de contact avec les parents, ils devront être préparés de façon à garantir que chacun reste constamment informé de la situation. Ils devront également être en mesure de communiquer des informations exactes, et dissiper les mythes entourant le COVID-19.

En réponse aux préoccupations en matière d'**équité**, des activités de sensibilisation pourront être mises en place afin d'encourager le retour à l'école des apprenants les plus vulnérables, notamment les filles et les élèves handicapés. Les messages divulgués doivent tenir compte des difficultés particulières des apprenants dont la famille a été touchée par le COVID-19, qui risquent de faire l'objet de stigmatisation et de discrimination à leur retour. En cas de retours sélectifs ou échelonnés, les activités de sensibilisation peuvent permettre d'expliquer les raisons sous-tendant cette décision et proposer un calendrier régissant le retour des apprenants qui continuent d'étudier de chez eux. Cette démarche supposera souvent de désigner les points focaux principaux parmi les membres du personnel, du comité de direction de l'école ou d'une association parents-enseignants.

Dans les établissements disposant de peu de ressources, les communications ciblées avec les enseignants, les parents et la communauté locale seront importantes pour **mobiliser des ressources supplémentaires**, qui pourraient s'avérer essentielles à une réouverture réaliste et mesurée des écoles. Il peut s'agir de ressources humaines ainsi que de contributions financières et en nature (technologies de l'information et de la communication, supports papier, équipement de protection individuelle, etc.).

Il est possible d'adopter une stratégie de communication systémique qui englobe les autorités locales/éducatives, les organisations d'enseignants, d'autres écoles et le secteur de la santé.



Sécurité et santé

Lors de la réouverture des écoles, la **santé et la sécurité des apprenants et du personnel scolaire revêtent une importance primordiale**. Les chefs d'établissement contribueront largement à garantir aux enseignants et aux apprenants un cadre de travail et d'apprentissage sûr. Les mesures de santé et de sécurité au travail édictées par les autorités sanitaires et éducatives centrales compétentes, qui rejoignent celles publiées par les organisations internationales (en particulier l'[OMS](#) et l'[OIT](#)), fournissent un cadre que les chefs d'établissement peuvent mettre en œuvre et surveiller tout en l'adaptant à la situation et aux normes locales.

L'attention au **bien-être des enseignants, du personnel de soutien et des apprenants** est au cœur de la prise de décisions. Il s'agit de trouver un équilibre : songer au retour à l'école en tenant compte des risques (et des besoins) que cela entraîne pour les enseignants, le personnel de soutien et les apprenants, afin de s'assurer que les besoins des membres les plus vulnérables de la communauté scolaire sont satisfaits. Les politiques et pratiques en matière de santé et de sécurité doivent être élaborées avec le personnel et ses organisations représentatives. Les hommes et femmes enseignants ainsi que leurs représentants doivent prendre activement part à ce processus décisionnel.



Bien-être psychologique et socio-émotionnel des enseignants

La pandémie peut affecter les enseignants et les apprenants de différentes façons, les chefs d'établissement et les enseignants doivent y être préparés. **Nombreux sont ceux ayant pu éprouver une détresse psychologique et socio-émotionnelle** en raison de l'isolement prolongé.

Certains enseignants peuvent avoir des proches malades ou des parents âgés à charge, alors que ceux d'un âge plus avancé peuvent se sentir particulièrement vulnérables à la maladie. La détresse des enseignants peut également provenir de la charge de travail accrue suscitée par le recours à des méthodes d'enseignement nouvelles et complexes sans formation préalable ni soutien adéquats, notamment s'ils doivent en même temps s'occuper de leurs propres enfants.

Une détresse psychologique et socio-émotionnelle peut entraîner un risque d'épuisement, qui se traduit par des taux élevés d'absentéisme, voire de départs, minant alors les efforts déployés en vue de renforcer la résilience de l'école.

Une évaluation et un soutien psychologiques et socio-émotionnels continus à destination des enseignants et des apprenants peuvent faire partie des interventions menées à l'échelle de l'école pour parer à ces problèmes. Les enseignants doivent avoir la possibilité de répondre à leurs propres besoins, de prendre soin d'eux et de gérer leur stress. Les chefs d'établissement peuvent aider les enseignants à mieux gérer leur stress et à élaborer des mécanismes d'adaptation, une démarche essentielle pour garantir que les enseignants puissent exercer efficacement et fournir le soutien psychosocial nécessaire aux apprenants.



Préparation des enseignants et apprentissage

Le retour à l'école représente un nouveau bouleversement en matière d'enseignement et d'apprentissage. Pour mener à bien ce processus, il est important que les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation bénéficient d'**une préparation professionnelle appropriée et reçoivent des informations**, afin de pouvoir assumer leurs responsabilités et de répondre aux attentes.

La formation, l'apprentissage entre pairs et la collaboration avec d'autres enseignants, aussi bien au sein de l'école qu'en dehors, seront essentiels. Un soutien de ce type est particulièrement important lorsqu'une pression supplémentaire est exercée sur l'emploi du temps des enseignants, qui peuvent être tenus d'enseigner en face à face et à distance dans le cadre d'un retour échelonné ou lorsque les parents choisissent de ne pas remettre leurs enfants à l'école.

Les chefs d'établissement doivent s'assurer que **les enseignants ont les moyens de prendre des décisions à l'égard de l'enseignement et de l'apprentissage**. Ils peuvent, en collaboration avec ces derniers, modifier les programmes d'enseignement (condenser/hiérarchiser) et les méthodes d'évaluation en fonction des calendriers scolaires révisés et des instructions émanant des autorités centrales. Les chefs d'établissement doivent également aider les enseignants à réorganiser les salles de classe pour permettre l'enseignement individuel s'inscrivant dans une stratégie de rattrapage et d'apprentissage accéléré, tout en respectant les réglementations en matière de distanciation physique.

Les enseignants continuent de jouer un rôle crucial dans l'identification des lacunes d'apprentissage et l'élaboration de réponses pédagogiques. Étant donné qu'assurer un **enseignement de qualité** durant la fermeture des écoles peut avoir posé certaines difficultés, les enseignants doivent évaluer l'apprentissage effectué à la maison ou hors-ligne et éventuellement revoir certains points avec les apprenants ayant pris du retard. Il conviendra d'adopter un mode d'enseignement et d'apprentissage souple, ainsi que des stratégies de rattrapage et d'apprentissage accéléré pour satisfaire les besoins de l'ensemble des apprenants. Ceci est particulièrement vrai pour les groupes vulnérables, notamment les familles modestes, les filles, les personnes ayant des besoins particuliers, les minorités ethniques ou culturelles et les personnes vivant dans des zones rurales reculées privées d'accès à un enseignement à distance.

Les chefs d'établissement et les enseignants ont également besoin d'une formation afin d'être à même de travailler en situation d'urgence, d'innover et d'appliquer de nouvelles méthodes d'enseignement. Les chefs d'établissement peuvent établir des réseaux de soutien entre pairs et des communautés de pratique pour encourager la collaboration et le partage de bonnes pratiques.



Déploiement, droits et conditions de travail des enseignants

Le déploiement efficace des enseignants et du personnel de soutien et la protection de leurs droits et de leurs conditions de travail sont au cœur des efforts de retour à l'école. Il convient de prendre en compte les éléments suivants : les stratégies de déploiement prévues, fondées sur une évaluation des déficits en ressources humaines résultant d'emplois du temps échelonnés ou réduits ; les obligations familiales des enseignants et les facteurs de risque individuels ; la possibilité de se rendre à l'école en toute sécurité ; et la capacité à assurer un nombre minimal d'heures d'enseignement quotidien. Dans le même temps, il est nécessaire de veiller au respect des normes internationales en la matière et des lois nationales relatives aux droits des travailleurs ainsi qu'à la sécurité, à la santé et au bien-être socio-émotionnel.

Ces questions s'appliquent également au personnel opérationnel employé par les écoles (concierges, agents d'entretien, personnel de restauration scolaire, chauffeurs de bus, etc.).



Ressources financières et investissements

La décision de rouvrir dépend du contexte et de la capacité des écoles à prévoir, obtenir ou mobiliser les **budgets et les ressources** nécessaires pour activer les protocoles sanitaires et d'hygiène, appliquer les mesures de distanciation physique et renforcer la capacité des enseignants et du personnel de soutien à l'éducation à atteindre les objectifs pédagogiques.

La création de **budgets scolaires consacrés au COVID-19** doit être un processus conjoint réunissant les écoles, qui comprennent les besoins sur le terrain, et les autorités éducatives compétentes, qui pourraient avoir accès à des sources de financement supplémentaires. Lorsque les écoles disposent de ressources limitées, il peut s'avérer nécessaire de procéder à une résolution créative des problèmes, de prendre des décisions difficiles et de faire des compromis. Il existe peut-être des solutions pour mobiliser des ressources financières et humaines locales ou des contributions en nature par l'intermédiaire des comités de direction des écoles, des associations parents-enseignants et d'autres réseaux communautaires.

Dans le cadre de ces scénarios, le processus de budgétisation peut permettre aux chefs d'établissement de redéfinir des façons de faire traditionnelles, en étudiant les moyens de mutualiser les ressources avec les dirigeants et les associations communautaires et en faisant appel aux connaissances, aux ressources et à l'expertise d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'organisations de la société civile (OSC) expérimentées. Les entreprises locales peuvent également être disposées à soutenir les efforts de retour à l'école par le biais de dons, de prêts ou d'achat à bas prix d'innovations à l'appui de l'enseignement et de l'apprentissage.



Suivi et évaluation

La réouverture des écoles nécessitera un suivi, une évaluation et un ajustement efficaces du processus de mise en œuvre, si nécessaire. À l'aide des outils des ministères de l'Éducation et des autorités décentralisées, les chefs d'établissement doivent adapter et utiliser des cadres simples pour mesurer les progrès accomplis. Ils doivent tenir compte du rôle joué par les enseignants dans la fourniture d'un enseignement de qualité et la mise en place d'un environnement d'apprentissage sûr.



I. DIALOGUE SOCIAL ET COMMUNICATION

Un vaste dialogue social avec l'école et la communauté locale impliquant les enseignants est essentiel pour planifier la réouverture des écoles. Ce dialogue vise à garantir que les communautés, les directeurs d'école et les enseignants participent tous à la prise de décisions au sujet des modalités de réouverture des écoles dans le cadre des directives nationales en vigueur. Ces modalités concernent notamment le calendrier, les nouvelles mesures obligatoires (telles que les protocoles sanitaires et l'utilisation d'équipements de protection individuelle), ainsi que des aspects pédagogiques et logistiques.

Les ministères de l'Éducation et les autorités nationales ou locales publieront des directives générales sur les modalités et le calendrier de réouverture des écoles. Les décisions relatives à la réouverture doivent être communiquées aux enseignants, aux apprenants et au personnel de soutien à l'éducation pour clarifier ce qui est attendu d'eux et mettre en avant leur rôle dans la réussite d'un retour à l'école sûr et inclusif.

