

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE LA
JEUNESSE
ET DES SPORTS - CNRDP

BANQUE MONDIALE

EXPERTISE BANQUE MONDIALE

Projet d'Education Générale
Sous-composante 3.1 : Formation des enseignants

Mission du 21 septembre au 9 octobre 1998

Document de projet

Jean-Marc GEBLER et Samir HOYEK

SOMMAIRE

Première partie : Informations générales

I. Restructuration du système éducatif et réforme des programmes	5
II. Etat des lieux de l'enseignement public	5
III. Plan d'urgence de la formation des enseignants	8
IV. Formation initiale des maîtres	11
V. Problèmes de coordination	12

Deuxième partie : Objectifs

I. Visée du projet	14
II. Objectif général et choix stratégiques pour la formation continue	15
III. Orientations pour la formation initiale	18
IV. Objectifs pour la formation continue	20
V. Objectifs pour la formation initiale	21

Troisième partie : Activités

A.1 Formation des enseignants	22
A.2 Activités liées au pilotage et au fonctionnement du dispositif de formation Continue	23
A.3 Activités liées à la relance de la formation initiale	27

Quatrième partie : Intrants

I. Pilotage du dispositif de formation	29
II. Acteurs de la formation	29
III. Equipes et moyens de production	30

Cinquième partie : Extrants

I. 40.000 enseignants	32
II. 6.000 coordinateurs	33
III. 2.790 formateurs	34
IV. 640 professeurs d'école normale	36
V. Des dizaines d'équipes de production de matériel pédagogique	36

Sixième partie : Calendrier et échéancier

I. Pilotage du projet	38
II. Formation des enseignants	39
III. Formation des coordinateurs	40
IV. Formation des formateurs	41
V. Formation initiale	42
VI. Production de matériels pédagogiques et équipements	43

Septième partie : Modalités d'exécution

I. Principaux acteurs directs des formations initiale et continue des enseignants	44
II. Optimisation des actions de formation	46
III. Modalité A	46
IV. Modalité B	51

Huitième partie : Mesures institutionnelles

I. Cadre institutionnel	55
II. Mesures institutionnelles nécessaires	56
III. Coordination inter-ministérielle et inter-institutionnelle	57
IV. Pilotage du cycle complémentaire	58
V. Corps unique de formateurs	58

Neuvième partie : Estimation des coûts

I - Coût du pilotage du projet [A.2.1], [A.2.3] et des équipements [A.2.9]	61
II - Coûts de la formation continue des enseignants [A.1.1], [A.2.6]	62
III - Coût de la formation des 6000 coordinateurs [A.2.5], [A.2.6]	63
IV - Coût de la formation des 2790 formateurs [A.2.4], [A.2.6], [A.2.7]	64
V - Coût de la formation des 640 professeurs des écoles normales [A.3.1.2]	65
VI - Coût de la formation initiale des 1600 élèves-maîtres [A.1.2]	66
VII - Coût des publications pédagogiques [A.2.8]	67
VIII - Budget général du projet	68

Dixième partie : Indicateurs de suivi

I Impact du projet sur la qualité de l'enseignement	69
II Impact du projet sur les pratiques des enseignants dans les classes	70
III Suivi de l'exécution du projet	70

Onzième partie : Conditions nécessaires, risques, ...

I. Conditions nécessaires à la mise en place du projet	72
II. Risques à envisager	73
III. Hypothèses posées et pérennité du projet	73

Douzième partie : Annexes

Annexe 1 : Re définition des cycles d'enseignement	75
Annexe 2 : Echancier de l'application du nouveau programme	75
Annexe 3 : Données sur l'enseignement public et sur l'enseignement privé subventionné	76
Annexe 4 : La formation des enseignants	77
Annexe 5 : Nombre des enseignants et des élèves pour l'année 1997-98	81
Annexe 6 : Nombres (: variétés) des publications pédagogiques	82
Annexe 7 : Références générales	83
Annexe 8 : Croisement des activités des sous-composantes 3.1 et 3.6	84
Annexe 9 : Projet du CNRDP relatif à la formation des directeurs	84
Annexe 10 : Organigramme du Ministère de l'Education Nationale	
Annexe 11 : Répartition géographique des écoles normales qui servent de centres de formation	

AVERTISSEMENT

1. Ce document de projet couvre à la fois la formation initiale et la formation continue des enseignants, même si une place plus grande est consacrée à cette dernière. Ce relatif déséquilibre est à mettre en relation avec les "termes de référence" de la sous-composante 3.1. qui mettent essentiellement l'accent sur la formation continue et avec l'insuffisance des informations disponibles sur le recrutement et la formation des professeurs du secondaire.

2. Ce document de projet prend en compte les propositions pour la Formation à Distance (F. à D.) élaborées par M. Patrick Chevalier, dont nous partageons les options et tout particulièrement le choix d'un dispositif qui, ne se surajoutant pas à d'autres, s'intégrera dans un ensemble plus général.

La place et le rôle de la F. à D. sont explicitement évoqués dans les chapitres II et III. Un tableau (Voir Annexe 8) permet de croiser les activités décrites par M. Chevalier et celles définies dans le présent document.

Nous avons renoncé pour des raisons techniques, mais aussi pour permettre aux financeurs d'isoler la variable F. à D., d'intégrer dans notre document (intrants, tableaux d'estimation des coûts) les données fournies par P. Chevalier. Les deux documents sont donc complémentaires.

3. Par ailleurs, deux autres documents de projet sont à lire en relation avec celui-ci. Il s'agit des documents de projet relatifs aux sous-composantes 1.4 (Amélioration de la gestion des écoles) et 3.6 (Les technologies nouvelles).

Le premier recommande des activités propres à inciter les directeurs des établissements scolaires, d'une part, à jouer leur rôle pédagogique auprès des élèves et des enseignants, de l'autre, à gérer leurs établissements en tenant compte des points de vue des enseignants et des parents.

Le second document de projet (3.6) fait une série de recommandations concernant la formation des enseignants et des directeurs à l'emploi des technologies nouvelles.

4. Enfin, on trouvera en annexe (Annexe 9) une présentation du projet de formation des directeurs élaboré par le CNRDP. Nous ayant été réclamé quand nous avons déjà terminé la rédaction de notre projet, ce document n'a pu y être intégré.

Chapitre premier : INFORMATIONS GENERALES

I - Restructuration du système éducatif et réforme des programmes

1. Entrée en vigueur en octobre 1998, la restructuration du système éducatif a apporté des modifications profondes à l'organisation et à la vie scolaires . Elle a

- redistribué les années de la scolarité : Préscolaire (3 ans), Education de base (3 cycles de 3 ans chacun), Enseignement secondaire (3 ans) (Cf. Annexe 1);

- défini, pour la première fois dans l'histoire du Liban, les finalités de l'enseignement, les objectifs généraux de chaque discipline et les orientations méthodologiques;

- donné un contenu nouveau aux programmes disciplinaires vieux de plus de 25 ans ;

- introduit de nouvelles disciplines (technologie, informatique, deuxième langue étrangère, socio-économie, etc.) et opéré une redistribution de l'horaire hebdomadaire;

- réorganisé le secondaire pour instaurer 4 bacs (au lieu de 3) .

2. Cette réforme est accompagnée d'un **échancier** (Cf. Annexe 2):

- a. En octobre 2000, le nouveau programme devra entrer en vigueur dans toutes les classes.

- b. En juin 2001, le brevet et le bac, diplômes officiels sanctionnant respectivement l'Education de base et les études secondaires, prendront une forme adaptée au contenu et aux orientations du nouveau programme.

II - Etat des lieux de l'enseignement public

1. Le rapport de l'Inspection pédagogique déplore une **mauvaise répartition** du corps enseignant qui se trouve en surnombre dans les centres urbains ce qui réduit considérablement le nombre d'heures hebdomadaires d'enseignement effectif dans ces zones créant ainsi une disproportion dans la répartition des horaires hebdomadaires ; ceci incite les enseignants des

écoles rurales à tout mettre en oeuvre pour obtenir leur mutation¹. Ce même rapport fait état, en 1996, de 3500 mutations d'enseignants (bon nombre de ces mutations ont eu lieu en cours d'année scolaire), et d'un nombre excédentaire des enseignants du primaire.

2. Ces informations sont confirmées par le document préparé par le consultant en charge de la composante « Rationalisation du personnel enseignant » qui précise que :

a. Outre les **1830** réservistes qui n'assurent aucune heure d'enseignement, le nombre d'heures hebdomadaires de réserve que les enseignants du pré-secondaire mettent à la disposition de leurs écoles s'élève à 98.854 ce qui représente l'équivalent du travail hebdomadaire de **5000** enseignants.

b. Ce corps enseignant est « casé et vieilli » et fort peu enclin au changement. En effet, 56% ont plus de 45 ans, 58% ont plus de 16 ans d'enseignement, 36% ont entre 11 et 25 ans d'ancienneté dans le même établissement.

c. Dans le primaire, il s'agit d'enseignants souvent **peu qualifiés** (2500 porteurs de brevet) et, d'une manière générale, d'un corps enseignant dont les **compétences ont rarement été entretenues**.

d. Les directeurs sont, dans l'ensemble, avancés en âge et ceux du primaire sont sous-qualifiés - le rapport de l'Inspection ajoute que ceux-ci sont choisis sans aucun respect des critères entendus de qualification.

3. D'autre part, l'évaluation des acquisitions des élèves de 4e année primaire de l'année scolaire 1994-95 entreprise par le CNRDP en collaboration avec l'UNESCO et l'UNICEF a montré objectivement les conséquences de l'ensemble de cette situation sur l'apprentissage et le degré d'acquisition des élèves (68% d'entre eux se sont placés en-deça de la moyenne générale requise). Cette même étude a mis en lumière une corrélation forte entre l'insatisfaction déclarée des enseignants et des directeurs quant à leur **situation économique** et le résultat scolaire des élèves. (Cf. Annexe 3.3) Le niveau des salaires des enseignants les incite à rechercher un deuxième salaire en dehors de l'établissement d'autant plus que 75% d'entre eux sont mariés et

¹Noter que la Référence 1 dans la partie Annexe a montré clairement que les élèves des villages et des régions périphériques ont un degré d'acquisition plus bas que leurs camarades des villes. ce qui devrait pousser les autorités du MENJS à prendre les mesures nécessaires pour changer cet état des choses. (Cf. Annexe 3.2)

ont donc de ce fait des charges familiales. Ce deuxième engagement professionnel entrave leur implication dans le travail à l'école et les rend peu disponibles pour se former.

4. Enfin, le recueil de statistiques éducatives préparé par le CNRDP pour l'année scolaire 1996-97 pointe le doigt sur le même mal :

	Enseignement public	Enseignement privé subventionné	Enseignement privé non-subventionné
Enseignants âgés de moins de 40 ans	36.12%	73.51%	68.41%
Enseignants âgés entre 40 et 60 ans	61.34%	24.5%	28.76%
Enseignants âgés de plus de 60 ans	2.64%	1.99%	2.83%
Proportion élèves/enseignant ²	9	22	15

5. Par ailleurs, les dernières données statistiques fournies par le CNRDP concernant l'année scolaire 1997-98 montrent que la population scolaire du Liban se répartit sur les 3 secteurs de l'enseignement selon les pourcentages suivants:

	Enseignement public	Enseignement privé subventionné	Enseignement privé non-subventionné
	34.4	12.2	53.4

Cependant, à regarder de plus près, on constate que ces pourcentages changent au profit de l'enseignement privé subventionné quand on se limite à l'enseignement préscolaire et primaire, seul enseignement assuré par ce secteur.

	Enseignement public	Enseignement privé subventionné	Enseignement privé non-subventionné
Préscolaire et primaire (tranche de 3 à 12 ans)	28.8	19.2	52

²Cette moyenne est obtenue en divisant le nombre total des élèves par celui des enseignants.

Aussi, avons-nous suggéré d'inclure dans notre projet les deux secteurs public et privé subventionné ce qui nous permet de couvrir près de la moitié de la population scolaire du pays d'autant plus que les établissements gratuits subventionnés sont implantés dans les régions défavorisées. (Cf. Annexe 3.4).

III - Plan d'urgence de la formation

1. Compte tenu de ce qui précède, la Commission de la formation du CNRDP a mis au point un plan d'urgence qui consiste à assurer la formation de tout le corps enseignant en 3 vagues, selon le calendrier de la réforme (Cf. Annexe 4.1)

Chacune de ces 3 formations s'étendra sur 19 jours étalés sur 3 ans : 5 jours consécutifs avant la mise en application du nouveau programme, 10 jours répartis sur la première année d'application et 4 jours répartis sur la deuxième année. (Cf. Annexe 4.1)

Seule la formation dite en cascade pouvait garantir la formation en 4 ans des **30.000 enseignants**³ tout en respectant l'échéancier général susmentionné.

2. Ainsi, **328 personnes ressources** ont animé 47 sessions -de 25 heures chacune, réparties sur 3 jours- et formé 2125 formateurs (dont 1002 pour le secteur public) entre le 27 mars et le 3 juillet 1998.

838 formateurs des 1002⁴, répartis sur 30 écoles normales ont formé à leur tour, entre juillet et septembre 1998, **25.000** enseignants (dont 16.300 du public) devant prendre en charge, à la rentrée d'octobre, les 1^{ère}, 4^e et 7^e années de l'Education de base ainsi que la 1^{ère} année de l'enseignement secondaire.

3. **Les éléments d'évaluation** que nous avons pu réunir sur la formation des formateurs et sur les premières formations d'enseignants organisées pendant

³Sans compter les enseignants du privé qui ont été formés cet été et ceux qui, dans les années à venir, demanderont à être formés.

⁴Les formateurs du secteur privé ont certainement assuré les formations dont ce secteur avait besoin.

l'été 98 nous autorisent à penser que ces formations ont répondu à un besoin, qu'elles ont globalement répondu à au moins 50% des attentes des formés, qu'elles ont contribué à réduire les angoisses des enseignants et qu'elles ont suscité chez la majorité d'entre eux une demande de poursuite de la formation⁵ - même quand ils en sont sortis mécontents. Est-il nécessaire d'ajouter que la réaction des jeunes enseignants à ces stages a été beaucoup plus positive que celle des plus vieux?

On peut par ailleurs souligner que, d'une manière certes inégale d'une discipline à une autre et d'un groupe à l'autre, les méthodes mises en oeuvre ont été des méthodes sollicitant la participation active des formés, ce qui a constitué, pour beaucoup d'entre eux, une rupture par rapport aux pratiques auxquelles ils étaient habitués.

Il faut cependant convenir que ces stages ont constitué davantage une initiation qu'une formation, un début d'appropriation des objectifs, des contenus et des méthodes des nouveaux programmes que l'acquisition des compétences nécessaires pour les mettre en oeuvre. Il convient d'autre part de rappeler que le plan d'urgence prévoit, pour parachever ce début de formation, 14 jours supplémentaires réparties sur deux années scolaires.

Les critiques le plus souvent exprimées par les participants à cette première série de stages (formateurs et formés) concernent les conditions d'accueil (salles, équipement insuffisant surtout dans les centres qui ont accueilli simultanément de nombreuses formations), les conditions climatiques (chaleur du mois d'août), le fait de n'avoir pas pu disposer des manuels scolaires, et, dans un certain nombre de cas, la compétence des formateurs.

Il faudra attendre, pour dresser un bilan plus objectif et plus complet, de connaître les résultats de l'exploitation des 16.000 questionnaires d'évaluation remplis par les stagiaires, et les rencontres des journées pédagogiques qui vont se dérouler au long de l'année scolaire 1998-99.

Les partenaires institutionnels - direction du MENJS, Inspection pédagogique, CNRDP (départements disciplinaires, Commission de la Formation, Commission de l'évaluation, etc.) sont unanimes en ce qui

⁵Des conseillers pédagogiques du BCLE. Ambassade de France nous ont affirmé qu'ils accueillent beaucoup plus d'enseignants dans leurs bureaux qu'avant le début des sessions.

concerne l'utilité de ces formations et la nécessité de mener le plan du CNRDP à son terme. Les avis de quelques acteurs du terrain que nous avons rencontrés (directeurs d'Ecoles normales ayant supervisé les formations, formateurs, formés) sont convergents, même si l'accent est davantage mis sur les améliorations à apporter. Dans cette perspective, la possibilité, à plus ou moins brève échéance, de pouvoir utiliser dans les stages des documents visuels d'analyse des pratiques (projet Formation à distance) est très favorablement accueilli.

Il y a un autre bilan qu'on peut tirer de ce début de mise en oeuvre du plan du CNRDP. Celui-ci a fortement mobilisé les personnes (universitaires de tous les secteurs, inspecteurs, conseillers d'orientation, responsables pédagogiques, enseignants, etc.) qui ont participé à l'élaboration des programmes et ou des manuels, à la conception du plan de formation, à la formation des formateurs et à l'encadrement des stages d'enseignants. Des compétences nouvelles se sont créées et ces personnes constituent un vivier important de personnes ressources, tant au niveau national qu'au niveau régional sur lequel il faudra s'appuyer pour construire un dispositif structurel de formation continue des maîtres. On pourrait ajouter qu'il serait inconcevable, au moment où on construira un dispositif de formation initiale, de ne pas s'appuyer aussi sur ces personnes ressources, y compris les formateurs, et cela quelque soit le cadre institutionnel qui sera retenu.

Mais ce bilan fait aussi apparaître un risque réel de déperdition si l'activité de ces personnes ressources et de ces formateurs n'est pas mieux reconnue, tout particulièrement en ce qui concerne leur rémunération.

4. Il est utile de mentionner que l'AUPELF-UREF et le BCLE ont pris en charge, en collaboration avec le CNRDP, un certain nombre de formations d'enseignants et de formateurs. Ces formations concernent surtout l'enseignement du français et en français. Mais certaines formations concernent également l'éducation civique et l'éducation physique. (Voir annexe 4.7)

5. Par ailleurs, la formation des 1123 directeurs du primaire et des 180 directeurs du secondaire débutera, comme prévu, en décembre 1998.

Répartis en groupes de 60 à 70 personnes sur plusieurs centres de formation, les directeurs du primaire comme ceux du secondaire, profiteront entre décembre 1998 et juin 1999 de 2 sessions de 25 heures chacune, en

internat.

Cette formation qui se poursuivra durant trois années vise essentiellement à doter les directeurs du nécessaire pour accompagner de façon efficace la mise en application du nouveau programme. Ils sont appelés à jouer un rôle pédagogique plus important auprès des enseignants et des élèves.

IV - FORMATION INITIALE DES MAITRES

Le rajeunissement du corps enseignant du primaire a commencé en octobre 1997. En effet, certaines écoles normales connaissent un regain d'activité pour assurer la relève des enseignants « en partance », selon le calendrier suivant :

- En octobre 1997, puis en octobre 1998 l'Ecole normale d'éducation artistique a accueilli, sur concours, 120 bacheliers.
- Aux mêmes dates, l'école normale d'éducation physique a accueilli, dans les mêmes conditions, 330 bacheliers.
- En janvier 1999, puis en octobre 1999, les 6 écoles normales régionales accueilleront chacune, toujours sur concours, 200 bacheliers qui seront répartis en deux catégories : enseignants généralistes de P1 et enseignants de langue étrangère.

Chacune de ces promotions recevra une formation de 2592 heures (soit 72 semaines x 6 jours x 6 heures) au bout desquelles, c'est-à-dire, en octobre 2001, l'Etat libanais disposera de plus de 3500 jeunes maîtres. Les écoles normales d'éducation physique et d'éducation artistique formeront des maîtres pour toutes les classes de l'Education de base. Par contre, les 6 écoles normales régionales formeront des maîtres uniquement pour les 6 premières années de l'Education de base.

Il est à noter que le CNRDP a déjà conçu de nouveaux programmes de formation des élèves-maîtres du préscolaire, de l'éducation artistique et de l'éducation sportive. Le chantier de rénovation de tous les autres programmes a déjà commencé.

Nous ne disposons malheureusement pas d'informations sur la manière que le CNRDP compte adopter pour assurer, dans de brefs délais, la mise à niveau des cadres des écoles normales - il s'agit de 160 personnes qualifiées - qui ont été réduits à l'inactivité pendant plus de vingt ans.

V - PROBLEMES DE COORDINATION

Une multiplicité d'instances s'occupent de l'enseignement au Liban et semblent s'ignorer :

- 3 ministères : MENJS, le Ministère de la Culture et de l'Enseignement Supérieur (MCES) et le Ministère de l'Enseignement Technique (MET)
- Au sein du MENJS, la Direction générale et le CNRDP
- l'Inspection pédagogique qui dépend directement du Premier ministre

Voici quelques exemples des problèmes que pose le manque de coordination entre ces différentes instances et au sein de leurs structures respectives.

1. Rattachée au MCES, la Faculté de pédagogie est supposée assurer la formation initiale des enseignants de l'E. secondaire. Elle avait d'ailleurs été créée dans ce but.

- a. Aucun dispositif ne régit ses relations avec le MENJS et avec les établissements scolaires où ses étudiants seront appelés à exercer leur métier.
- b. Aucune relation institutionnelle n'existe entre la Faculté de pédagogie et le CNRDP ce qui ne favorise pas une nécessaire articulation entre la formation initiale des enseignants du secondaire, qui relève de ladite faculté, et leur formation continue, qui relève du CNRDP. Il résulte également de cette situation que la faculté de pédagogie, en tant qu'institution, n'a participé ni à l'élaboration des programmes ni à la composition des manuels.