Questions directrices à l'intention des chefs d'établissement

Consultations ouvertes sur la réouverture sûre des écoles

Avez-vous pensé à :

- étudier les orientations diffusées par le ministère de l'Éducation et l'OMS et consulter les autorités compétentes dans les domaines de la santé et de l'éducation au sujet de la réouverture des écoles ?
- consulter les enseignants et leurs organisations représentatives ainsi que d'autres membres du personnel éducatif de votre école au sujet du plan général de réouverture de votre école ?
- élaborer, à partir des orientations reçues, des protocoles sanitaires et de sécurité spécifiques à l'intention du personnel, des apprenants et de la communauté scolaire au sens large, afin de leur indiquer le comportement à adopter en matière de distanciation physique et de prévention des risques ? **(Voir également la section II.)**
- discuter des protocoles sanitaires et de sécurité avec les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation (infirmières, concierges, gardiens, personnel de restauration scolaire et chauffeurs de bus) ?

- discuter des orientations à suivre pour assurer le bien-être de chacun avec les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation (infirmières, concierges, gardiens, personnel de restauration scolaire et chauffeurs de bus) ? **(Voir également la section III.)**

- désigner un point focal ou une équipe spéciale chargée de la prévention des risques liés au COVID-19, en consultation régulière avec le personnel et leurs représentants ?

Consultations ouvertes sur les modalités de reprise de l'apprentissage en classe

Avez-vous pensé à :

- inclure des consultations avec le personnel et leurs organisations représentatives dans votre processus de planification afin de veiller à ce qu'ils comprennent leur rôle de premier plan dans la fourniture d'un apprentissage inclusif de qualité ? **(Voir également les sections IV et V.)**

- consulter les conseillers/psychologues et infirmières scolaires disponibles au sein de votre école au sujet de l'aide qu'ils apporteront aux enseignants et aux apprenants ? **(Voir également la section III.)**

- consulter les parents, les personnes s'occupant d'enfants, les associations parents-enseignants, les comités de gestion de l'école et les associations d'élèves au sujet des efforts de retour à l'école, y compris les différents scénarios de réouverture progressive des écoles ainsi que les mesures prises et leur bien-fondé ?

- consulter les enseignants au sujet des élèves/apprenants auxquels donner la priorité et de la façon de venir en aide aux enfants risquant de ne pas retourner à l'école ou d'abandonner l'école après y être retournés ? **(Voir également la section IV.)**

Communication auprès des enseignants et du personnel de soutien à l'éducation

Avez-vous pensé :

- à planifier une communication régulière auprès de votre personnel afin de veiller à répondre aux préoccupations soulevées, à clarifier les rôles et les responsabilités et à gérer les attentes ?

- à mettre en place des mécanismes de communication clairs (avec les points focaux désignés) à l'intention du personnel et des élèves ?

- à prévoir une communication auprès des enseignants et du personnel de soutien à l'éducation pour clarifier :

- aux dernières informations au sujet des protocoles sanitaires et de sécurité ?

- au réagencement des salles de classe et des locaux scolaires pour permettre un enseignement différencié par petits groupes et respecter les réglementations en matière de distanciation physique et d'hygiène ? **(Voir également la section II.)**

- à l'importance du soutien socio-émotionnel et du bien-être des enseignants, qui passe par la reconnaissance et la prise en compte de leurs responsabilités familiales ? **(Voir également la section III.)**

- aux changements apportés aux codes de conduite ou à d'autres politiques de protection, y compris les plans de gestion des risques et les protocoles d'urgence ?

- à l'importance de connaître les apprenants ayant pu subir un traumatisme ou des violences durant la fermeture de l'école ? **(Voir également la section III.)**

- au nouveau calendrier scolaire, prévoyant par exemple plusieurs roulements sur la journée ou la semaine ? **(Voir également la section IV.)**

- aux plans relatifs à l'apprentissage professionnel et à la collaboration entre pairs ?

- aux plans d'évaluation des retards d'apprentissage dus à la fermeture des écoles ?

- à encourager les enseignants à entretenir un contact régulier avec les apprenants qui restent chez eux et avec leurs parents ou les personnes s'occupant d'eux, par le biais, notamment, de réunions virtuelles, de courriels, d'appels téléphoniques, de sessions sur Google Hangouts ?

- à fournir aux enseignants et aux autres membres du personnel des orientations sur la façon d'engager le dialogue avec les parents et les personnes s'occupant d'enfants au sujet du retour à l'école (y compris avec ceux qui sont réticents à remettre leur enfant à l'école) ?

- à réfléchir aux possibilités de former et de guider les enseignants pour qu'ils repèrent les apprenants à risque (en particulier ceux risquant de ne pas retourner à l'école ou d'abandonner l'école peu de temps après y être retournés) et communiquent avec leur famille ? **(Voir également la section IV.)**

Communication auprès des parents et des personnes s'occupant d'enfants

Avez-vous pensé :

- à partager avec les parents, les personnes s'occupant d'enfants et les familles des informations essentielles (par exemple au moyen d'affiches, de courriels, de dépliants, de SMS, de messages WhatsApp) sur :

- les aménagements réalisés au sein de l'école pour respecter les protocoles sanitaires et d'hygiène ?

- les règles et les directives que les apprenants et leur famille sont tenus de suivre afin de garantir un retour à l'école en toute sécurité ?

- les changements apportés au calendrier global ainsi qu'aux emplois du temps quotidiens et hebdomadaires ?

- la planification des examens ou des évaluations, y compris les annulations ou reports éventuels ?

- les horaires aménagés, y compris les temps de récréation, ainsi que les modalités à suivre pour déposer et récupérer les enfants ?

- la disponibilité des services scolaires essentiels, y compris les services de cantine et d'alimentation scolaire, de conseil et de soutien psychologique ou socio-émotionnel, de santé ou d'urgence ?

- la disponibilité de programmes d'éducation accélérée, de classes de rattrapage ou de tutorat, ou de toute autre forme de soutien supplémentaire à l'apprentissage, le cas échéant ?

- la mise en place une communication réservée aux familles d'enfants vulnérables ?

- le repérage des parents ne souhaitant pas remettre leurs enfants à l'école pour entrer en contact avec eux ?

- la prise de contact avec les familles des apprenants vulnérables (tels que ceux risquant d'abandonner l'école ou ceux issus de groupes minoritaires) ? Dans le cadre de cette démarche, vous ou les enseignants pouvez être amenés à effectuer des visites à domicile.

- l'invitation des parents aux réunions des comités de gestion de l'école ou des associations parents-enseignants, ou à désigner un point focal auprès duquel les parents ou les personnes s'occupant d'enfants peuvent soulever toute préoccupation éventuelle au sujet de la direction de l'école ?

Communication auprès des membres de la communauté locale

Avez-vous pensé :

- à faire appel aux autorités locales, aux dirigeants communautaires, aux associations, aux OSC et aux entreprises locales pour soutenir les efforts de retour à l'école ? Leurs contributions peuvent prendre la forme de dispositifs de sécurité à l'intention des membres du personnel et des apprenants les plus vulnérables, de ressources pédagogiques (solutions d'impression, appareils numériques, Internet, etc.), de transferts de fonds, de distributions alimentaires ou de services de garde d'enfants, selon les besoins.

- à impliquer les autorités locales, les membres de la communauté ou les directeurs d'autres écoles (le cas échéant) dans la coordination de campagnes inclusives en faveur d'un « retour à l'école en toute sécurité » en vue de sensibiliser tous les ménages et les enfants, en particulier ceux vivant dans des endroits isolés ?

Conseils

Nouez un dialogue social. Bien que chronophage, ce processus est essentiel si l'on veut que les membres de la communauté scolaire adoptent et appliquent efficacement les politiques et les plans élaborés. Un dialogue social efficace repose sur l'expertise des personnes concernées par ces politiques et garantit l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes. S'il demeure superficiel ou ne reflète pas une représentation équitable, vous risquez de saper l'application des politiques et le processus de planification, et d'exclure les plus vulnérables. Découvrez comment instaurer un dialogue social inclusif et impliquer les enseignants dans le [Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante](#) ; reportez-vous à la section 4.4.3 « mobilisation des enseignants », pages 97 et 98.

Constituez une équipe de planification. Envisagez de créer une équipe chargée de planifier et d'organiser le retour du personnel de votre école. Veillez à assurer une représentation équitable entre les membres de la direction et les différentes catégories de personnel essentiel (enseignants, assistants, conseillers, chauffeurs de bus, gardiens). Cette équipe doit être constituée selon des principes inclusifs, en veillant à ce que les femmes et les personnes issues de groupes minoritaires ou traditionnellement marginalisés soient bien représentées au sein du personnel. Pour découvrir comment mettre en place une équipe inclusive, reportez-vous à l'étape 1 de l'outil [« 10-step tool for a safe and healthy return to work in times of COVID-19 »](#) de l'OIT.

Appuyez-vous sur les structures existantes. Appuyez-vous sur les structures existantes au sein de votre école, telles que les clubs pour enfants, les associations parents-enseignants, les comités de gestion de l'école, les groupes de jeunes et les réseaux familiaux, pour favoriser un processus de réouverture sûr et inclusif. S'il existe des comités de gestion de l'école et des associations parents-enseignants ou des groupes similaires, il est essentiel que les femmes y soient représentées au même titre que les hommes et qu'elles puissent y faire entendre leur voix. Il en est de même pour les groupes minoritaires ou traditionnellement marginalisés. Veillez à ce que des femmes de la communauté issues de tous les groupes soient non seulement impliquées, mais également encouragées à partager leur point de vue. Pour découvrir comment entrer en lien avec les mécanismes et groupes existants au sein de votre communauté scolaire, reportez-vous au manuel de Save the Children intitulé [« Retour à l'école en sécurité : Guide du praticien »](#) (page 4).

Élaborez une stratégie de communication. Une stratégie de communication claire peut aider les écoles à être davantage en mesure de communiquer à grande échelle et en toute transparence avec le personnel, les apprenants, les familles et les communautés au sujet des décisions prises pour favoriser un retour à l'école dans les meilleures conditions, notamment en matière de santé et de sécurité. Une telle stratégie doit préciser les rôles de chaque membre du personnel, y compris des points focaux qui auraient été désignés, ainsi que les canaux de communication à utiliser pour transmettre les différents messages : courriels, sites ou portails du ministère ou de l'école, brochures, dépliants, activités de mobilisation sociale (au moyen de réunions communautaires, de groupes WhatsApp ou via la radio communautaire locale). Cette stratégie doit être étayée par un engagement en faveur de l'exactitude des informations, de la transparence et de la redevabilité et fournir des orientations garantissant que les messages essentiels sont diffusés de façon claire, concise et factuelle.

Prenez garde aux croyances ! Gardez à l'esprit que tout le monde n'a pas reçu les mêmes informations au sujet de la crise et de la lutte contre le COVID-19 pendant la période de confinement. Il est donc possible que votre personnel, vos élèves et leur famille appréhendent différemment la maladie, et nourrissent notamment des croyances fondées sur de fausses informations. Soyez prêt à exposer les faits et à fournir des informations claires pour dissiper les mythes entourant le COVID-19 et limiter toute discrimination ou stigmatisation éventuelle.