2. La Direction générale du MENJS a le sentiment que le CNRDP lui a arraché son pouvoir de décision et qu'il ne lui revient plus que la part de l'exécution. Par ailleurs, on relève dans ce ministère un certain nombre de dysfonctionnements:

- a. une répartition des tâches peu claire entre les Directions pédagogiques régionales et la Direction centrale de l'E. primaire,
- b. un manque de coordination et une absence de concertation entre la Direction de l'E. primaire et la Direction de l'E. secondaire qui partagent la responsabilité des élèves du Complémentaire (de la 6e à la 3e actuelles) des établissements rattachés à leurs directions respectives⁶.
- c. Appelés à animer, au sein de leurs établissements , les rencontres pédagogiques régulières des enseignants de la discipline qu'ils enseignent, les coordinateurs sont les acteurs présumés de la formation continue. Cependant, ils sont en nombre très insuffisant (64 en tout) : on ne les retrouve que dans les grands lycées où le nombre des enseignants d'une même discipline justifie la coordination. Dans les lycées à faible effectif d'élèves et donc, à faible effectif d'enseignants, on n'a prévu malheureusement aucune formule de remplacement. Par contre, dans les écoles primaires, le directeur est supposé jouer ce rôle⁷.
- d. Les quelques 250 membres du Bureau d'Orientation Pédagogique (BOP) récemment créé -enseignants de lycées détachés de l'enseignement secondaire- sont à la recherche d'une définition claire de leurs attributions. Leur statut est caduc : ni inspecteurs ni formateurs attitrés du CNRDP et aucune répartition des rôles n'a jusqu'ici été approuvée.

3. Les Inspecteurs pédagogiques sont en nombre insuffisant⁸ et les conditions professionnelles qui sont les leurs ne semblent pas suffisamment gratifiante pour attirer certains bons candidats. Par ailleurs, d'aucuns contestent les critères de leur recrutement.

5. Parlant de certains stages de formation d'été et de certaines disciplines, on a remis en cause le recrutement des formateurs, le contenu de la formation et la non-disponibilité des manuels. Les deux premiers facteurs de perturbation relèvent d'une coordination imparfaite entre la Commission et le Bureau de Formation d'une part et les départements disciplinaires concernés de l'autre.

⁷Se rappeler la sous-qualification des directeurs du primaire.

⁸Ils sont 80(1 inspecteur de math. 1 inspecteur de physique. 1 inspecteur d'Ed. physique.etc.). On réclame 25 inspecteurs supplémentaires depuis 1995.

Deuxième partie : OBJECTIFS

I. La visée du projet

La formation (initiale et continue) des enseignants est au service de la qualité et de l'efficacité de l'enseignement et de l'éducation dus aux élèves.

Tous les élèves, quelque soit le lieu géographique, l'établissement ou la classe où ils sont scolarisés ont droit à un enseignement qui les prépare à devenir des citoyens à part entière : c'est un principe d'équité.

Or aujourd'hui, à l'intérieur même du secteur public d'enseignement libanais, il y a à cet égard de grandes inégalités qui tiennent, pour une part, à la qualification initiale, aux compétences acquises, à la disponibilité et à l'éthique professionnelle des enseignants.

D'où les deux premières visées du projet :

- assurer un recrutement de qualité de **tous** les nouveaux enseignants ;
- assurer à **tous** les enseignants en exercice dans le secteur public et, au nom de l'équité, dans le secteur privé subventionné, les moyens de se former.

Le présent projet se situe par ailleurs dans une visée de **formation permanente**, c'est-à-dire d'une formation qui s'inscrit dans la durée et dans le temps :

- . une formation des futurs enseignants conçue et organisée (objectifs, contenus, pratiques) comme l'initialisation d'un processus qui se poursuivra tout au long de leur carrière ;
- . une formation des enseignants en exercice qui accompagne réellement leur activité professionnelle et qui permette une adaptation continue aux besoins des élèves.

S'agissant de la formation continue c'est donc d'une autre logique que celle du Plan de formation du CNRDP en cours de réalisation, conçu pour répondre à un besoin conjoncturel lié à l'introduction des nouveaux programmes. Nous ne nous plaçons dès lors ni dans une perspective de rupture, ni dans une perspective de continuation, encore moins

dans une perspective d'alternative ; mais dans celle d'un passage glissant d'une logique à une autre, en faisant jouer positivement toutes les articulations.

Il y aura, en effet, un chevauchement sur la période 1999-2002 entre l'achèvement du plan en cours et le début de réalisation du projet. Ceci ne constituera pas un obstacle si on sait mettre cette situation à profit pour enrichir le plan du CRAP et en réinvestir les acquis dans le nouveau projet .

S'agissant de la formation initiale, tout est à reconstruire sur des bases nouvelles, non seulement en raison de la situation évoquée au chapitre I - et notamment la mise en sommeil de cette activité dans les écoles Normales et à la Faculté de Pédagogie - mais aussi en raison de la nécessité de la repenser entièrement, dans une perspective de formation permanente.

II. Objectif général et choix stratégiques pour la formation continue

L'objectif général et les choix stratégiques retenus en fonction de cette visée peuvent se définir par le concept global de :

Dispositif intégré d'auto-formation assistée.

2.1. Auto-formation des enseignants et des groupes d'enseignants

Le principe d'auto-formation est à la croisée de deux types d'approches théoriques de l'apprentissage et de la formation : celles développées par la psychologie cognitive et celles développées par la psychologie sociale. Le savoir se construit et il se construit en interaction avec d'autres. Ce principe est particulièrement pertinent dans toute situation de formation professionnelle d'adultes, où les compétences professionnelles se construisent à partir de et en référence à l'activité professionnelle de ceux qui se forment

Ce principe est tout particulièrement pertinent dans la formation continue des enseignants, dont l'activité s'exerce à la fois auprès d'individus (élèves) et de groupes d'individus (la classe) et dont le rôle est de faire accéder ceux qu'ils forment à l'autonomie.

La formation continue des enseignants est d'abord une responsabilité partagée au sein d'un groupe, qui implique un engagement des personnes.

Ceci devrait tout naturellement conduire à faire de l'école un lieu stratégique pour développer la formation continue des enseignants. Mais cela n'est concevable au Liban que pour les établissements d'une certaine taille et où il y a suffisamment d'enseignants d'une même discipline pour constituer un groupe. Par ailleurs compte tenu de l'état dans lequel se trouvent de nombreux établissements, il n'est guère envisageable qu'ils deviennent à court et à moyen terme le lieu privilégié de l'auto-formation des personnes ou des groupes. Il faut tendre vers cela tout en prévoyant des dispositifs inter-établissements ou locaux (caza) pour constituer des groupes et leur donner les moyens de s'auto-former.

2.2. Auto-formation assistée

L'auto-formation nécessite des facilitations et des apports extérieurs ; par ailleurs elle ne signifie ni repli sur soi, ni repli sur l'établissement, ni repli local.

L'assistance apportée aux enseignants et aux groupes d'enseignants en situation d'auto-formation est multiple :

- facilités pour travailler en équipe (salle, documentation, équipements, compatibilité des services ...);
- matériaux de formation disponibles en permanence ou accessibles grâce aux nouvelles techniques de communication ;
- ressources humaines de proximité (conseil, animation, médiation, formation) ;
- regroupements en dehors de l'établissement (journées pédagogiques ou stages) répondant à des besoins spécifiques des enseignants, permettant des confrontations d'expériences.

La formation à distance jouera un rôle essentiel dans cette assistance ; elle est par ailleurs le seul moyen d'apporter à tous les enseignants des matériaux de formation de qualité. Mais ce serait une erreur de fonder entièrement sur la formation à distance une stratégie globale de formation continue. La formation à distance ne peut pas répondre à toutes les demandes d'"assistance", ni à tous les besoins ; elle ne peut se substituer aux échanges interpersonnels qui s'établissent lorsque les enseignants travaillent avec un formateur. La formation à distance ne se développera et ne réalisera ce qu'on en attend que dans le cadre d'un dispositif intégré.

2.3. Intégration

De quelle intégration s'agit-il ?

- Intégration des différents dispositifs de formation : formation à distance, stages et séminaires ...

- Intégration des différentes dimensions de la professionnalité de l'enseignant : les savoirs à enseigner et leur didactique, gestion des apprentissages des élèves, utilisation des supports et techniques modernes d'enseignement et d'apprentissage, évaluation, animation de la classe, relations, éthique...

Cette intégration concerne les matériaux de formation, la conception et l'organisation des sessions de formation, le profil des intervenants dans la formation. Un des bilans qu'on peut tirer des stages de l'été 1998, c'est l'échec assez général des séquences consacrées à l'évaluation, parcequ'elles sont souvent apparues déconnectées des autres activités.

- Intégration des différentes fonctions d'accompagnement de la formation sur le terrain : animation, conseil, médiation, formation.

S'engager dans la construction d'un dispositif intégré c'est poser les problèmes de fonctionnement avant ceux d'organisation. Les structures sont au service du fonctionnement et non l'inverse.

L'impulsion, l'animation, le suivi, l'évaluation et la formation des acteurs sont les principales fonctions à assurer dans le cadre d'un dispositif intégré.

Le travail en équipe, la responsabilisation de tous les acteurs sont les principes qui doivent guider la manière dont ces fonctions sont assurées.

Deux points doivent à cet égard être soulignés :

- les enseignants ne s'approprient pas les produits de formation qui leur seront proposés s'ils ne sont pas parties prenantes dans leur conception et dans leur production ;
- le travail en équipe ne concerne pas seulement les enseignants dans les établissements, mais tous ceux qui, à un titre ou à un autre, concourent à leur formation, et ceci à tous les niveaux du dispositif. Le mode de fonctionnement d'une institution de formation a aussi un rôle modélisant sur les formés.

III. Orientations pour la formation initiale

Il ne relevait pas de notre mission d'expertise de définir des objectifs en ce qui concerne le nombre des enseignants à recruter ou le niveau auquel ce recrutement devrait se situer.

Nous avons pris acte de la décision, intervenue au cours de notre mission, de confier aux six Ecoles Normales Régionales la formation en deux ans de 2 400 élèves-maîtres (4 vagues successives de 600 élèves-maîtres à partir de janvier 1999), recrutés à bac + 2, pour les deux premiers cycles de l'Ecole de Base.

Nous avons également enregistré l'intention du ministère de réactiver le recrutement de professeurs de lycée à partir d'une estimation des besoins réalisée par la Direction Générale et des résultats de l'expertise menée sur la "Rationalisation de la gestion du Personnel enseignant" (rapport en cours de finalisation).

Nous ne pouvons ici que constater l'absence d'une politique de recrutement spécifique au cycle complémentaire, problème qui sera évoqué au chapitre VIII.

Nous proposons donc un certain nombre d'orientations à caractère "pédagogique" qui devraient **s'imposer** aux Ecoles Normales concernées et, le moment venu, à la Faculté de Pédagogie, et qui pourraient utilement être reprises dans un cahier des charges. Ce serait à notre avis une grave erreur de relancer le recrutement de nouveaux enseignants sans modifier la conception et l'organisation de leur formation.

Les orientations proposées peuvent se décliner à partir de deux principes : **cohérence** et **intégration**.

- La formation initiale des enseignants doit être cohérente, tant en ce qui concerne les objectifs que la mise en œuvre, avec les finalités et les objectifs de la réforme du système éducatif.

Si on veut former des élèves responsables, les impliquer dans leur formation, les rendre actifs par le travail personnel et en groupe, alors la formation des enseignants doit être pensée et réalisée sur le même modèle.

- La formation initiale doit intégrer, et non pas juxtaposer, dans l'espace et dans le temps

les différentes "composantes" du métier d'enseignant (maîtrise des savoirs à enseigner, méthodologie, gestion des apprentissages et du travail des élèves, problèmes relationnels ...) sans oublier la dimension éthique du métier. Par exemple, un apport théorique sur le concept de translation en mathématiques n'a de sens que s'il est simultanément mis en relation avec les objectifs d'apprentissages dans la classe concernée (7ème année de l'Ecole de Base), les activités qu'il faudra mettre en œuvre avec les élèves, la manière d'évaluer le travail des élèves, les outils qui pourront être utilisés, les "attitudes" qu'on pourra contribuer à développer chez les élèves à l'occasion de ce travail...

Cette exigence d'intégration requiert :

- Un travail en équipe de formateurs porteurs de compétences différentes (spécialistes de la discipline, de la didactique ou de sciences de l'éducation), formateurs de terrain (c'est-à-dire d'enseignants ayant l'expérience des classes et ayant un recul par rapport à leurs pratiques).
- Le concours d'établissements scolaires diversifiés (et non pas d'écoles modèles) capables d'accueillir des élèves-maîtres tout au long de la formation, de manière à développer une formation de type "alternance".

Nos propositions s'inscrivent donc bien dans une perspective de "continuum" formation des élèves-maîtres -formation des enseignants en activité. A cet égard il nous paraît important, notamment dans le contexte libanais, de souligner un certain nombre de points.

- La formation initiale doit créer chez les futurs enseignants un besoin de continuer à se former tout au long de leur vie professionnelle, leur faire prendre conscience que se former fait aussi partie de l'éthique du métier.
- Un grand nombre des matériaux conçus au départ pour la formation continue (manuels du maître, ou matériaux accessibles grâce aux nouvelles technologies) devraient être réinvestis dans la formation initiale. A terme, certains matériaux devraient être conçus et produits pour la formation initiale et pour la formation continue, avec le concours d'acteurs des deux dispositifs.

- Pour les formateurs à temps plein – à l'université ou dans les Ecoles Normales - la participation à la formation continue devrait constituer le moyen privilégié d'auto-formation, en ce que cette participation permet de rester au contact des réalités de l'enseignement et de ses évolutions, et en ce qu'elle permet un effet "feed-back" sur la conception de la formation initiale.

- La formation initiale ne peut que s'enrichir du concours de personnes par ailleurs impliquées dans la mise en œuvre de la formation continue.

Ceci est tout particulièrement vrai au moment où le Liban recommence à recruter et à former des enseignants car c'est dans le cadre de la formation continue qu'a commencé à se constituer un réseau de compétences.

Le développement de ces articulations "pédagogiques" renvoie à des modalités de mise en œuvre et à des problèmes institutionnels qui seront évoqués dans les chapitres VII et VIII.

IV. Objectifs pour la formation continue

En relation avec les visées du projet et de l'objectif général retenu - créer un dispositif intégré d'auto-formation assistée - nous avons retenu trois objectifs, qu'il n'est plus nécessaire d'explicitier et qui intègrent les objectifs spécifiques à la formation à distance définis par P. Chevalier.

- 1. Constituer un réseau d'échanges et de communication.**
- 2. Mettre à la disposition des enseignants et des équipes d'enseignants les matériaux et les équipements nécessaires à leur formation.**
- 3. Accompagner l'auto-formation des enseignants, seuls et en équipe, par le développement de ressources humaines de proximité.**

A ces objectifs s'attachent des activités, mais tout autant des dispositifs de mise en œuvre et des mesures de type institutionnel qui seront évoqués dans les chapitres III, VII, VIII et XI, à l'exclusion de ce qui relève d'autres sous-composantes et notamment :

- rationalisation de la gestion du personnel (1.3) ;
- améliorer le pilotage interne des établissements (1.4) ;
- renforcer l'Inspection et le conseil (3.2) ;

- doter les établissements de matériaux pédagogiques (3.5).

Ainsi, à titre d'exemple, il est évident que les directeurs sont appelés à jouer un rôle essentiel pour faciliter le travail en équipe des enseignants, encore faut-il qu'ils intègrent cette dimension nouvelle de leur métier et qu'ils soient eux-mêmes incités et aidés à le faire par les inspecteurs.

V. Objectifs pour la formation initiale

Compte tenu de l'état des lieux"(cf chapitre I) et des orientations retenues ci-dessus nous avons retenu deux objectifs :

- 5.1. Bâtir un plan entièrement rénové de formation initiale des futurs enseignants du Primaire et du Secondaire.**
- 5.2. Mettre les Ecoles Normales concernées et la Faculté de Pédagogie en capacité de le réaliser.**

Troisième partie : ACTIVITES A PREVOIR

A 1. Formation des enseignants

A 1.1. Formation continue

L'activité de formation continue des enseignants liée à l'introduction des nouveaux programmes va considérablement décroître à partir de septembre 2000 et devenir résiduelle au cours de l'année 2001-2002 (journées d'évaluation pour la dernière vague).

Le nouveau dispositif se substituera donc, pour l'essentiel, au plan du CNRDP au début de la 3ème année du projet.

Il reposera principalement sur le travail personnel des enseignants, seuls et surtout au sein de groupes en auto-formation. Il reposera complémentirement sur des journées de regroupement, stages ou séminaires locaux, régionaux, voire nationaux.

Les enseignants devront alors disposer des "matériaux" nécessaires à leur formation, que ceux-ci soient apportés par le dispositif de formation à distance ou non.

. Au cours de l'année 1999-2000 (1ère année du projet), les activités de formation seront celles prévues au plan de formation du CNRDP (Voir annexe 4.1)

. Au cours de l'année 2000-2001, s'ajouteront aux activités de ce plan les activités de formation prévues dans le cadre du dispositif intégré d'autoformation assistée. (Voir calendrier de la formation des enseignants).

. Au cours des trois années suivantes (2001-2002) les activités de formation seront celles prévues dans le cadre du projet de dispositif intégré d'auto-formation assistée : elles comprendront outre le travail personnel individuel, qui sera encouragé et soutenu même s'il ne peut pas être "institutionnalisé" :

- la participation des enseignants à des groupes d'auto-formation sur la base

d'une heure par semaine, soit 32 heures par année ;

- la participation des enseignants à des journées de formation ou à des stages organisés en fonction des besoins exprimés par les équipes de professeurs (3 journées en moyenne par enseignant).

A 1.2. Formation initiale

Nous n'évoquerons que les activités relatives à la formation initiale des enseignants des cycles I et II de l'Ecole de Base, pour laquelle nous disposons d'informations suffisamment précises. Ces activités concerneront (Voir 9e partie, VI) :

- 6 vagues x 113 d'élèves-maîtres en Education artistique
- 6 vagues x 283 d'élèves-maîtres en Education physique
- 5 vagues x 1200 d'élèves-maîtres en Education de base

La durée totale de la formation étant de 72 semaines (2 x 36) nous proposons que globalement 54 semaines se déroulent en centre de formation et 18 semaines dans des établissements scolaires (6 en première année et 12 en deuxième année).

Nous proposons en outre que le nombre d'heures hebdomadaires "encadrées" (cours, travaux dirigés, travaux pratiques) en centre ne dépasse par 25 en moyenne, de manière à laisser du temps pour le travail en groupes autonomes, pour des activités individualisées et pour du travail personnel.

A 2. Activités liées au pilotage et au fonctionnement du dispositif de formation continue

Initialisation du projet (dès la signature du contrat)

A 2.1. Recruter ou désigner au sein du CNRDP un chef de projet qui, placé directement auprès du Président, aura la mission de préparer la mise en œuvre du projet, puis de l'assurer.

Les attributions de ce chef de projet par rapport aux bureaux et instances du CNRDP qui concourent à la formation initiale et continue des enseignants devront être clairement définies avec le souci d'intégrer les initiatives et les activités des uns et des autres dans un

projet cohérent et commun.

Il faut prévoir la possibilité pour ce chef de projet d'effectuer une mission de 2 à 3 semaines dans une ou plusieurs institutions à l'étranger ayant la même vocation que le CNRDP en ce qui concerne la formation des maîtres ; il faut aussi prévoir, s'il le souhaite, la possibilité de bénéficier du concours d'un expert international (1 mission de 15 jours suivie de deux missions de 5 jours).

A 2.2. Engager avec le MENSJ et l'Inspection des négociations sur un certain nombre des problèmes évoqués aux chapitres VII et VIII :

- la constitution d'un corps de formateurs⁹ ;
- les conditions de mise à disposition du CNRDP d'enseignants pour y exercer cette fonction ;
- les relations et le partage de responsabilités entre ce corps et l'inspection ;
- les conditions de désignation des professeurs coordinateurs ;
- la nature des obligations des enseignants en ce qui concerne leur formation continue.

Préparation de la mise en œuvre (A.1 et A.2) au 1er septembre 2001

A 2.3. Mettre en place auprès du chef de projet une structure centrale de pilotage(voir chapitre VII)

A 2.4. Compléter le réseau de formateurs qui s'est constitué à l'occasion de la mise en place du plan de formation du CNRDP.

L'objectif est de disposer dans chaque caza :

- pour le préscolaire : 2 formateurs
- pour le premier cycle de l'Ecole de Base :

⁹Nous proposons après avoir envisagé et testé plusieurs termes, de retenir celui de formateur pour désigner les enseignants appelés à s'intégrer dans ce corps pour exercer à temps partiel des tâches à la fois d'animation, de conseil, d'encadrement des stages, de médiation. Ce terme est plus clair pour les enseignants libanais que celui d'animateur et il pose moins de problèmes par rapport à l'Inspection que celui de conseiller.

- 2 formateurs "généralistes"
 - 2 formateurs de langue étrangère
 - 2 formateurs d'éducation physique
 - 2 formateurs d'éducation artistique
- pour les autres cycles de l'Ecole de Base et pour le second degré :
- 2 formateurs par discipline et par cycle (dans certaines disciplines où le nombre d'enseignants est faible, il s'agira de 2 formateurs par mohafazat).

Il convient de préciser qu'un certain nombre de ces formateurs seront appelés à faire aussi fonction de coordinateur pour des groupes constitués d'enseignants en provenance de plusieurs établissements et à intervenir dans la formation.

A 2.5. Identifier , avec le concours de l'inspection et des directeurs, les enseignants susceptibles de devenir coordinateurs au sein des groupes en auto-formation, et les solliciter.

Il convient de viser 1 coordinateur par groupe de 5 à 10 enseignants.

Mise en œuvre du projet

A 2.6. Assurer la communication au sein du dispositif

Il s'agit à la fois d'une communication verticale dans les deux sens et d'une communication horizontale, utilisant tous les moyens et tous les supports.