Ressources et lectures complémentaires

- [Directives de l'IE pour la réouverture des écoles et des établissements scolaires](#), Internationale de l'Éducation, 2020
- [Le COVID-19 et le secteur de l'éducation](#), OIT, 2020
- [Normes de l'OIT et COVID-19 \(coronavirus\) Questions fréquentes - Principales dispositions des normes internationales du travail à prendre en compte dans le contexte évolutif de l'épidémie de COVID-19](#), OIT, 2020
- [Introduction to social dialogue and tripartism \(formation gratuite en ligne du Centre international de formation de l'OIT\)](#), OIT, 2020
- [Le rôle central du dialogue social pour faire face à la crise du COVID-19](#), OIT, 2020
- [Using the INEE Minimum Standards during COVID-19 \(vidéo\)](#), Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence, 2020
- [Social Mobilisation and Children's Engagement strategies for teachers on Ebola: A Facilitators Guide for Master Trainers](#), Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence, 2015
- [How can teachers and school systems respond to the COVID-19 pandemic? Some lessons from TALIS](#), Organisation de coopération et de développement économiques, 2020
- [Retour à l'école en sécurité : Guide du praticien](#), Save the Children, 2020
- [Safe Back to School: A Practitioner's Guide](#), Global Education Cluster, 2020

Ce que disent les chefs d'établissement

Communiquer avec les enseignants en premier

Dans la mesure du possible, communiquer les principales décisions et examiner les projets avec les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation avant d'en parler à la communauté scolaire élargie d'élèves et de parents et personnes s'occupant d'enfants. Ainsi, les enseignants auront la possibilité de discuter et d'obtenir des précisions avant qu'ils aient besoin de transmettre les informations essentielles à ladite communauté. Dans certains cas, des réunions en face à face et des groupes de discussion ont permis d'atteindre un consensus avec les enseignants et de limiter les inquiétudes liées à la reprise.

Source: [The Impact of COVID-19 on Education: Research Evidence from Interviews with Primary and Secondary Teachers in England](#), 2020

Créer des supports visuels

Aux États-Unis, la direction d'un établissement utilise des téléphones portables et des services de messagerie basiques pour préparer les enseignants à adopter les nouveaux protocoles applicables lors de la réouverture des écoles. Des bénévoles réalisent des vidéos avec leur smartphone pour illustrer les nouvelles règles de déplacement dans les couloirs de l'école ainsi que les protocoles de sécurité et d'assainissement. Courts et faciles à comprendre, ces films sont envoyés aux enseignants via WhatsApp et Facebook Messenger. Ils seront également partagés avec les groupes de parents d'élèves afin de leur présenter les nouvelles mesures qui s'appliquent lorsqu'ils viennent déposer et chercher leurs enfants à l'école. Aux Émirats arabes unis et aux Philippines, des vidéos et des ateliers en ligne publiés sur des chaînes YouTube montrent aux élèves comment se servir d'un masque et d'un gel hydroalcoolique.

Mener des enquêtes pour évaluer les besoins de la communauté

La direction d'un établissement secondaire de Montevideo (Uruguay) a pris conscience de l'importance d'impliquer la communauté scolaire tout entière dans la planification de la réouverture de l'école. Afin de cerner et d'apaiser leurs inquiétudes, des enquêtes électroniques ont été réalisées auprès des :

- enseignants, afin qu'ils puissent évaluer leur état de santé et déterminer s'ils sont en mesure de reprendre le travail ;
- parents, afin de s'assurer qu'ils veulent bien remettre leurs enfants à l'école ;
- élèves, afin de savoir ce qu'ils ressentent (la plupart ont insisté sur le fait qu'ils désiraient reprendre l'école et retrouver leurs camarades).

Outils de communication, de gestion et de planification des ressources humaines

L'organisation Global School Leaders a compilé à l'intention des chefs d'établissement un ensemble de ressources pratiques sur la réouverture des écoles, notamment sur la préparation des établissements et du personnel scolaires, la gestion du bien-être et le soutien à la communauté, qui comprend des outils de communication, d'apprentissage et de gestion (notamment un téléphone et des guides d'utilisation des applications WhatsApp et Facebook Messenger). Y figure également un modèle d'enquête à l'intention des enseignants visant à évaluer leur bien-être mental et physique, et à déterminer s'ils sont prêts à reprendre le travail.

Source: [Global School Leaders – Resources for schools reopening](#)

“ Les directeurs d'établissement sont tirillés de tous côtés, coincés entre les besoins des élèves, les inquiétudes du personnel et des syndicats, les préoccupations des parents et les directives officielles qui ne cessent de changer. ”

Un chef d'établissement (Royaume-Uni)



II. SÉCURITÉ ET SANTÉ À L'ÉCOLE

À mesure que les écoles commencent à rouvrir, la **santé et de la sécurité des apprenants, des enseignants et du reste du personnel scolaire** demeure la principale préoccupation. Les chefs d'établissement contribueront largement à garantir aux enseignants et aux apprenants un cadre de travail et d'apprentissage sûr. Ils doivent veiller à ce que les membres du personnel appliquent les mesures visant à assurer leur propre sécurité ainsi que celle des élèves et de leurs collègues. Ils peuvent également évaluer les espaces physiques afin de calculer le nombre maximal d'élèves par classe, si possible, et veiller au respect des normes de distanciation physique. Les chefs d'établissement peuvent envisager d'utiliser tous les espaces, y compris certains espaces communs tels que la bibliothèque, les couloirs ou les espaces en extérieur, si cela est possible.

Questions directrices à l'intention des chefs d'établissement

Planification d'un cadre physique pour un apprentissage sûr

Avez-vous pensé à :

- vous procurer et passer en revue les directives des autorités sanitaires et éducatives pour vérifier que votre école réunit les conditions de sécurité pour rouvrir ?
- faire venir, si possible, des experts de la santé publique ou les autorités gouvernementales pour vérifier que votre école réunit les conditions de sécurité pour rouvrir ?
- entreprendre une évaluation des risques en consultation avec le personnel scolaire et élaborer une politique et un plan de maîtrise des risques, en tenant compte des besoins des différents corps de métiers au sein de l'école ?
- impliquer, si possible, les cliniques ou les autorités sanitaires locales dans les efforts de retour à l'école ?
- inspecter les locaux avant la réouverture de l'école, y compris les salles de classe, les installations d'eau, d'hygiène et d'assainissement et les espaces en extérieur ?
- étudier les possibilités de modernisation et d'amélioration des installations d'eau, d'hygiène et d'assainissement de l'école (par exemple, construction de toilettes séparées pour les filles et les garçons et installation de l'eau courante, le cas échéant) ?

- étudier les moyens d'obtenir des équipements de protection individuelle adaptés et en quantité suffisante, en particulier des masques, ainsi que du savon, du désinfectant et des serviettes jetables pour les mains ?

- collaborer avec le personnel afin de mettre en place des activités régulières d'inspection, de nettoyage et de désinfection des installations et des équipements, sans oublier de garantir l'élimination des déchets potentiellement infectieux et une utilisation sûre des produits désinfectants ?

- ébaucher avec votre personnel un plan visant à utiliser tous espaces intérieurs et extérieurs (si possible) de l'école afin de garantir une distanciation physique sûre entre les apprenants et les enseignants ?

- réaménager les horaires de classe, en cas de manque d'espace, afin d'avoir des groupes réduits permettant de garantir une distanciation physique sûre ? **(Voir également la section IV.)**

- réfléchir à différentes stratégies pour limiter les contacts entre les membres de la communauté scolaire (marquage au sol pour orienter les déplacements au sein de l'établissement, différents points d'entrée et de sortie, horaires d'arrivée et de départ échelonnés selon les groupes d'âge, etc.) ?

Planification des politiques sur l'utilisation des équipements de protection individuelle et les gestes à adopter pour respecter les protocoles sanitaires et d'assainissement

Avez-vous pensé à :

- participer, avec les enseignants et les autres membres du personnel (y compris le personnel temporaire et les prestataires), à une formation sur les mesures nationales d'assainissement et d'hygiène visant à prévenir les risques ?

- promouvoir le lavage des mains, l'utilisation de gel hydroalcoolique, l'hygiène respiratoire et la distanciation physique ?

- veiller à ce que les membres du personnel aient lu et compris les protocoles et les instructions de votre école relatifs à leur propre sécurité ainsi qu'à celle de leurs collègues et des élèves ?

- veiller à ce que tous les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation aient accès à des équipements de protection individuelle adaptés, notamment des masques, lorsqu'une distanciation physique suffisante ne peut être assurée, y compris en appuyant la fabrication de masques lorsque l'école ne dispose pas de masques jetables ?

- présenter à vos enseignants et au reste du personnel la façon dont les masques et autres équipements de protection individuelle doivent être utilisés pour prévenir la propagation du COVID-19, et participer à des formations expliquant quand et comment utiliser ces protections, ainsi que comment les entretenir et les jeter en toute sécurité ?

- entreprendre une évaluation des risques auprès de votre personnel pour identifier les personnes vulnérables pouvant être plus exposées au risque d'infection (tels que les enseignants d'un certain âge, qui ont des antécédents médicaux ou dont des membres de la famille ont été dépistés positifs pour le COVID-19) ?

- réfléchir aux mesures supplémentaires qui pourraient être prises pour assurer la sécurité du personnel vulnérable, comme lui permettre de travailler de chez lui ou de poser un congé, selon les cas ?

- discuter avec les enseignants et le reste du personnel de la façon de gérer et de signaler les situations qui pourraient présenter un risque, aussi bien pour vous, que pour vos collègues et les élèves ?

- travailler avec le personnel compétent à des plans de gestion du COVID-19 (si vous disposez de services de santé scolaire), prévoyant notamment le dépistage des élèves et du personnel et l'isolation de ceux qui présentent des symptômes ?

- faire appel au soutien des autorités locales et de la communauté (si vous ne disposez pas de services de santé scolaire formels) pour gérer les cas potentiels de COVID-19 dans votre école ?

- diffuser des informations (sur des supports imprimés, en ligne ou de vive voix) au sujet des protocoles sanitaires et d'hygiène de votre école auprès des enseignants et du reste du personnel éducatif, ainsi que des apprenants et de leur famille ?

- prévoir du temps durant les réunions du personnel et les cours afin de discuter des mesures prises au sein de l'école pour faire face au COVID-19, de toute nouvelle information importante au sujet de la maladie, ainsi que des bonnes pratiques à adopter en matière de bien-être et de santé physique et mentale ?

Conseils

Aidez les jeunes enfants à s'adapter. Utilisez des chansons et des jeux pour aider les jeunes enfants à s'habituer au lavage régulier des mains et au port du masque. Vous trouverez en ligne des chansons qui montrent aux enfants pendant combien de temps ils doivent se laver les mains et qui les aident à comprendre pourquoi c'est important (par exemple les vidéos suivantes, en anglais, produites par Ubongo Kids in Tanzania : <https://www.youtube.com/watch?v=IGzvqkObuWk> et <https://www.youtube.com/watch?v=Wlac01h-KIQ>). Avec les plus jeunes enfants, vous pouvez mettre des masques aux peluches qui se trouvent dans la salle de classe. Les enfants les plus âgés peuvent décorer leur masque ou jouer à des jeux (par exemple, deviner les expressions du visage qui se cachent sous le masque).

Utilisez les « Kits WASH » de Save the Children. Save the Children a élaboré trois outils ainsi qu'une note d'orientation comprenant plusieurs listes d'objets à inclure dans les boîtes à outils en matière d'eau, d'hygiène et d'assainissement conçues pour aider les écoles à faire face à la pandémie de COVID-19 et à rouvrir en toute sécurité. Pour en savoir plus, voir : [WASH School Kit 1](#) ; [WASH School Kit 2](#) ; [WASH School Kit 3](#) ; [School and Household Hygiene COVID-19 guidance](#).

Ressources et lectures complémentaires

- [A 10-step tool for a safe and healthy return to work in times of COVID-19](#), OIT, 2020
- [WASH@Work : Un manuel d'autoformation](#), OIT, 2016
- [Reopening schools in the context of COVID-19: Health and safety guidelines from other countries](#), Learning Policy Institute, 2020
- [Retour à l'école en sécurité : Guide du praticien](#), Save the Children, 2020
- [Reprise de l'école : préparer et gérer la réouverture des établissements scolaires](#), UNESCO, 2020
- [IASC Guidance on COVID-19 Prevention and Control in Schools](#), UNICEF, OMS et Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2020
- [WASH and Covid 19](#), OMS, 2020
- [Normes relatives à l'eau, l'assainissement et l'hygiène en milieu scolaire dans les environnements pauvres en ressources](#), OMS, 2009
- [Safe Back to School: A Practitioner's Guide](#), Global Education Cluster, 2020

Ce que disent les chefs d'établissement

Limiter les déplacements des élèves dans l'enceinte de l'école

Afin de limiter les interactions des élèves en dehors des salles de classe, la direction d'une école palestinienne a mis en place les mesures suivantes :

- Ce sont les enseignants qui se déplacent d'une salle de classe à une autre, et non les élèves, qui encombrant les couloirs. Ces derniers restent en classe jusqu'à ce que l'enseignant du prochain cours arrive.
- Les élèves peuvent déjeuner à leur bureau ou dehors en petits groupes, plutôt que dans une cour de récréation bondée. Autre nouveauté, les élèves et les enseignants bénéficient de trois pauses de 30 minutes au cours de la journée.
- Les portes des salles de classe restent ouvertes, une mesure qui limite le nombre de personnes touchant des surfaces telles que les poignées et qui permet aussi de réduire le travail de désinfection.

Satisfaire les besoins en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène

De nombreux établissements scolaires ne disposent pas de suffisamment d'installations de lavage des mains, une mesure souvent obligatoire conformément aux nouveaux protocoles pour une réouverture des écoles en toute sécurité. Au Rwanda et aux Philippines, lorsqu'il était impossible d'équiper les écoles avec de nouveaux lavabos ou éviers, des robinets et des cuvettes mobiles fabriqués localement ont été installés en face de chaque salle de classe afin d'encourager les élèves à se laver régulièrement les mains.

Créer de nouveaux espaces d'apprentissage, aussi bien dans l'enceinte de l'école qu'en dehors

Face à la difficulté que posent les mesures de distanciation physique, de nombreux établissements ont choisi de dispenser les cours ailleurs que dans les salles de classe, notamment au sein des réfectoires et dans les couloirs de l'école. Certains enseignants et élèves rencontrent en outre des difficultés pour se rendre à l'école. Une école primaire népalaise encourage l'enseignement en face à face en petits groupes pour les élèves et les enseignants du préprimaire et du primaire qui vivent dans le même quartier.

Trouver des solutions communes

Dans la mesure du possible, les chefs d'établissement peuvent contacter les écoles de leur région pour uniformiser leurs approches et trouver des solutions à l'échelle communautaire. Ils contribueront ainsi à limiter les problèmes que pourraient rencontrer les écoles si elles suivaient des démarches différentes. Une telle coordination est également importante pour prévenir le flux de fausses informations et éviter, par exemple, qu'une école rouvre ses portes à tous les niveaux de classe, tandis qu'une autre explique aux parents et aux personnes s'occupant d'enfants qu'il est encore trop tôt pour que les élèves reprennent l'école en toute sécurité.



III. BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE ET SOCIO-ÉMOTIONNEL

Les stratégies en faveur du retour à l'école doivent anticiper les **effets psychologiques et socio-émotionnels de la pandémie sur les enseignants et les apprenants**. Certains enseignants peuvent se sentir vulnérables à la maladie, avoir des proches malades, ou de jeunes enfants ou des parents âgés à charge. Les élèves peuvent avoir besoin d'un soutien psychologique et socio-émotionnel supplémentaire. Toute une nouvelle série de vulnérabilités peut avoir émergé durant la fermeture de l'école (interruption des dispositifs de sécurité essentiels tels que les repas scolaires ou exposition à d'autres traumatismes dans les ménages dits « à risque »).

Les chefs d'établissement peuvent suivre les enseignants, leur suggérer de consulter afin que l'on évalue leur bien-être général et les orienter vers des services de santé mentale si nécessaire. À l'école, les enseignants doivent aussi avoir les moyens de prendre soin d'eux et de gérer le stress lié au travail et au COVID-19, afin qu'ils puissent répondre efficacement aux besoins des élèves et du reste du personnel. Les chefs d'établissement doivent tenir compte du risque accru auquel sont exposées les filles, ainsi que des questions plus générales relatives à la protection de l'enfance.

Questions directrices à l'intention des chefs d'établissement

Bien-être psychologique et socio-émotionnel du personnel

Avez-vous pensé à :

- réfléchir à l'incidence de la crise de COVID-19 sur votre rôle en tant que chef d'établissement, sur votre bien-être psychologique et socio-émotionnel et sur le bien-être de votre personnel ?
- parler de l'importance de prendre soin de soi, de gérer le stress et de veiller à son bien-être psychologique et socio-émotionnel en général avec les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation ?
- élaborer un plan pour préserver le bien-être du personnel au moment de la réouverture des écoles, y compris au moyen d'un réseau de soutien entre pairs ?
- organiser une formation qui vous apprendra, ainsi qu'à vos collègues, à reconnaître et à orienter les individus présentant des signes de détresse vers des spécialistes de la santé mentale ?

- réfléchir aux mesures qui pourraient être prises pour offrir davantage de soutien psychologique et socio-émotionnel au personnel vulnérable et à risque, y compris aux personnes dont la charge de travail a augmenté en raison de la crise ?

- discuter avec les membres du personnel de l'incidence de la crise sur leur rôle et de la façon de gérer et satisfaire les attentes une fois que l'école aura rouvert ? **(Voir également la section IV)**

- réfléchir aux moyens de gérer plus efficacement le temps du personnel et de réduire leur charge de travail, notamment en simplifiant ou en allégeant leurs tâches et obligations administratives ?

- proposer un soutien psychologique et socio-émotionnel en priorité aux enseignants vulnérables et à risque, en particulier ceux :

- d'un âge avancé,

- souffrant de maladies chroniques

- désavantagés par la diminution des ressources et l'augmentation de leur charge de travail en raison des cours supplémentaires à donner ou de l'apprentissage mixte ?

Préparation du personnel au soutien psychosocial des élèves

Avez-vous pensé à :

- discuter et élaborer avec votre personnel une stratégie claire pour savoir instaurer un dialogue rassurant au sujet de la réouverture des écoles avec les apprenants, les parents et les personnes s'occupant d'enfants ?

- étudier les possibilités de proposer au personnel une formation inclusive et sensible au genre, complétée par des ressources (listes de vérification, etc.) pour leur apprendre à identifier les apprenants en proie à la détresse, à l'anxiété ou à d'autres vulnérabilités liées au COVID-19 ainsi qu'à travailler avec eux (par exemple, les filles qui ont subi des agressions sexuelles ou qui sont tombées enceintes par accident durant la fermeture de l'école) ?

- fournir aux enseignants des listes de vérification leur permettant d'évaluer le comportement et les réactions des apprenants en proie au stress et à l'anxiété, et leur apprendre comment apporter à ces élèves le soutien nécessaire ?

- déterminer si, lorsque les enseignants ne sont pas en mesure d'apporter un tel soutien, d'autres membres du personnel de l'école en sont capables ?

- vérifier que les enseignants savent comment signaler les cas présumés de maltraitance, de violence ou de négligence envers les enfants ?

- vérifier que vous et votre personnel avez su répondre aux besoins des familles demandant des conditions de retour à l'école plus souples ?

- étudier les possibilités de formation sur la gestion de classe et la résolution des conflits, notamment sur l'importance du renforcement positif pour gérer plus efficacement les classes difficiles dans lesquelles certains élèves sont en détresse en raison du COVID-19 ?

- passer en revue et repenser (si nécessaire), en collaboration avec votre personnel, les politiques et les mécanismes de protection de l'enfance en vigueur dans votre école et dans votre communauté, et veiller à ce que les membres du personnel sachent comment signaler les cas présumés de maltraitance, de violence ou de négligence envers un enfant de façon professionnelle et confidentielle ?

- passer en revue et repenser (si nécessaire), en collaboration avec votre personnel, les codes de conduite ainsi que les politiques et mesures disciplinaires en vigueur dans votre école, et veiller à ce que tous les membres du personnel sachent que vous ne tolérez aucun châtement corporel ni aucune autre forme de punition cruelle ou dégradante dans votre école ?

- réfléchir aux solutions qui pourraient permettre à votre école ou à la communauté au sens large de continuer, ou commencer, à proposer des services sociaux essentiels aux apprenants vulnérables (soutien en matière de santé mentale, protection sociale, aide nutritionnelle, etc.) ?

Lutte contre la discrimination et la stigmatisation

Avez-vous pensé à :

- envisager et élaborer avec votre personnel des directives permettant de repérer et prévenir le harcèlement, la discrimination et la stigmatisation en lien avec le COVID-19, aussi bien à l'égard des apprenants que des enseignants ?

- œuvrer, avec votre personnel, les autorités locales, les membres de la communauté et d'autres chefs d'établissement, à renforcer la sensibilisation à la discrimination liée au COVID-19 et lutter contre l'exclusion d'apprenants ou d'enseignants touchés par la maladie aux niveaux des classes, des écoles et des communautés ?

- encourager, avec votre personnel, les autorités locales, les membres de la communauté et d'autres chefs d'établissement, les campagnes visant à réduire la stigmatisation et à dissiper les craintes de contagion ou de contamination ?

“ Avant la réouverture des écoles, les enseignants avaient peur de reprendre le travail et de contracter le virus, tout comme les parents. Nous n'avions pas d'installations d'eau, d'hygiène et d'assainissement, ni de masques, et les classes étaient nombreuses. Nous aurions apprécié pouvoir discuter avec le personnel de santé. Par ailleurs, il aurait été rassurant d'avoir des psychologues dans les écoles pour assurer une prise en charge psychosociale.