Dans une première phase les séminaires constitueront le moyen privilégié pour développer les échanges entre les acteurs : ultérieurement cela pourra se faire en partie via internet.

A 2.6a - Séminaires de coordinateurs au niveau régional (1jour/mois) et au niveau national (5jours/an)

A 2.6b - Séminaires régionaux de formateurs : 1 jour par mois x 9

A 2.6c - Séminaires nationaux de formateurs : 5 jours par an.

A 2.7. Former les formateurs

Il s'agit à la fois de la formation des nouveaux formateurs et de la formation continue de l'ensemble des formateurs en exercice. A l'image de la formation des enseignants, il s'agit

d'une auto-formation assistée reposant sur un travail en groupe (rencontres régulières entre les formateurs d'une mohafazat inscrites dans leur service) et stages. Chaque formateur devra pouvoir participer à 1 stage national de 5 jours par année :

- stages centrés sur les techniques d'animation de groupes ;
- stages centrés sur une discipline et sa didactique ;
- stages centrés sur une compétence transversale (psychologie de l'apprentissage, enseignement assisté par ordinateur, évaluation ...).

A 2.8. Produire et diffuser des matériaux de formation

A terme, une très grande partie des matériaux de formation seront produits et diffusés grâce aux nouvelles techniques de l'information et de la communication. Mais il est difficile actuellement de situer ce terme et, d'autre part, il restera toujours nécessaire de mettre à la disposition des enseignants des matériaux écrits.

. Publications écrites diffusées à tous les enseignants.

A 2.8a - **livres du maître accompagnant les manuels scolaires** :

- ceux qui concerneront la 3ème année de chaque cycle en 2000-2001 ;
- ceux qui, diffusés à la rentrée 1998 et à la rentrée 1999, devront être refaits en fonction des besoins exprimés par les enseignants ;

A 2.8b - **guides pédagogiques** à raison d'un guide général pour le préscolaire et le premier cycle du primaire et d'un guide par matière et par cycle ;

A 2.8c - **des bulletins pédagogiques par discipline**, qui pourront être allégés voire supprimés lorsque les enseignants pourront accéder à un serveur.

. Matériaux pédagogiques produits dans le cadre de la F. A. D (voir rapport Chevalier)

A 2.8d – **matériaux disponibles en permanence dans les écoles normales** ;

A 2.8e - matériaux accessibles par le réseau.

A 2.9. Equiper les écoles normales et les établissements scolaires

Les principales activités d'équipement sont évoquées dans le rapport de P. Chevalier.

Il conviendra par ailleurs de veiller à ce que chaque établissement dispose de (Voir sous composantes 2.1 et 2.2 du projet)

- une salle permettant aux enseignants de travailler ensemble, avec des meubles de rangement pour les matériaux pédagogiques ;
- un fond rudimentaire de documentation pédagogique ;

- un réseau de télécommunication (Téléphone, fax) leur permettant de rester en contact avec les centres de formation.

A 2.10. Assurer le suivi et l'évaluation internes

Dès la première année, le responsable du projet devra se donner les moyens d'assurer le suivi et l'évaluation internes de sa mise en œuvre. Par suivi il faut entendre non seulement contrôle de conformité mais aussi identification et valorisation des initiatives couronnées de succès. Le premier objectif de l'évaluation interne c'est l'amélioration du fonctionnement.

Suivi et évaluation internes requièrent à la fois un pilotage central et une participation de tous les acteurs, y compris des enseignants : celle-ci sera particulièrement importante au moment où se mettra en place la F. à D., qu'il s'agisse des produits de formation eux-mêmes ou des conditions de leur utilisation.

A 3. Activités liées à la relance de la formation initiale

A 3.1. Formation initiale des enseignants de l'Ecole de Base (CNRDP)

A 3.1.1. Elargir les compétences du chef de projet (cf A 2.1.) et de la structure centrale de pilotage (cf A 2.3.) à la formation initiale des enseignants de l'Ecole de Base.

Ce sera le moyen d'assurer au sein du CNRDP la nécessaire synergie entre formation initiale et formation continue.

A 3.1.2. Former les professeurs d'Ecoles Normales et les autres formateurs concernés

Cette formation est indispensable compte tenu de l'inactivité forcée d'un certain nombre d'entre eux, et si on veut éviter une simple reproduction du modèle ancien de formation. Cela implique :

A3.1.2a - la constitution au sein de chacune des 6 Ecoles Normales régionales de groupes d'auto-formation se réunissant au moins deux fois par mois (2 x 3 heures);

A3.1.2b - l'organisation de stages nationaux (1 stage national de 3 jours par trimestre, puis de 5 jours par an, pour tous les professeurs-formateurs concernés).

A 3.1.3. Mettre en place un dispositif d'alternance ce qui implique :

A 3.1.3a - identifier les écoles pouvant accueillir les élèves-maîtres et, au sein de ces écoles, les "tuteurs" (1 pour 3 stagiaires) ;

A 3.1.3b - réunir l'ensemble des directeurs d'écoles et des tuteurs (2 journées par groupes de 15) pour leur présenter le dispositif de formation, les objectifs de la formation et définir avec eux la nature de leur mission ainsi que les rapports entre les professeurs-formateurs et les tuteurs ;

A 3.1.3c - associer de manière permanente les directeurs d'écoles et les tuteurs à la mise en œuvre de la formation et notamment à l'évaluation des élèves-maîtres.

A 3.2. Formation initiale des professeurs du secondaire

En l'absence d'informations précises sur la nature, le volume et le calendrier des formations qui seront confiées à la faculté de Pédagogie de l'Université Libanaise il est difficile d'établir des prévisions d'activités pour la formation des professeurs du secondaire. Nous ne pouvons que recommander de prévoir une provision permettant de faire venir un expert international pour 2 séjours de 1 mois et d'envoyer en stage dans des institutions universitaires étrangères 10 enseignants-chercheurs libanais pour une durée moyenne de 3 mois.

Il conviendrait en outre d'amplifier les collaborations en cours avec le BCLE ou l'ambassade de France au Liban (constitution d'un centre de recherches en Sciences de l'Education) et avec l'AUPELF.

Quatrième partie : INTRANTS

I - Pilotage du dispositif de formation

MOYENS HUMAINS	EXPERTISE / MISSIONS / VOYAGES	SERVICES SESSIONS	BIENS
1. Chef de projet 2. Commissions (pour la conception et l'expertise) 3. Sous-commissions techniques spécialisées et équipes disciplinaires de formateurs (au nombre variable*)	1. Voyage d'étude à l'étranger du chef de projet (durée d'un mois) 2. Intervention d'un expert international auprès du chef de projet (2 missions d'une semaine chacune)	1. Service administratif et de logistique 2. Service de secrétariat	1. Bureaux 2. Salles de réunion

* Le nombre des sous-commissions et des équipes disciplinaires varient selon que l'on aura choisi la modalité A ou la modalité B (Voir la septième partie : Modalités d'exécution).

II - Acteurs de la formation

MOYENS HUMAINS	EXPERTISE / MISSIONS / VOYAGES	SERVICES SESSIONS	BIENS
1. Réseau de 2790 formateurs 2. Corps de 4000 à 8000 coordinateurs* 3. Corps de professeurs d'écoles normales**	1. Comité ayant à déterminer la politique de la distribution des charges et des modalités de collaboration entre les inspecteurs, les formateurs et les coordinateurs. 2. Chaque année, 3 experts internationaux interviendront dans la formation des formateurs (3x5jx 6h x 4 ans) = 360 H 3. Chaque année, 3 experts	1. Service s'occupant de la gestion des ressources humaines 2. Service administratif 3. Assurer en 5 ans : - Pour la formation des enseignants: 13.820.528 H/stagiaire, soit une moyenne de 345H de formation pour chacun des 40.000.	1. Salles de réunion : - 1 dans chaque école - 1 salle dans chaque C local de formation - 3 dans chaque C régional de formation 2. Moyens de communication dans les écoles et les 30 centres de formation : téléphone et fax 3. Documentation pédagogique substantielle

	<p>interviendront dans la formation des coordinateurs de 3 disciplines différentes. (3 x 5j x 6h x 4ans) = 360H</p> <p>4. Chaque année, 1 expert international animera 1 des séminaires annuels des professeurs des écoles normales 3j x 6 H x 5 = 90 H</p>	<p>- Pour la formation des coordinateurs : un total H/stagiaire variant entre 1.120.000 et 2.240.000 : soit une moyenne de 1.680.000 H/stagiaire, ou 280H de formation pour chaque coordinateur</p> <p>- pour la formation des formateurs : 417 H x 2790 formateurs soit 1.163.430 H/stagiaire</p> <p>- pour la formation des professeurs des écoles normales : 554H x 160*** = 88.640 H/stagiaire</p> <p>- pour la formation des élèves-maitres : <i>La comptabilisation du nombre d'heures de formation est impossible, vu que le nombre des élèves n'est pas définitif..</i></p>	<p>dans les 30 centres de formation et rudimentaire dans les écoles</p> <p>4. Secrétariat équipé (photocopieur, ordinateur, imprimante) dans chaque centre régional de formation.</p>
--	---	--	---

* La proportion variera entre 1 coordinateur pour 5 ou pour 10 enseignants selon les besoins des écoles et des régions.

** Leur nombre sera déterminé en fonction des projets d'accueil de nouvelles vagues d'élèves-maitres.

*** Noter qu'il s'agit des professeurs cadrés dont les seuls noms figurent sur les registres officiels des écoles normales. (Le nombre des contractuels est, probablement, beaucoup plus élevé.)

III - Equipes de production

MOYENS HUMAINS	EXPERTISE / MISSIONS / VOYAGES	SERVICES SESSIONS	BIENS
<p>1. 54 équipes pour produire les 54 livres du maître de la 3e vague. (Voir annexe 6.2)</p> <p>2. 32* équipes pour produire 32 guides pédagogiques différents (Voir annexe 6.1)</p>	<p>1. 2 missions de 2 semaines pour un expert international en publications pédagogiques (2 x 5j x 6H = 60 H)</p>	<p>1. Service central de production et de diffusion de matériel pédagogique</p>	<p>1. 54 livres du maître</p> <p>2. 32 guides pédagogiques</p> <p>3. 32 bulletins x 12 N° soit 384 bulletins</p>

3. 32* équipes pour s'occuper de la rédaction des 3 N° annuels des 32 bulletins spécialisés. (Voir annexe 6.1) 4. Equipes de production de matériel de formation à distance (FAD) : Voir le projet de M. Chevalier.	2. Pour les missions FAD, voir le Projet de M. Chevalier	2. Service central de production de matériel de FAD (Voir le Projet de M. Chevalier)	
---	--	---	--

N.B. Vu que la production des bulletins suivra celle des guides pédagogiques, il n'est pas exclu de faire appel aux mêmes personnes, ou aux mêmes équipes. Il faudra cependant remarquer que les enseignants devront jouer un plus grand rôle, voire un rôle fondamental, dans la production des bulletins.

Cinquième partie : EXTRANTS, fin juin 2004

I - 40.000 enseignants

1. Leur action

Ces 40.000 enseignants regroupent les enseignants des deux secteurs public et privé subventionné qui, à deux, s'occupent des 60% de la population scolaire libanaise.¹⁰

Ces enseignants assurent, en moyenne, 20 heures hebdomadaires d'enseignement. (Voir le projet de la sous-composante 1.3 : « Rationalization of teaching staff management »)

2. Leur acquis

a. En matière de formation, chacun de ces enseignants a profité, en moyenne, depuis le début de la réforme, de 236 heures réparties ainsi :

- Formation au Nouveau programme (Plan CNRDP réparti sur 3 ans)..... 95H
- Travail hebdomadaire en équipe disciplinaire autour du coordinateur.....32H/an
- Séminaires trimestriels régionaux d'un jour.....15H/an

b. La documentation pédagogique dont il dispose se réduit, au minimum, à :

- un livre du maître proposant des démarches pratiques en liaison avec les leçons
- un guide pédagogique : traité de méthodologie rattachée à la discipline concernée
- 9 numéros (3/an) d'un bulletin didactique spécialisé (à la rédaction duquel, l'enseignant est invité à participer)

c. L'enseignant peut également exploiter, selon les conditions dans lesquelles il exerce, des documents audiovisuels et multimédia, l'Internet, etc.

3. Leur profil

a. Sous le contrôle de l'inspection pédagogique, les 40.000 enseignent un contenu nouveau de programme, utilisent de nouvelles techniques d'évaluation, plus exigeantes, plus rationnelles et plus efficaces, et ont recours, à un rythme très variable, et avec plus ou moins de bonheur, aux méthodes actives d'enseignement.

b. Ayant participé, pendant au moins 180 heures, à des réunions de réflexion pédagogique, au sein de petites équipes, chacun de ces enseignants, s'il n'a pas pris réellement ses distances par rapport à ses vieilles habitudes d'enseignement, il a, au

¹⁰L'étude des statistiques scolaires montre une tendance à la hausse du pourcentage actuel (qui est de 33%) des élèves du secteur public. Ce pourcentage atteindra probablement, si les conditions actuelles évoluent dans le même sens, les 40 ou 45%.

moins, commencé à mettre en doute leur efficacité, s'il ne veut pas courir le risque de perdre l'estime de ses collègues et de ses élèves.

c. Encouragés par les coordinateurs et par les formateurs, à participer à la rédaction du bulletin didactique et à la production de matériel pédagogique varié, certains enseignants ont entrepris avec leurs élèves des expériences novatrices, dans le seul but d'en rendre compte à la grande collectivité des enseignants.

Remarque !

En juin 2004, plus de 3600 nouveaux enseignants (1200 pour l'Ed physique et artistique et 2400 pour l'enseignement de Base) auront été nouvellement formés par les écoles normales et auront rejoint le corps enseignant lui donnant un souffle de jeunesse.

Ces promotions auront été formées selon les orientations et l'esprit du nouveau programme : méthodes actives, démarche inductive, relation positive et démocratique entre le maître et ses élèves. D'autre part, habitués au travail en équipe, ils y entraîneront progressivement leurs aînés.

Enfin, leur mise en pratique systématique des nouvelles démarches (n'en ayant jamais connu d'autres) servira à leurs aînés de témoignage , de pièce de conviction et de motivation.

II - 6000 COORDINATEURS

N.B. Leur nombre peut varier entre 4000 et 8000, en raison de la porportion proposée plus haut : 1 coordinateur pour 5 à 10 enseignants , selon les besoins de l'établissement et des établissements avoisinants. Nous avons alors opté pour une moyenne de 6000.

1. Leur action

a. Chargé d'enseignement, chaque coordinateur dispose de 4 à 6 heures hebdomadaires¹¹ pour animer l'équipe (ou les équipes) d'enseignants de sa discipline et pour jouer, au besoin, auprès du directeur, le rôle de consultant expert dans la discipline qui est la sienne.

b. Il organise et anime la réunion hebdomadaire de l'équipe d'enseignants dans le but d'assurer la collaboration entre les membres et de veiller, ensemble, au respect des instructions officielles relatives à l'enseignement de la discipline qui les concerne.

¹¹Le nombre des heures de coordination peut augmenter selon le besoin de l'établissement ou des établissements desservis par le même coordinateur.

c. Il est à la disposition de ses collègues, dans la limite de son horaire, et peut, à ce titre, les aider dans leurs préparations scolaires, voire même les assister en classe.

2. Leur acquis

a. Ils ont enseigné, avec succès, pendant de nombreuses années, avant d'être promu coordinateurs. Chacun d'eux a donc accumulé une longue et solide expérience dans l'enseignement de sa discipline.

b. Ils ont profité, en quatre ans, de 280 heures de formation spécifique, réparties ainsi :

- Rencontres régionales mensuelles de 5H : $5H \times 9 \times 4 \text{ans} = 180 \text{ H}$
- Séminaires nationaux annuels de 5jours : $5 \times 5H \times 4 \text{ans} = 100 \text{ H}$

c. Ils ont déjà exercé la coordination pendant au moins 4 ans, et ont, par le fait même, développé

- des compétences spécifiques concernant l'animation des réunions-discussions et concernant l'enseignement de leur discipline dans les différents niveaux scolaires;
- leur connaissance des problèmes relatifs à l'enseignement de leur discipline.

d. Certains ont participé à la production de matériel pédagogique (articles de bulletin, fiche technique transmise par réseau, etc.)

3. Leur profil

Ayant réussi à enseigner leur discipline à un niveau déterminé, d'habitude, le plus élevé, ces gens-là ont acquis, une fois coordinateur, une connaissance plus large des problèmes et des techniques d'enseignement de leur discipline. Ils ont également acquis une compétence nouvelle, précieuse, celle de traiter avec les adultes : entretenir avec eux une relation d'aide et animer leurs réunions.

Tout ceci ne peut que développer leur savoir disciplinaire, leur savoir-faire et leur savoir-être d'enseignants spécialistes.

III - 2790 formateurs

1. Leur action

Répartis sur les 30 centres de formation, à raison de 2 formateurs par discipline et par cycle (Voir annexes 4.4, 4.5 et 4.6), ces formateurs sont chargés de

- a. encadrer les sessions, le suivi et l'évaluation que prévoit le Plan de formation du CNRDP;
- b. animer les regroupements locaux et régionaux des enseignants et des coordinateurs;
- c. assurer la coordination dans les établissements dépourvus de coordinateurs;
- d. venir en aide aux enseignants et aux coordinateurs qui le demandent.

Certains peuvent être appelés à

- a. encadrer les équipes locales et régionales de production de matériel pédagogique;
- b. participer à l'encadrement de sessions nationales de formation.

Ils disposent, pour ce travail, d'une décharge sur leur temps hebdomadaire d'enseignement. Cette décharge varie selon les compétences du formateur et selon les besoins des centres de formation.

2. Leur acquis

- a. Chacun d'eux a accumulé de longues années d'expérience dans l'enseignement de sa discipline.
- b. Il a profité, en cinq ans, de 377 heures de formation spécifique, réparties ainsi :
 - Formation « initiale » à la formation..... 25 H
 - Sessions annuelles nationales 5j x 5H x 4 ans = 100 H
 - Séminaires mensuels régionaux..... 5H x 9 mois x 4 ans = 180 H
 - Regroupements mensuels locaux..... 2H x 9 mois x 4 ans = 72 H
- c. Il a assuré, en moyenne, 225 heures de formation à des groupes de 25 enseignants.
- d. Certains formateurs ont
 - encadré des sessions régionales de formation de coordinateurs
 - encadré des sessions nationales de formation d'enseignants
 - participé à des groupes de production de matériel pédagogique

3. Leur profil

Ayant été recrutés parmi les meilleurs enseignants et coordinateurs, ces formateurs ont gagné, de par l'acquis mentionné ci-haut, une compétence supplémentaire de taille : FORMER DES ADULTES.

Ils ont appris à former ces adultes à réfléchir en groupes, à organiser et à rationaliser leur action pédagogique.

Ils ont appris à les aider à changer.

Parmi eux, on peut recruter d'excellents formateurs-assistants pour la Faculté de pédagogie.

IV - 640¹² professeurs d'école normale

1. Leur action

Après de longues années d'inactivité forcée, nombre d'entre eux, notamment ceux qui exercent dans les 6 écoles normales régionales, ont repris leur enseignement régulier depuis octobre 1997.

2. Leurs acquis

- a. Ils ont profité , en 5 ans, de 455 heures de formation réparties ainsi :
- Regroupements régionaux:..... 2 x 3H x 9 mois x 5 ans = 270 H
 - Séminaires nationaux : 3 x 3j x 5H x 3 ans = 135 H
 - Séminaires nationaux : 1 x 5j x 5H x 2 ans = 50 H
- b. Certains ont éventuellement participé
- soit à des activités de production de matériel pédagogique
 - soit à des activités de formation d'enseignants ou de coordinateurs.

3. Leur profil

Ces enseignants assurent à leurs élèves-maîtres, avec plus ou moins de bonheur , et sous le contrôle des inspecteurs, un enseignement entièrement rénové dans son contenu et dans sa méthode, auquel ils ont été initiés en 1998-99. Ils ont également supervisé les premiers pas que leurs élèves-maîtres ont fait dans la profession : ce travail a nécessairement forcé l'engagement de ces professeurs à changer.

V - Des dizaines d'équipes de production pédagogique

Les équipes mentionnées précédemment et qui devront se partager toutes les productions prévues:

- 54 équipes pour composer les 54 livres du maîtres prévus pour la 3e vague
- 32 équipes pour produire les 32 guides pédagogiques

¹²On compte 160 professeurs cadrés. Mais nous avons supposé, théoriquement, que le nombre total de ces professeurs, y compris les contractuels, représente le quadruple

Septième partie : MODALITES D'EXECUTION

I – Les principaux acteurs directs de la formation initiale et continue des enseignants

I. LA REPARTITION DE CES ACTEURS SUR LES CYCLES

	Formation initiale	Formation continue
Précolaire Et Education de base	<ul style="list-style-type: none"> • Les professeurs des écoles normales • <i>Les formateurs du terrain qui peuvent se joindre éventuellement à eux</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Les formateurs • Les coordinateurs
Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> • Les professeurs de la Fac. De pédagogie • <i>Les formateurs assistants</i> 	

Remarque : Ayant un rôle de contrôle beaucoup plus que de formation, les inspecteurs ne figurent pas parmi les acteurs directs de la formation.

I. LES COORDINATEURS

i. Statut :

Le coordinateur est un enseignant chevronné qui profite d'une décharge de 4 à 6 heures hebdomadaires¹³ pour assurer les charges de coordination de l'enseignement de sa discipline de spécialité¹⁴.

Ce coordinateur joue un rôle d'expert auprès du directeur de l'établissement et ,

¹³ Cette décharge peut être plus importante selon les besoins de l'établissement.