Enfin, nous avons pu obtenir suffisamment d'installations sanitaires et de masques auprès d'une ONG internationale pour que tous les élèves d'une certaine année retournent à l'école pour préparer leurs examens. Les classes étaient divisées en deux. ”

Un directeur d'école primaire, Ouagadougou (Burkina Faso)

Conseils

Reconnaissez les signes de stress. Il est important de savoir reconnaître les signes de stress, chez soi et chez les autres. La *Formation pour les enseignants du primaire en situations de crise* dresse la liste suivante. Si vous ou votre personnel ressentez ces symptômes de façon régulière (au moins une fois par semaine), il se peut que vous souffriez de stress :

1. Je me sens tendu(e) et nerveux(se).
2. J'ai des douleurs physiques.
3. Je suis tout le temps fatigué(e), physiquement et mentalement.
4. Je ne supporte pas le bruit.
5. Mon travail ne m'intéresse plus.
6. J'ai un comportement impulsif.
7. Je ne parviens pas me débarrasser de pensées angoissantes.
8. Je suis triste et j'ai souvent envie de pleurer.
9. Je suis moins efficace que je ne l'étais avant.
10. J'ai du mal à planifier et à réfléchir clairement.
11. Je dors mal.
12. Effectuer les tâches de la vie quotidienne me demande un effort.
13. Je suis cynique ou très critique.
14. Je fais des cauchemars.
15. Je suis irritable, la moindre contrariété ou requête m'exaspère.
16. Je passe beaucoup plus de temps au travail qu'auparavant.

Téléchargez le guide complet ici : <https://inee.org/resources/teachers-crisis-contexts-training-primary-school-teachers>

Faites face au stress. Save the Children a élaboré un module de formation professionnelle des enseignants axé sur le bien-être au travail pour les aider à comprendre, à repérer et à réduire le stress, considéré comme un facteur nuisible au bien-être des enseignants et des élèves. Ce module vise à apprendre aux enseignants à réagir au stress de façon positive, en élaborant des stratégies personnelles et en faisant appel au soutien des autres. Pour en savoir plus, voir : [Safe Schools: Teacher Professional Development](#)

Créez des réseaux de soutien entre pairs. Les réseaux de soutien entre pairs sont importants pour le bien-être des chefs d'établissement et des enseignants. Les enseignants et le reste du personnel peuvent parrainer et soutenir leurs collègues. Les élèves peuvent se soutenir les uns les autres et solliciter l'aide de la communauté, si besoin, en demandant des conseils de manière informelle à un membre de l'association parents-enseignants, par exemple. Vous pouvez également encourager les enseignants à faire part des solutions qu'ils ont trouvées pour gérer leur stress, lesquelles peuvent varier selon les individus, les cultures et les contextes.

Luttez contre les discriminations. Il est important que les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation sachent reconnaître et gérer les cas de discrimination liée au COVID-19 pour pouvoir prévenir l'exclusion et le harcèlement. Cette forme de discrimination peut cibler le personnel ou les apprenants perçus comme étant infectés, ou bien des groupes plus importants, tels que les minorités culturelles ou ethniques perçues comme étant plus à risque d'être infectées.

Ressources et lectures complémentaires

- [Gender and Education during COVID-19](#), Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence, 2020
- [Conseils à l'attention des parents et personnes chargées de la garde d'enfants pendant la fermeture des établissements scolaires en raison du COVID-19 : Assurer le bien-être et l'apprentissage des enfants](#), Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence, 2020
- [Guidance for parents and caregivers – compilation of resources](#), Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence, 2020
- [Aborder les dimensions du genre dans le cadre des fermetures d'écoles](#), UNESCO, 2020
- [Comment les enseignants peuvent parler aux enfants de la maladie à coronavirus \(COVID-19\)](#), UNICEF, 2020
- [Psychosocial Support Activities in Child Friendly Spaces, Schools and Communities](#), UNICEF, 2019
- [Considérations liées à la santé mentale et au soutien psychosocial pendant la pandémie de COVID-19](#), OMS, 2020

Ce que disent les chefs d'établissement

Une approche holistique

En Égypte, la direction d'un établissement met en avant la nécessité d'avoir conscience des besoins multiples, à différents niveaux, que présentent les élèves et les enseignants lors du retour à l'école. Certains élèves auront connu l'insécurité alimentaire, la pauvreté, un stress émotionnel et des violences durant la fermeture des établissements scolaires. Les chefs d'établissement doivent donc tenir compte des besoins particuliers, sur le plan éducatif, émotionnel et social, qu'éprouveront ces élèves et leur famille. Ils doivent impliquer autant que possible la communauté et les services de protection sociale dans les efforts déployés pour satisfaire ces besoins conformément aux lois et réglementations éducatives.

Le bien-être des chefs d'établissement et des enseignants

Au Royaume-Uni, un chef d'établissement a insisté sur le fait que pour pouvoir assumer correctement leur rôle, les directions des écoles devaient avant tout veiller à bénéficier elles-mêmes de suffisamment d'aide et de soutien. Pour ce faire, elles peuvent par exemple entrer en contact avec les autres directions d'établissement de la communauté afin de partager leurs expériences, apprendre à gérer leur stress, et apporter et recevoir un soutien. En Indonésie et aux États-Unis, les enseignants se sont réunis en petits groupes, non seulement à des fins de formation, mais également de soutien psychosocial.

Apporter un soutien à travers des services de conseils

De nombreux chefs d'établissement scolaire ont pris conscience qu'il était nécessaire que les élèves et le personnel enseignant bénéficient de services de conseils. Dans une école pakistanaise, les enseignants sont invités à suivre de leur propre gré une formation supplémentaire afin de soutenir leurs pairs et les élèves. Les professeurs d'arts plastiques et d'éducation physique, pour lesquels l'enseignement en ligne s'est avéré difficile, voire impossible, ont reçu une formation en conseil et en santé mentale, ce qui leur a permis de soutenir les élèves aussi bien que leurs pairs. La méditation et le yoga font également partie des activités proposées à la communauté scolaire.

“ De nombreux enseignants redoutent le retour à l'école, et le rôle qu'ils auront à jouer dans le cadre de cette reprise est source de préoccupations. Pour moi, le plus difficile a été d'aider les enseignants à surmonter leurs inquiétudes. ”

Un chef d'établissement (Oman)



IV. PRÉPARATION DES ENSEIGNANTS ET APPRENTISSAGE

Après la fermeture des établissements, le retour à l'école représente un nouveau bouleversement des modalités d'enseignement et d'apprentissage. Afin que les enseignants puissent garantir un cadre d'apprentissage inclusif et sûr à l'appui de la réalisation des principaux objectifs pédagogiques, leurs capacités doivent être renforcées dans plusieurs domaines, notamment au moyen de formations.

Les chefs d'établissement doivent modifier, en collaboration avec les enseignants, les programmes d'enseignement et les méthodes d'évaluation, conformément aux instructions émanant des autorités centrales. En parallèle, **le rôle que jouent les enseignants dans l'identification des lacunes d'apprentissage** et la définition de stratégies d'enseignement appropriées, qui englobent le soutien aux apprenants défavorisés, demeure essentiel.

Les chefs d'établissement doivent fournir aux enseignants des directives leur indiquant comment partager leur temps entre les élèves présents en classe et ceux qui suivent leur enseignement à distance. Les chefs d'établissement et les enseignants ont également besoin d'un appui afin d'être à même de travailler en situation d'urgence, d'innover et d'appliquer de nouvelles méthodes d'enseignement.

Questions directrices à l'intention des chefs d'établissement

Préparation des enseignants

Avez-vous pensé :

- à fournir un soutien professionnel à votre personnel (formation, accompagnement/parrainage, listes de vérification/outils pédagogiques, etc.) dans les grands domaines suivants :
 - à ce que prévoit votre école pour maintenir un cadre d'apprentissage sûr (mesures de distanciation physique, horaires et calendrier aménagés, protocoles sanitaires et d'hygiène, etc.) ? **(Voir également la section II.)**
 - à comprendre l'incidence du COVID-19 sur les rôles du personnel ainsi qu'à gérer et satisfaire les attentes lors de la réouverture des écoles ? **(Voir également la section III.)**
 - à réorganiser les salles de classe pour permettre l'enseignement individuel s'inscrivant dans une stratégie de rattrapage et d'apprentissage accéléré ?

- aux compétences en gestion de classe nécessaires aux enseignants pour qu'ils soient à l'aise dans les classes réagencées ainsi qu'avec les nouveaux modes d'enseignement préconisés, afin qu'ils puissent dispenser un enseignement de qualité et parvenir aux principaux résultats d'apprentissage désirés ?

- à modifier, dans le cadre d'un processus décisionnel efficace, les programmes d'enseignement (condenser/hiérarchiser) et les méthodes d'évaluation en fonction des calendriers scolaires révisés et des instructions émanant des autorités centrales ?

- à un apprentissage accéléré et des cours de rattrapage pour les apprenants qui accusent un retard d'apprentissage, en particulier les élèves défavorisés et ceux dont l'apprentissage a été plus sévèrement perturbé ?

- à effectuer une évaluation rapide et continue des progrès et du bien-être des apprenants, tout en s'attaquant aux écarts persistants et aux menaces qui pèsent sur l'équité et l'inclusion ?

- à la manière de reconnaître et gérer son stress et celui de ses collègues ?
(Voir également la section III.)

- à la manière de reconnaître les traumatismes et de soutenir les apprenants vulnérables ou à risque en classe ? **(Voir également la section III.)**

- à faciliter la collaboration et le soutien entre les enseignants de votre école et, si possible, entre les écoles, en fonction des enseignements tirés lors de la fermeture des écoles, en vue d'échanger informations, de conseils sur le retour à l'école, et de faciliter le partage du matériel ?

L'organisation de l'enseignement

Avez-vous pensé :

- à consulter les autorités locales et votre personnel sur l'organisation optimale de l'enseignement dans votre école afin d'assurer la sécurité de la communauté scolaire tout entière (par exemple, système de classes alternées et réouverture échelonnée accordant la priorité à certains apprenants).

- à rouvrir l'école pour l'ensemble de la population scolaire, ou pour un groupe d'apprenants plus restreint ?

- Dans ce dernier cas, l'enseignement en classe sera-t-il dispensé en priorité :

- aux enfants des travailleurs essentiels ou des secteurs clés de l'économie locale ?

- à certaines classes ou certains niveaux, par exemple l'enseignement primaire et préscolaire ?

- aux apprenants ayant besoin d'un enseignement spécialisé ou aux groupes vulnérables risquant d'abandonner l'école (en particulier les enfants handicapés, les filles vulnérables et les populations minoritaires) ?

- à ceux qui préparent des examens importants ?

- aux apprenants issus de familles qui ne disposent pas de technologies de l'information et de la communication ou d'une connexion Internet ?

- ou doit-on prendre en compte l'ensemble des facteurs énumérés ci-dessus ?

- aux cas où la situation familiale des apprenants leur permet de poursuivre leur apprentissage à distance de façon efficace ?

- à modifier le calendrier scolaire et des examens pour compenser le temps d'enseignement et d'apprentissage perdu ? (Si oui, en avez-vous fait part à la communauté scolaire ?)

- à suivre un programme accéléré pour les matières principales au cours des mois restants de l'année ou des années scolaires ?

- à faire en sorte, dans les cas où certains élèves poursuivent leur apprentissage à domicile, que les enseignants disposent des technologies de l'information et de la communication, de la connectivité, de la formation et du soutien nécessaires pour dispenser un enseignement mixte (matériel de radio et télévision, ordinateurs, imprimantes, appareils mobiles et Internet).