¹⁴ Au niveau des 3 premières années de l'E de B., il y aura un coordinateur pour chacune de ces disciplines – Langue étrangère, Ed. Physique et Ed. Artistique- , et un coordinateur pour toutes les autres disciplines. Au niveau des autres années scolaires, il y aura un coordinateur pour chaque discipline.

auprès de ses pairs, il joue le rôle de collègue « plus expérimenté » et de démultiplicateur de l'action des formateurs.

ii. Charges

- Organiser et animer, pour sa discipline, les réunions hebdomadaires des enseignants de chaque cycle.
- Entreprendre, dans les limites de ses prérogatives et de son horaire, toutes les activités susceptibles d'aider ses collègues à parfaire leur travail.
- Rester en contact avec les formateurs du caza (: du centre local de formation).
- Participer aux rencontres régionales (1 jour/mois) et nationales (1 session de 5 jours/an) de formation des coordinateurs.

1. LES FORMATEURS

i. Statut :

Le formateur est un enseignant et/ou un coordinateur chevronné¹⁵ qui, tout en assurant des actions de formation, conserve une activité significative d'enseignement dans les classes.

Il est rattaché à un centre local de formation (une école normale) au moins pour l'équivalent de 6 heures hebdomadaires.

Le temps qu'il consacre à la formation ira en grandissant selon les besoins en formation et selon les compétences dont il aura fait preuve.

Un formateur chevronné pourra devenir « formateur assistant » à l'école normale ou à la Fac de pédagogie.

ii. Charges

Ces charges ont été classées par ordre croissant d'importance. Ainsi, le formateur débutant ne sera concerné que par les deux premières charges.

- Participer aux activités de formation continue des formateurs organisées aux trois niveaux local (2 H/mois) , régional (5H/ mois) et national (session de 5jours x5H par an).
- Assurer la coordination dans les établissements du caza qui sont dépourvus de coordinateurs.
- Organiser et animer les regroupements des enseignants dans les centres locaux

¹⁵ Devenir formateur doit représenter, pour tout enseignant, une réelle promotion aussi bien professionnelle que financière.

de formation.

- Encadrer les équipes locales de production de matériel pédagogique.
- Participer à l'encadrement des sessions régionales de formation.
- Participer à l'encadrement des sessions nationales de formation.
- Assurer la charge de formateur assistant à la Fac de pédagogie.

II - Optimisation des actions de formation

Cette optimisation suppose la mise en place d'un dispositif intégrant, de façon cohérente, toutes les actions de formation.

Ce dispositif « intégré » exige la réalisation d'un certain nombre d'articulations :

- articulation entre les objectifs et le contenu du programme d'enseignement d'une part et les objectifs et le contenu de la formation de l'autre ;
- articulation entre les deux formations initiale et continue
- articulation entre les formations (initiales ou continues) des tous les cycles de l'enseignement
- articulation entre les activités de tous les acteurs de la formation de chaque cycle et de chaque discipline : coordinateur, formateur, producteur de matériel pédagogique, etc.

D'autre part, ce dispositif de formation sera d'autant plus opérationnel qu'il

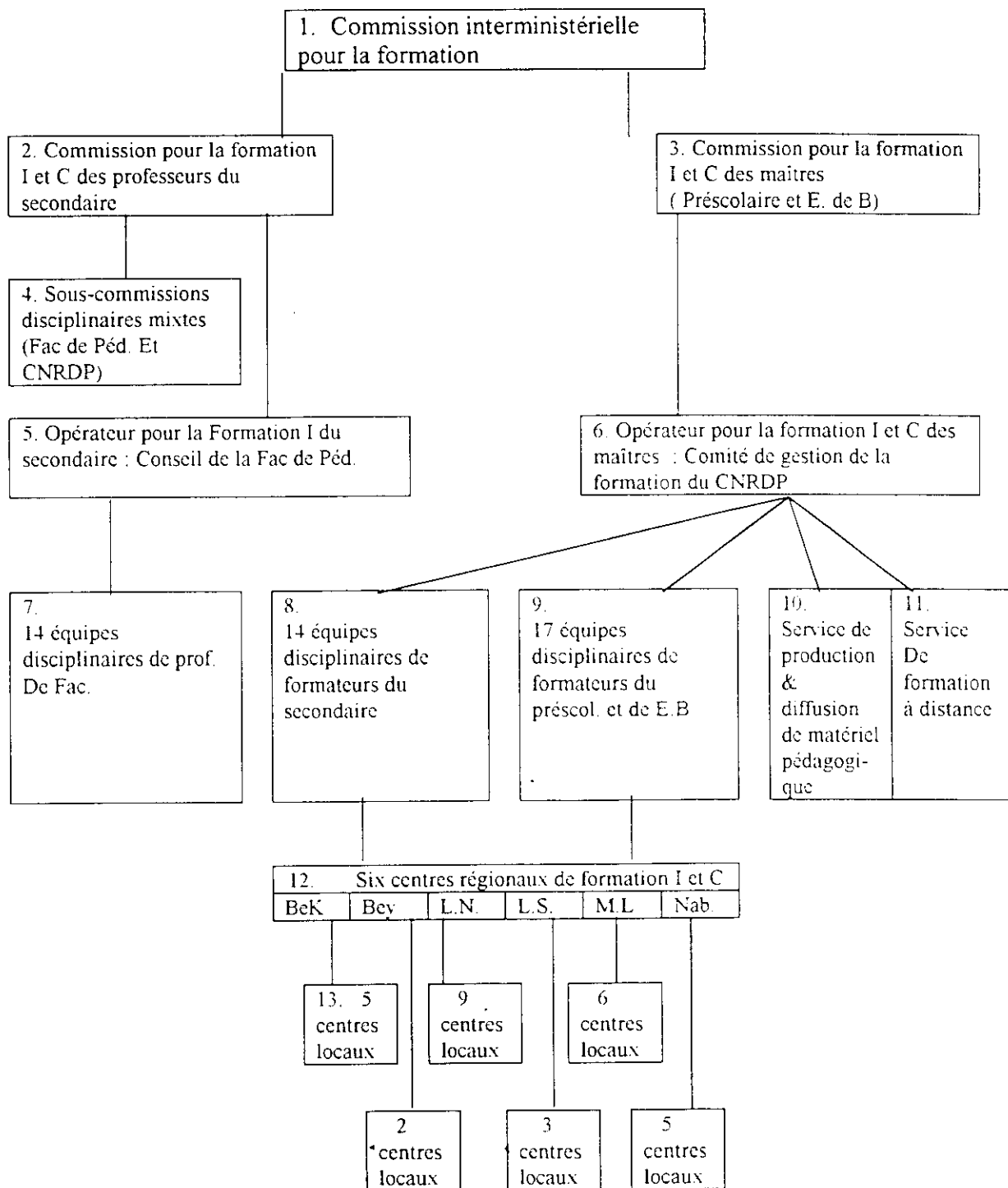
- séparera les deux postes, celui chargé du pilotage politique de la formation, qui conçoit et évalue, et le poste auquel il revient d'opérer ;
- confiera les postes clés à des groupes - de préférence pluridisciplinaires, non à des personnes¹⁶ ;
- assurera la participation de tous les partenaires, sans exclusivisme.

III – Modalité A

N.B. Cette procédure intègre la Faculté de pédagogie au dispositif de la formation.

¹⁶ Actuellement, pour une même discipline, l'élaboration des programmes et des manuels, la production du matériel pédagogique, l'organisation et la régulation de toutes les formations initiales et continues des enseignants (hormis la F.I. du secondaire), des coordinateurs et des formateurs, toutes ces charges relèvent des compétences d'une seule personne, le chef de département du CNRDP.

1. ORGANIGRAMME



2. DEFINITION DES POSTES

	Poste	Composition	Statut / Charge	Siège
1	Commission interministérielle pour la formation	Président : le Ministre de l'ENJS Membres: Directeur gén. du MENJS, Dir. gén. Du MCES, Président du CNRDP, Inspecteur péd. Gén.	Assurer le pilotage politique de la formation initiale et continue des enseignants	MENJS
2	Commission de la Formation initiale et continue du secondaire	Président : Doyen de la Fac de Péd. Vice-président: Chef du projet de formation du CNRDP Membres : représentants de la Fac de Péd. 2 représentants du CNRDP. 2 dir. de lycée. 2 spécialistes dans le sujet débattu	Concevoir et évaluer la formation initiale et continue des enseignants du secondaire. Cette commission est aidée dans sa mission par des sous-commissions disciplinaires mixtes (Voir poste 4)	Fac de Péd
3	Commission de la formation initiale et continue des maîtres (Préscoll + EB)	Président : chef du projet de formation du CNRDP Vice-président : Président du bureau de formation du CNRDP Membres : Dir. du dép. de la Formation initiale du CNRDP, un Inspecteur, 4 directeurs (2 écoles E de B, 2 Ecoles normales), 2 spécialistes dans le sujet débattu	Concevoir et évaluer la formation initiale et continue des enseignants du préscolaire et de l'Education de Base	CNRDP
4	Sous-commissions disciplinaires mixtes (Fac de Péd. Et CNRDP) du secondaire	Pour chacune des 14 disciplines : - de la Fac de Péd : chef du département concerné et 2 de ses profs - du CNRDP : chef du département concerné + 2 formateurs du secondaire - un spécialiste en formation	Chaque sous-commission est appelée à aider la commission (poste 2), dans le cadre de sa discipline de spécialité, dans sa conception et dans son évaluation de la formation initiale et continue des enseignants du secondaire	Fac de péd Ou CNRDP

5	Opérateur de la formation initiale du secondaire	Conseil de la faculté de Pédagogie (Cf. Textes officiels)	A partir du cahier des charges reçu du poste 2. -élaborer le plan et le programme de formation initiale des enseignants du secondaire - évaluer le travail des équipes de professeurs de la faculté et organiser , pour ces derniers, des activités de formation continue.	Fac de Péd
6	Opérateur de la formation initiale et continue des maîtres (Présc. +E.B.) et de la formation continue des professeurs du secondaire	Comité de gestion de la formation : Président : Chef du projet de formation auprès de CNRDP Membres : Président du Bureau de formation du CNRDP , un spécialiste en formation	A partir du cahier des charges reçu des postes 2 et 3 . - élaborer le plan et le programme des formations initiale et continue des enseignants, des coordinateurs et des formateurs du préscol. et de l'EB.(N.B. Pour le secondaire, il s'agit uniquement de formation continue.) - organiser et superviser les sessions annuelles de formation des formateurs, des coordinateurs, des enseignants de ces cycles et des professeurs des écoles normales.	CNRDP
7	Equipes disciplinaires des prof. De la Fac de Péd. (14)	Pour chacune des 14 disciplines du secondaire : l'ensemble des professeurs du département concerné	Mettre à exécution le plan de formation décidé par le Conseil de la Faculté (Poste 5)	Fac de Péd.
8	Equipes disciplinaires des formateurs du secondaire (14)	Une équipe pour chacune des 14 disciplines : Chef du département concerné du CNRDP, un Inspecteur, 2 formateurs du secondaire, un pédagogue	Mettre à exécution le plan de formation décidé par le Comité de gestion de la formation (Poste 6)	CNRDP
9	Equipes disciplinaires des formateurs du préscol. Et de l'E.de B. (17)	Une équipe pour chacune des 17 disciplines : Chef du département concerné du CNRDP, un Inspecteur, 3 formateurs (1 de chaque cycle de l'EB), un pédagogue Pour le préscolaire : Idem, mais 2 formateurs au lieu de 3	Mettre à exécution le plan de formation décidé par le Comité de gestion de la formation (Poste 6)	CNRDP
10	Service de production	- Un coordinateur	Produire et diffuser , en respect	CNRDP