- à faire en sorte, s'ils sont tenus de travailler à domicile, que les enseignants aient accès à une connexion Internet et téléphonique fiable et à des moyens de communication électroniques (messageries électronique, SMS, vocale ; applications de messagerie comme Messenger, Telegram, Viber et WhatsApp , médias sociaux comme Instagram et Twitter, etc.) ?

- à élaborer, en collaboration avec votre personnel, un plan pour poursuivre sans interruption un enseignement et un apprentissage de qualité dans l'éventualité où les écoles fermeraient à nouveau ?

Les programmes d'enseignement et les évaluations

Avez-vous pensé :

- à consulter les directives émanant des autorités compétentes (le cas échéant) ainsi que les scénarios prévus en matière d'enseignement en cas de fermeture des écoles, et déterminer ce que cela implique pour les élèves ?

- aux modifications apportées par les autorités locales ou centrales ainsi que le ministère de l'Éducation au programme d'enseignement ou de formation pour faire face à la crise du COVID-19, ainsi qu'à donner aux enseignants la possibilité d'examiner et de mettre en œuvre ces changements ?

- à envisager la possibilité d'organiser des évaluations pour identifier les principales lacunes en matière d'enseignement, ainsi que les aspects du programme qui doivent être renforcés ou révisés ?

- à déterminer comment maintenir des évaluations formatives et sommatives efficaces, en particulier si les examens de fin de trimestre sont reportés ou annulés ?

Résolution des problèmes d'équité en classe

Vous êtes-vous posé les questions suivantes :

- est-il possible de mettre en place, en collaboration avec les enseignants, des méthodes d'enseignement souples et des « solutions de remplacement » ?

- est-il possible de mettre en place des cours de rattrapage, en particulier à l'intention des élèves qui n'ont pas pu bénéficier d'un enseignement à distance ?

- est-il possible de rassembler les élèves ayant des besoins d'apprentissage particuliers dans de plus petits groupes afin de leur dispenser un enseignement adapté ?

- les élèves les plus âgés, les parents et les autres membres de la communauté peuvent-ils effectuer des activités de tutorat auprès des élèves en difficulté en dehors des heures de cours ?



Ressources et lectures complémentaires

- [Technologies for Teacher Professional Development](#), Information for Development Program (INFODEV), 2005
- [Supporting the continuation of teaching and learning during the COVID-19 Pandemic: Annotated resources for online learning](#), Organisation de coopération et de développement économiques, 2020
- [Enabling Teachers: Teacher Professional Development](#), Save the Children, 2020
- [Girl's Education Challenge - Keeping in contact with girls safely](#), UK Aid, 2020
- [Comment planifier des solutions d'apprentissage à distance pendant la fermeture temporaire des écoles](#), UNESCO, 2020
- [Webinaires sur la réponse éducative au COVID-19](#), UNESCO, 2020
- [Early Years – online safety advice](#), gouvernement australien, 2020

Conseils

Prévoyez des horaires d'apprentissage souples. Si tous les élèves ne peuvent pas retourner à l'école, un système de classes alternées peut être mis en place, par exemple :

- plusieurs classes alternées quotidiennes, permettant par exemple aux élèves de suivre un enseignement en classe le matin et d'effectuer un apprentissage à distance l'après-midi ;
- plusieurs classes alternées hebdomadaires permettant à chaque enfant d'aller à l'école quelques jours par semaine ;
- seuls les élèves d'un certain niveau fréquentent l'école : la priorité est accordée aux enfants appartenant à un groupe d'âge précis, ou à ceux qui préparent des examens importants.

Identifiez et soutenez les apprenants à risque. Il est important d'identifier rapidement les apprenants les plus défavorisés, notamment les enfants handicapés, et ceux issus de groupes minoritaires ou qui parcourent de longues distances pour se rendre à l'école. Il convient de prêter attention à ces groupes dans votre secteur et d'établir des listes afin de contacter les parents et les personnes s'occupant d'enfants pour qu'ils remettent leurs enfants à l'école. Il est également important de réfléchir aux moyens qui peuvent être mis en œuvre pour impliquer davantage ces apprenants (rendre l'école plus accessible aux enfants handicapés, trouver des compagnons de voyage aux élèves qui habitent loin de l'école, etc.).

Mettez à profit les enseignements tirés pour améliorer les compétences en technologie de l'information et de la communication Les séances de formation et de soutien entre pairs sur l'enseignement à l'aide des technologies simples et avancées peuvent reposer sur les expériences et les enseignements tirés lors de la fermeture des écoles. Elles porteront sur les compétences nécessaires, d'une part, pour utiliser ces technologies et, d'autre part, pour employer ces technologies afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage. Elles aborderont également le développement des compétences liées à la planification de cours en milieu mixte, au moyen d'activités d'auto-apprentissage axées sur l'enfant, l'organisation, la polyvalence et la gestion du temps.

Faites au plus simple. Peu d'enseignants sont en mesure de s'adapter rapidement et efficacement à un milieu d'apprentissage en ligne ou mixte. Il leur est donc conseillé de choisir des méthodes d'enseignement qui se prêtent plus aisément à l'apprentissage en ligne (cours magistraux, modules autodidactiques), en plus des approches complexes centrées sur l'apprenant et reposant sur la réalisation de projets.

Créez des réseaux de soutien entre pairs. Envisagez de mettre en place, en collaboration avec la direction et le personnel d'autres écoles, un réseau de soutien entre pairs pour encourager le partage des connaissances, de l'expérience et des ressources, ainsi que d'autres formes de soutien (parrainage, accompagnement). En Ouganda par exemple, un [réseau de soutien entre pairs](#) tire parti de la popularité de WhatsApp pour assurer une communication efficace. Consultez également le document suivant pour obtenir de plus amples informations sur les groupes de soutien entre enseignants efficaces et à faible coût : [Three principles for supporting teacher effectiveness during COVID-19](#) (Banque mondiale, 2020).

Mobilisez des « champions » à l'appui du soutien entre pairs. Faites-vous le défenseur des enseignants hautement compétents qui se sont démarqués durant la fermeture ou la réouverture des écoles ; exprimez-leur votre reconnaissance et vos encouragements. Un petit nombre d'enseignants hautement motivés et compétents, à l'aise dans le nouveau contexte scolaire, seront en mesure d'offrir un soutien, en personne et en ligne, à leurs pairs et aux élèves, et ce, de plusieurs façons.

Stratégies d'apprentissage de rattrapage. Plusieurs stratégies sont envisagées afin que les élèves rattrapent le retard accumulé en raison de la fermeture prolongée des écoles. Leur sélection doit reposer sur des données scientifiques relatives à leur efficacité, afin d'éviter de gaspiller des ressources ou d'imposer une charge de travail superflue au système éducatif, aux élèves et aux parents, et pour améliorer les résultats d'apprentissage. En soutien à la Coalition mondiale pour l'éducation, l'Université Johns-Hopkins, en partenariat avec Chiefs for Change, a publié un document de travail qui présente trois stratégies d'apprentissage de rattrapage couramment employées bien qu'elles soient inefficaces et trois stratégies donnant de bons résultats. Ce document s'appuie sur des données factuelles recueillies aux États-Unis.

Source : [Ne pas remédier, accélérer ! Stratégies efficaces d'apprentissage de rattrapage : l'exemple des États-Unis](#), Université Johns Hopkins, 2020

Ce que disent les chefs d'établissement

Adapter les directives officielles en collaboration avec les enseignants

Au Pakistan, la direction d'un établissement scolaire a eu recours à des groupes de discussion avec les enseignants pour adapter les procédures opérationnelles permanentes liées à la réouverture des écoles émises par les pouvoirs publics. Ces groupes ont permis aux enseignants de discuter des différents aspects de ces nouvelles procédures (notamment de l'adaptation des programmes et des examens) ainsi que de la manière dont celles-ci seront appliquées au sein de leur école. Dans la mesure du possible, les chefs d'établissement scolaire peuvent demander aux membres de leur équipe de direction d'appliquer chacun des règles différentes issues des nouveaux protocoles afin de diviser et partager la charge de travail. En Indonésie, les directeurs d'école ont constitué des équipes spéciales qui se chargeront de toutes les questions liées à la réouverture des écoles, y compris l'adaptation du programme scolaire et l'élaboration des cours. En Inde, les chefs d'établissement ont travaillé avec leur équipe de direction à l'élaboration des plans de réouverture des écoles, lesquels abordent les besoins sanitaires, émotionnels et pédagogiques.

Recourir aux communautés d'apprentissage professionnelles

Au Rwanda, l'Association flamande pour la coopération au développement et l'assistance technique (VVOB – education for development) recourt à des communautés d'apprentissage professionnelles, une approche impliquant une collaboration avec les chefs d'établissement pour les aider à soutenir leur communauté d'enseignement. Dans le cadre de cette démarche, deux réunions en face à face sont organisées afin que chaque chef d'établissement puisse rencontrer ses pairs et discuter, notamment au sujet de la sécurité à l'école, de l'enseignement en ligne ainsi que de la préparation des cours en vue de la réouverture des écoles. À chaque séance, une question directrice est proposée et une liste de vérification est distribuée aux chefs d'établissement, lesquels peuvent animer les discussions et partager leurs expériences et bonnes pratiques. Des mesures de suivi seront en outre consignées dans le plan d'amélioration de l'école sur lequel s'appuieront les chefs d'établissement lors de la réouverture des écoles au Rwanda. La dimension de genre et l'équité constituent des questions transversales qui seront également abordées.

Source: [Professional Learning Communities – A toolkit for school leaders in back-to-school efforts after COVID-19 closures](#), VVOB – education for development, (Rwanda)

Planification de scénarios

→ Aux Émirats arabes unis et à Bahreïn, les chefs d'établissement ont décrit la manière dont ils composaient avec les trois scénarios de réouverture qui suivent. Aux Émirats arabes unis, le scénario A repose sur une approche d'apprentissage mixte selon laquelle la moitié des élèves retourne à l'école et l'autre peut travailler en ligne à tout moment. Dans le scénario B, 70 % des élèves retournent à l'école et le reste a accès à un apprentissage en ligne. Dans le scénario C, tous les élèves retournent à l'école. Par exemple, dans le scénario A, le « Groupe A » de 15 élèves va à l'école durant la première semaine tout en respectant les mesures de précaution applicables. Dans le même temps, le « Groupe B » suit en ligne les mêmes cours que ceux dispensés en présentiel.

“ Il convient de porter une attention accrue aux enseignants qui reprennent le travail. Il peut s'agir de tenir compte de leurs besoins, de veiller à leur sécurité et leur bien-être, et de les aider à adapter leurs pratiques d'enseignement et d'apprentissage. ”

Un chef d'établissement (Palestine)



V. DÉPLOIEMENT, DROITS ET CONDITIONS DE TRAVAIL DU PERSONNEL

Le retour à l'école pourrait être marqué par un manque d'enseignants. Les chefs d'établissement peuvent reconnaître ces difficultés et suivre les moyens mis en œuvre pour les surmonter. Toutefois, étant donné que le retour à l'école pourrait imposer des obligations supplémentaires aux enseignants (heures supplémentaires, par exemple), les chefs d'établissement joueront un rôle clé dans la protection des **droits et des conditions de travail des enseignants et du personnel de soutien à l'éducation**, et veilleront au respect des normes nationales en matière d'enseignement ainsi que des lois du travail.

Questions directrices à l'intention des chefs d'établissement

Emploi du temps du personnel

Avez-vous pensé aux éléments suivants :

- surveiller les déficits d'enseignants qui pourraient survenir au cours du processus de retour à l'école en raison de la baisse des effectifs, des absences prolongées et des problèmes de réorganisation des salles de classe, et à en faire part aux autorités scolaires locales ?
- consulter le personnel, les associations d'enseignants ainsi que les autorités locales et centrales au sujet de l'application de modalités de recrutement justes et équitables, garantissant un nombre suffisant d'enseignants, hommes et femmes, pour couvrir le nouvel emploi du temps ?
- trouver des bénévoles (parents et membres de la communauté) capables d'aider temporairement les enseignants ?
- consulter le personnel, les associations d'enseignants, ainsi que les autorités locales et centrales au sujet de la charge de travail que l'on peut raisonnablement confier aux enseignants et au personnel de soutien à l'éducation au cours du processus de retour à l'école ?
- déterminer si les responsabilités familiales des enseignants, hommes et femmes, doivent être prises en compte lors de la planification de leurs horaires de travail ?

- déterminer si certains membres du personnel ne sont pas en mesure de reprendre immédiatement le travail et, le cas échéant, s'ils connaissent leurs droits en matière de congé et d'indemnité maladie ?

- déterminer si certains membres du personnel sont plus vulnérables au COVID-19 ?

- le cas échéant, l'école a-t-elle mis en place des mesures de protection leur permettant de reprendre le travail en toute sécurité ? Peuvent-ils continuer à travailler de chez eux ?

- dans l'affirmative, peuvent-ils continuer à travailler de chez eux dans le cadre d'un enseignement virtuel/à distance en équipes/binômes avec les enseignants qui sont de retour à l'école ?

Droits des enseignants et du personnel de soutien à l'éducation : points clés

→ Les responsabilités supplémentaires dépassant le cadre des normes en vigueur ne devraient pas être obligatoires.

→ Le salaire, les avantages incitatifs et tout autre mécanisme visant à encourager les enseignants à accepter de nouvelles responsabilités doivent refléter des mesures telles que les doubles vacances.

→ Les modifications des conditions habituelles d'emploi et de travail (salaire et avantages, notamment) doivent être effectuées par l'entremise du dialogue social avec les membres du personnel et leurs organisations représentatives. Le cas échéant, de tels changements peuvent être apportés dans le cadre de négociations collectives.

→ Les congés maladie doivent également tenir compte du fait que les enseignants et autres membres du personnel doivent s'isoler s'ils présentent des symptômes ou entrent en contact avec des cas confirmés de COVID-19.

→ Des dispositions doivent également être prises pour permettre aux personnes devant prendre soin d'un proche malade de s'absenter.

Ajustement des conditions de travail

Avez-vous pensé à :

- expliquer en détail aux nouveaux enseignants tout ce qui a trait à leurs conditions de travail (entrée en fonction, salaire, emploi du temps, mesures incitatives, etc.) ?

- définir avec précision les objectifs de travail des enseignants et du personnel de soutien à l'éducation (ainsi que la façon dont ils seront évalués), notamment lorsque les structures habituelles ont été compromises dans une situation d'urgence ou au lendemain d'une crise ?

- consulter le personnel, les associations d'enseignants, ainsi que les autorités locales et centrales, le cas échéant, avant de revoir et mettre à jour les plans de supervision et de soutien du personnel en fonction de la situation ?

- reporter ou adapter les évaluations de performance des enseignants afin de prendre en compte les effets de la crise sur les rôles du personnel ainsi que les modifications apportées aux méthodes d'enseignement en raison des mesures de distanciation physique ?

- envisager des moyens de récompenser les enseignants et autres membres du personnel qui ont su s'adapter à des conditions de travail exceptionnelles et acquérir de nouvelles compétences dans le contexte de la crise du COVID-19, et de leur témoigner votre reconnaissance lors des évaluations de performance ?

Conseils

Reportez les évaluations des enseignants. Il est préférable de reporter les évaluations de performances des enseignants. Si ces évaluations ont tout de même lieu, elles devront prendre en compte les modifications apportées aux méthodes d'enseignement en raison des mesures de distanciation physique. Il faudra en outre qu'elles soient de nature formative et permettent d'évaluer les méthodes pédagogiques novatrices mises en œuvre par les enseignants afin de s'assurer que tous les enfants continuent d'avoir accès un apprentissage en continu, ainsi qu'à un milieu d'apprentissage favorable sur le plan socio-émotionnel.

Veillez à ce que les enseignants restent motivés. Déterminez, en collaboration avec les associations d'enseignants ainsi que les autorités locales et centrales, le cas échéant, la meilleure façon de s'assurer que l'ensemble du personnel soit payé intégralement et à temps, et qu'il se sente valorisé pour son travail. Il conviendra en outre de déterminer la meilleure façon de retenir les enseignantes : l'enseignement est souvent une profession à majorité féminine, en particulier aux échelons inférieurs du système d'éducation, et l'engagement continu des enseignantes est essentiel pour assurer le retour des filles à l'école. UNESCO, 2020, [Soutenir les enseignants et le personnel éducatif en temps de crise, Note 2.2](#)

Ressources et lectures complémentaires

- [Principes directeurs de l'IE sur la pandémie du COVID-19](#), Internationale l'Éducation, 2020
- [Normes de l'OIT et COVID-19 \(coronavirus\)](#), OIT, 2020
- [Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant](#), OIT et UNESCO, 1966
- [Key Messages and Actions for COVID-19 Prevention and Control in Schools](#), UNICEF, OMS et Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2020
- [Soutenir les enseignants et le personnel éducatif en temps de crise, Note 2.2](#), UNESCO, 2020

Ce que disent les chefs d'établissement

Veiller à ce que les enseignants ne soient pas surchargés

En Indonésie, un chef d'établissement a indiqué que, durant la fermeture des écoles, certains enseignants consacraient chaque semaine jusqu'à 80 heures de leur temps pour donner des cours en ligne et répondre aux questions de leurs élèves. Afin de soulager les enseignants, qui doivent communiquer avec les parents d'élèves au sujet des protocoles applicables dans le cadre du retour à l'école, ce chef d'établissement a encouragé la mise en place de groupes de discussion séparés pour les élèves et les parents, en veillant à les répartir de manière équitable parmi le personnel enseignant. Cette démarche a également permis d'éviter que les discussions de groupe soient submergées de fausses informations. À Oman, un autre chef d'établissement a cherché à limiter et contrôler le nombre de communications et de groupes de discussion concernant l'école afin de réduire la charge de travail du corps enseignant.



VI. RESSOURCES FINANCIÈRES ET INVESTISSEMENTS

La décision de rouvrir dépend en grande partie de la capacité des écoles à obtenir ou mobiliser un **budget et à se procurer les ressources** nécessaires pour activer les protocoles sanitaires et d'hygiène visant à préserver la santé et à assurer la sécurité de tous, ainsi que pour renforcer la capacité des enseignants à dispenser un enseignement inclusif et de qualité. La création de **budgets consacrés à la lutte contre le COVID-19** doit être un processus conjoint réunissant les écoles, qui comprennent les besoins sur le terrain, ainsi que les autorités éducatives compétentes, qui pourraient avoir accès à des sources de financement supplémentaires. Lorsque les écoles disposent de budgets et de ressources limités, résoudre les problèmes de façon créative peut permettre d'atténuer les pénuries et de faciliter l'acquisition de ressources.

Questions directrices à l'intention des chefs d'établissement

Planification budgétaire

Avez-vous pensé à :

- déterminer les priorités de l'école (dialogue social, préoccupations des enseignants, des apprenants et de la communauté) qui sont réalisables afin d'éclairer les décisions budgétaires ?
- chiffrer les mesures nécessaires pour préparer un retour en classe inclusif dans de bonnes conditions, notamment en matière de santé et de sécurité, garantissant un enseignement et un apprentissage de qualité ?
- examiner votre budget pour déterminer si vous êtes ou non en mesure d'assurer le financement des volets essentiels suivants :
 - respect des protocoles sanitaires et d'hygiène : dépenses nécessaires pour reconfigurer les salles de classe, acheter des fournitures essentielles (équipements de protection individuelle, savon, gel, papier hygiénique) et moderniser les toilettes et les installations sanitaires ?
 - salaire du personnel ?

- heures et employés supplémentaires pour couvrir la charge de travail accrue liée au retour à l'école ?

- soutien psychologique et socio-émotionnel, formation et préparation du personnel ?

- soutien et ressources supplémentaires pour les apprenants les plus vulnérables et à risque ?

- en cas de déficit budgétaire dans l'un de ces volets essentiels, obtenir un financement supplémentaire de la part des autorités locales et centrales, des ONG, de la communauté ou des familles ; redéfinir vos priorités en matière de dépenses ; ou utiliser les économies réalisées (sur les services publics, les transports ou les fournitures) pendant le confinement ?

- dans le cas contraire, vous est-il demandé de réaffecter les fonds dont vous disposez à la mise en œuvre de mesures de santé publique ?

- dans la négative, votre école a-t-elle réalisé des économies (sur les services publics, les transports ou les fournitures) durant la fermeture des écoles ? Le cas échéant, serait-il possible de réaffecter ces économies aux dépenses prioritaires (équipements de protection individuelle, coûts liés au recrutement d'employés supplémentaires et à la formation, etc.) ?

- si cela s'avère impossible, les familles seront-elles tenues de contribuer ?

- revoir les chaînes d'approvisionnement des écoles pour vous assurer qu'elles puissent fonctionner en toute sécurité une fois que les écoles auront rouvert ?

Mobilisation collective des ressources

Avez-vous pensé à :

- parler de vos besoins budgétaires avec les autorités locales ou centrales ?

- consulter les associations locales, les cliniques de santé, les ONG et les partenaires potentiels au sein du monde des affaires pour déterminer les façons dont ils pourraient soutenir les efforts de retour à l'école (dons financiers, fourniture de matériel sanitaire, d'équipements de protection individuelle ou de ressources pédagogiques, etc.) ?

- envisager une coopération entre l'école et les réseaux et organismes de consultation locaux afin de fournir un soutien psychologique et socio-émotionnel aux enseignants et aux apprenants ? **(Voir également la section III.)**

- envisager une coopération avec les organismes locaux afin d'assurer la mise en place de dispositifs de sécurité sociale à l'intention des apprenants vulnérables qui retournent en classe (programmes de bons alimentaires, banques alimentaires, repas à emporter, etc.) ? (Voir également la section III.)

- envisager un partenariat avec les OSC, les ONG et les entreprises locales afin de faciliter la tâche aux familles dont les enfants poursuivent un apprentissage à distance (bons d'accès Internet, subventions ou prêts pour l'achat d'un ordinateur) ?

- lorsque l'accès Internet et les appareils informatiques sont inadéquats, préparer un plan d'urgence pour assurer l'accès continu à l'enseignement à distance en cas de fermeture des écoles et de perturbation du processus d'apprentissage.

Conseils

Assurez l'administration des affaires et la gestion financière. Étudiez les différents moyens de gérer les finances de l'école lors de sa réouverture. Consultez la liste de vérification du [manuel d'Opportunity International](#).

Déterminez les priorités. La crise du COVID-19 et le retour à l'école pourraient être l'occasion de mettre en œuvre plusieurs projets très importants, nécessaires à l'amélioration du cadre et des ressources scolaires. Toutefois, il convient dans un premier temps de répondre aux priorités identifiées (notamment en matière de santé et de sécurité) avant d'aborder les questions qui ne sont pas considérées comme essentielles dans le cadre de la lutte contre le COVID-19.

Mobilisez les parties prenantes. Mobilisez les parties prenantes dans l'évaluation des besoins financiers supplémentaires. Faites part des besoins financiers de l'école aux parties prenantes principales et aux partenaires potentiels de manière transparente afin d'évaluer et de hiérarchiser ensemble les besoins. Par la suite, encouragez leur participation à la planification financière. Plus tôt ils participent à ce processus, plus ils seront susceptibles d'appuyer les efforts de mobilisation des ressources.

Mettez l'accent sur l'efficacité, l'efficacités et la redevabilité. Face à ce défi sans précédent, il est essentiel d'agir rapidement. Cependant, l'efficacité, l'efficacités et la redevabilité sont d'une importance cruciale afin d'assurer la durabilité des interventions.

Ressources et lectures complémentaires

- [Le COVID-19 et le monde du travail : Répercussions et recommandations politiques globales](#), OIT, 2020
- [Pathways to reopening](#), Opportunity International, 2020
- [Impact anticipé du COVID-19 sur les dépenses publiques d'éducation et implications pour le travail de l'UNESCO](#), Note thématique n° 7.2, UNESCO, 2020
- L'incidence de la crise sur les dépenses publiques consacrées à l'éducation : conclusions de l'enquête rapide menée par l'UNESCO, UNESCO, 2009
- [Mobilizing resources for education and improving spending effectiveness](#), Groupe de la Banque mondiale, 2019
- [The impact of the COVID-19 pandemic on education financing](#), Groupe de la Banque mondiale, 2020
- [COVID-19 et l'éducation : les mesures à prendre pour faire face aux chocs](#), Groupe de la Banque mondiale, 2020

Ce que disent les chefs d'établissement

Réaffecter les fonds

La fermeture et la réouverture des écoles frappées par la pandémie de COVID-19 mettent les budgets scolaires à rude épreuve. Plusieurs chefs d'établissement ont mentionné la nécessité de réaffecter les fonds afin de satisfaire les besoins sécuritaires liés à la réouverture des écoles. En Inde, une école a dû réaffecter 35 % de son budget aux mesures d'assainissement et de nettoyage. En Égypte, une école a été forcée de réduire ses frais de scolarité afin d'aider les parents à faire face à leurs difficultés financières, ce qui a entraîné une perte de recettes. L'établissement a alors sollicité de l'aide auprès des membres de la communauté scolaire, leur demandant un soutien en nature sur la base du volontariat. Par exemple, les parents d'élèves exerçant les fonctions de médecin ou d'infirmier se sont portés bénévoles pour expliquer les mesures de santé et de sécurité à la communauté scolaire. D'autres, comme les plombiers ou les maçons, ont participé à l'entretien de l'établissement.



VII. Suivi et évaluation des efforts de réouverture des écoles

Lors de la réouverture des écoles, il sera essentiel d'évaluer et de surveiller la situation, et de s'adapter si nécessaire. Les chefs d'établissement devront adapter et utiliser des cadres faciles d'utilisation afin de mesurer et de comparer les progrès réalisés au cours des différentes phases prévues. Ils pourront également tenir compte du rôle joué par les enseignants et le personnel de soutien à l'éducation dans la fourniture d'un enseignement de qualité et l'instauration d'un milieu d'apprentissage sûr.

Questions directrices à l'intention des chefs d'établissement

Suivi, révision et adaptation

Avez-vous pensé à :

- consulter le personnel, les associations d'enseignants et les autorités locales et nationales compétentes afin de déterminer la nature des informations et des données à recueillir afin de mieux éclairer le plan d'intervention de l'école en cas de crise (assiduité des enseignants et des apprenants, charge de travail des enseignants, résultats d'apprentissage, etc.) ?
- élaborer, en collaboration avec votre personnel et les autres parties prenantes concernées (associations parents-enseignants, comités de gestion de l'école, etc.), un plan de suivi et d'évaluation pour déterminer l'efficacité des efforts de retour à l'école et de l'intervention déployée pour faire face à la crise en cours, reposant notamment sur une définition claire des responsabilités et des rôles liés à la collecte, l'analyse, la documentation et la communication des données ?
- réviser, adapter et mettre à jour, en collaboration avec votre personnel, les systèmes disponibles pour suivre et surveiller le retour, la réinscription et la rétention des apprenants selon le groupe auquel ils appartiennent ? Il peut notamment s'agir des formulaires de recensement scolaire utilisés dans le cadre du système national d'information sur la gestion de l'éducation.
- mettre en place un système ou un mécanisme permettant de recueillir certaines données relatives au COVID-19 (cas présumés d'infection et de maladie, recherche des contacts, situations stressantes et angoissantes), ainsi que les services de soutien nécessaires ? **(Voir également la section III.)**

- mettre en place un système ou un mécanisme permettant de surveiller les apprenants vulnérables et à risque, notamment les enfants non scolarisés ?

- veiller à ce que le personnel ait été informé et consulté au sujet de toute obligation supplémentaire en matière de suivi et de compte rendu qu'il pourrait devoir assumer dans le cadre des efforts de retour à l'école ?

- mettre en place un système ou un mécanisme permettant au personnel, aux apprenants et aux familles de faire part de leurs préoccupations en matière de santé et de sécurité, et de partager leurs idées afin de promouvoir un milieu d'apprentissage sûr et inclusif ?

- planifier une révision régulière du plan d'intervention appliqué par l'école pour lutter contre le COVID-19 après sa réouverture, qui impliquera différents intervenants chargés d'évaluer la situation, d'adapter les stratégies et de guider les interventions à déployer pour faire face à la crise sanitaire, et intégrer ce processus au plan d'amélioration ou de développement de l'école, le cas échéant ?

- planifier une évaluation régulière de l'apprentissage des élèves, notamment au moyen de cours de rattrapage, de programmes d'apprentissage accéléré et d'activités de tutorat ?

(Voir également la section IV.)

Conseils

Évaluez les besoins de l'école afin de déterminer combien d'apprenants et d'enseignants ont besoin de soutien dans différents domaines (alimentation scolaire, soutien psychosocial, eau, assainissement et hygiène, soutien pédagogique supplémentaire, etc.). Vous pouvez adapter ce formulaire d'[évaluation conjointe des besoins éducatifs de l'école](#), qui a été élaboré dans le cadre du programme de lutte contre l'Ebola.

Identifiez les indicateurs clés. Afin de définir des indicateurs de résultats précis et mesurables, et permettre ainsi un suivi et une évaluation efficaces des efforts de lutte contre le COVID-19, gardez à l'esprit les principes fondamentaux suivants :

Les indicateurs clés doivent être :

- peu nombreux et axés sur les grandes priorités ;
- fondés sur des données et des informations qui peuvent être facilement recueillies au fil du temps afin de produire des séries chronologiques ;
- présentés dans un cadre axé sur les résultats afin de mesurer efficacement ces derniers ;
- formulés de façon à permettre une analyse des disparités et des déséquilibres (par genre, milieu urbain/rural, groupe de populations défavorisées) dans la mise en œuvre des politiques ;
- cohérents et stables tout au long du cycle de mise en œuvre et, surtout, facile à comprendre pour tous les utilisateurs, des décideurs de haut niveau aux utilisateurs directement concernés, à savoir les enseignants et les apprenants.

Pour obtenir des conseils sur la manière de veiller à ce que les indicateurs soient convenus et acceptés par toutes les parties prenantes, consultez le [Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante](#), page 112.

Surveiller la scolarisation au lendemain de la pandémie de COVID-19. La boîte à outils conjointe de McKinsey et de l'UNESCO sur la réouverture des écoles aborde la nécessité de suivre les différents aspects de la scolarisation afin de veiller à ce que tous les élèves retournent à l'école. Il s'agit notamment de surveiller l'inscription, l'engagement, la participation, l'assiduité et les résultats des élèves ainsi que de fixer des objectifs en la matière. Ce guide comprend des conseils et des outils pour encourager la scolarisation des élèves, notamment de nouvelles directives sur l'âge minimum d'entrée à l'école et l'élargissement des programmes d'alimentation scolaire. Il s'adresse aux parents d'élèves et aux dirigeants communautaires, l'objectif étant que tous les enfants retournent à l'école.

Source : [Re-enrolment: identifying students at risk of dropout and encouraging a return to school, with a focus on girls](#), UNESCO-McKinsey toolkit, 2020



Ressources et lectures complémentaires

- [Guide pour la préparation d'un plan de transition de l'éducation](#), Partenariat mondial pour l'éducation, 2016
- [Normes minimales pour l'éducation : préparation, interventions, relèvement](#), Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence, 2012
- [NEE Technical Note on Education During the COVID-19 Pandemic, Normes minimales pour l'éducation : préparation, interventions, relèvement](#), Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence, 2020
- [Trends Shaping Education Spotlights 21 – Coronavirus special edition: Back to school](#), Organisation de coopération et de développement économiques, 2020
- [Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante](#), UNESCO, 2019
- [COVID-19 Response Toolkit](#), UNESCO-McKinsey, 2020

Ce que disent les chefs d'établissement

Surveiller la scolarisation au lendemain de la pandémie de COVID-19

La boîte à outils conjointe de McKinsey et de l'UNESCO sur la réouverture des écoles aborde la nécessité de suivre les différents aspects de la scolarisation afin de veiller à ce que tous les élèves retournent à l'école. Il s'agit notamment de surveiller l'inscription, l'engagement, la participation, l'assiduité et les résultats des élèves ainsi que de fixer des objectifs en la matière. Ce guide comprend des conseils et des outils pour encourager la scolarisation des élèves, notamment de nouvelles directives sur l'âge minimum d'entrée à l'école et l'élargissement des programmes d'alimentation scolaire. Il s'adresse aux parents d'élèves et aux dirigeants communautaires, l'objectif étant que tous les enfants retournent à l'école.

Source : [COVID-19 response – Re-enrolment: identifying students at risk of dropout and encouraging a return to school, with a focus on girls](#), UNESCO-McKinsey toolkit, 2020



L'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 est une alliance internationale et indépendante. Elle compte parmi ses membres des gouvernements nationaux, des organisations intergouvernementales, des ONG, des agences de développement international, des OSC, des organismes du secteur privé et des entités des Nations Unies. Leur objectif consiste à défendre les questions qui touchent les enseignants.

Le secrétariat de l'Équipe spéciale sur les enseignants est établi au siège social de l'UNESCO, à Paris.

www.teachertaskforce.org/fr

Une liste complète des ressources ainsi que le guide *Orientations à l'intention des décideurs* sont disponibles à l'adresse www.teachertaskforce.org/fr

Deuxième édition : Septembre 2020