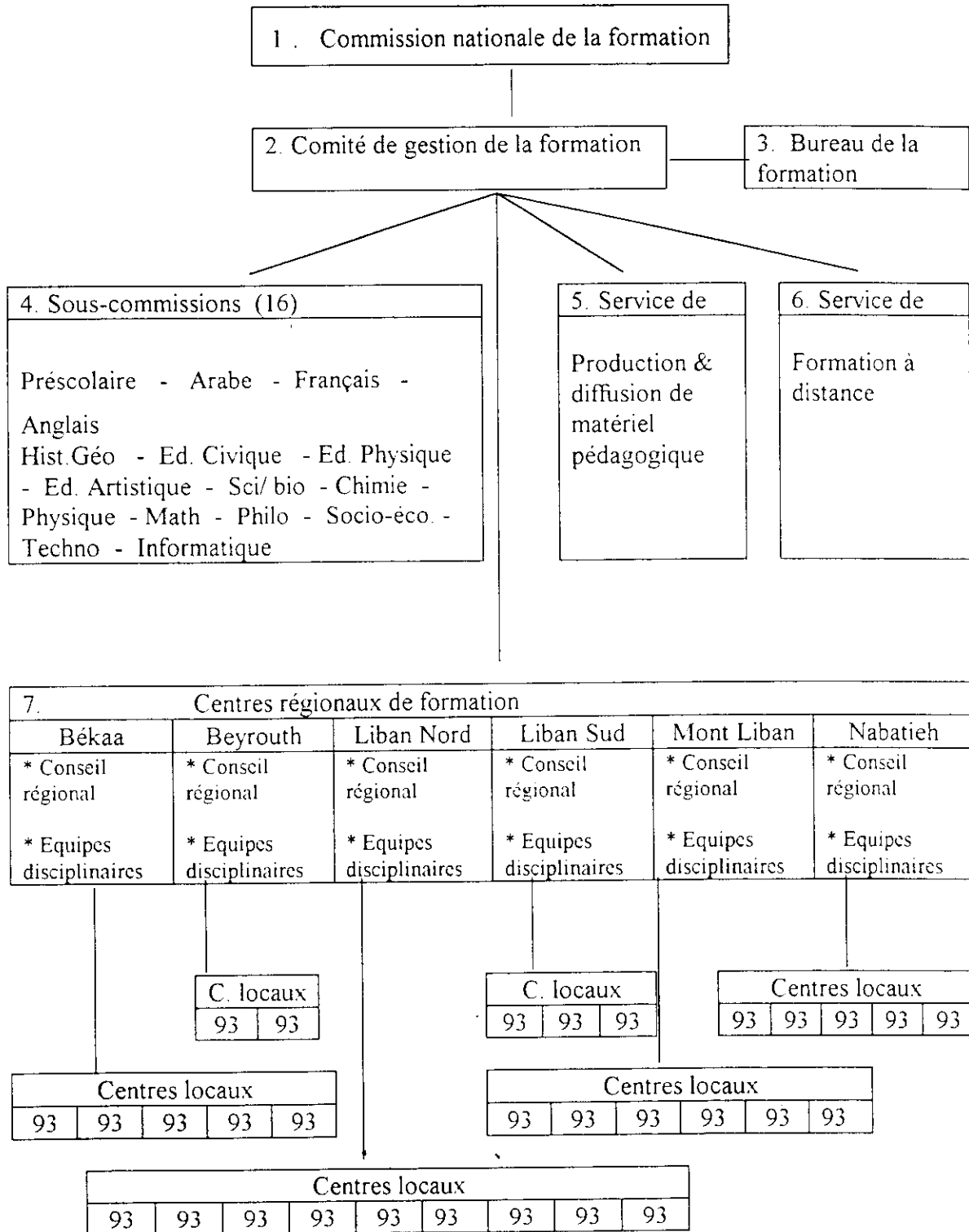
	et de diffusion de matériel pédagogique	- Une équipe par projet Composition de l'équipe : 1 spécialiste en production. 1 spécialiste de la discipline scolaire concernée, 1 formateur et 1 pédagogue choisis en fonction de la nature du projet.	avec le cahier des charges communiqué par l'opérateur, le matériel pédagogique à l'intention des enseignants, des coordinateurs et des formateurs.	
11	Service de la Formation à distance	- Un coordinateur - Une équipe par projet Composition de l'équipe : 1 spécialiste en F à D. 1 spécialiste de la discipline scolaire concernée. 1 formateur et 1 pédagogue choisis en fonction de la nature du projet.	Produire et diffuser, en respect avec le cahier des charges communiqué par l'opérateur, le matériel pédagogique à l'intention des enseignants, des coordinateurs et des formateurs mais également, à l'intention des élèves et des parents.	CNRDP
12	Centres régionaux de formation (6)	Comité régional pour la formation Président : Directeur régional du MENJS. Membres : Directeur du centre régional de formation. 1 inspecteur. 2 directeurs d'écoles (1 de l'EB et 1 du secondaire). 4 formateurs de disciplines et de cycles différents	- Organiser, superviser et évaluer le travail des formateurs du mohafaza. 1. regroupement mensuel des formateurs de chaque discipline et de chaque cycle. (5H) - Détecter leurs besoins et ceux des coordinateurs et des enseignants en vue d'organiser des formations régionales adaptées. Regroupements régionaux (pour chaque discipline et de chaque cycle) des coordinateurs (1x5Hx9mois), et des enseignants (1x5Hxtrim) - Entreprendre toutes les activités susceptibles de pousser les enseignants à participer aux efforts de production de matériel pédagogique et à exploiter les documents produits (Doc. F à D notamment).	Ecole normale régionale
13	Centres locaux de formation (30)	Le centre local (: du caza) est dirigé par le directeur de l'école normale et regroupe les équipes de formateurs du caza.	- Assurer l'encadrement pédagogique des coordinateurs et des enseignants locaux, pour toutes les disciplines et tous les cycles - Assurer la coordination dans les	Ecole normale du caza

		répartis par discipline et par cycle	établissements du caza qui sont dépourvus de coordinateurs. - Maintenir le contact entre tous ces partenaires et les centres régionaux et nationaux de formation. - Tenir une réunion mensuelle de 2H avec les formateurs (par discipline ou pour tous)	
--	--	--------------------------------------	---	--

IV – Modalité B

N.B. Cette modalité exclut la Faculté de pédagogie du dispositif de la formation.

1. ORGANIGRAMME



2. DEFINITION DES STATUTS

	Poste	Composition	Statut / Charge	Siège
1	Commission nationale de la formation	Président : le Ministre de l'ENJS Membre: Directeur gén. du MENJS, Président du CNRDP, Inspecteur péd. Gén.	Assurer le pilotage politique de la formation initiale et continue des enseignants	MENJS
2	Comité de gestion de la formation initiale et continue	Président : chef du projet de la formation Membres : Président du Bureau de formation du CNRDP , 1 spécialiste en formation	Gérer tout le dispositif de la formation (exceptée la formation initiale du secondaire) : - Assurer l'articulation entre les différents postes et entre tous les acteurs de la formation - Garantir la cohérence et la complémentarité de leur action	CNRDP
3	Bureau de la formation initiale et continue	Président du Bureau aidé de chefs de services	-Assurer les charges administratives relatives à la formation initiale(Ec. Normales) et continue (sessions). - Gérer les ressources humaines relatives à ces actions (recrutement, contrôle, etc.)	CNRDP
4	Service de production et de diffusion de matériel pédagogique	- Un coordinateur - Une équipe par projet Composition de L'équipe: 1 spécialiste en production, 1 spécialiste de la discipline scolaire concernée, 1 formateur et 1 pédagogue choisis en fonction de la nature du projet.	En respect avec le cahier des charges communiqué par le poste 2, produire et diffuser le matériel pédagogique à l'intention des enseignants, des coordinateurs et des formateurs.	CNRDP
5	Service de la Formation à distance	- Un coordinateur - Une équipe par projet Composition de l'équipe : 1 spécialiste en F à D, 1 spécialiste de la discipline scolaire concernée, 1 formateur et 1 pédagogue choisis en fonction de la nature du projet.	En respect avec le cahier des charges communiqué par le poste 2, produire et diffuser le matériel pédagogique à l'intention des enseignants, des coordinateurs et des formateurs mais également, à l'intention des élèves et des parents.	CNRDP
6	Sous-commissions disciplinaires (16)	Pour chaque sous-commission :	A la demande du poste 2 et en respect du cahier des charges communiqué par ce poste, chaque	

		<p>Président : chef du dép. concerné du CNRDP</p> <p>Membres : membre du Bureau de formation, 1 inspecteur, 4 formateurs (1 de chaque cycle), 1 coordinateur chevronné, 1 pédagogue</p>	<p>sous-commission travaille pour une discipline :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle élabore le plan et le programme de formation initiale (mais pas celle des profs du secondaire) et continue à l'intention des enseignants, des coordinateurs et des formateurs. - Elle supervise les sessions nationales des enseignants, des coordinateurs et des formateurs. 	
7	Centres régionaux de formation (6)	<p>Comité régional pour la formation</p> <p>Président : Directeur régional du MENJS.</p> <p>Membres : Directeur du centre régional de formation, 1 inspecteur, 2 directeurs d'écoles (1 de l'EB et 1 du secondaire), 4 formateurs de disciplines et de cycles différents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser, superviser et évaluer le travail des formateurs du mohafaza. <ul style="list-style-type: none"> 1. regroupement mensuel des formateurs de chaque discipline et de chaque cycle. - Détecter leurs besoins et ceux des coordinateurs et des enseignants en vue d'organiser des formations régionales adaptées. <p>Regroupements régionaux (pour chaque discipline et de chaque cycle) des coordinateurs (1x5Hx9mois), et des enseignants (1x5Hxtrim)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreprendre toutes les activités susceptibles de pousser les enseignants à participer aux efforts de production de matériel pédagogique et à exploiter les documents produits (Doc. F à D notamment). 	Ecole normale régionale
8	Centres locaux de formation (30)	<p>Le centre local (: du caza) est dirigé par le directeur de l'école normale et regroupé les équipes de formateurs du caza, répartis par discipline et par cycle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'encadrement pédagogique des coordinateurs et des enseignants locaux, pour toutes les disciplines et tous les cycles - Assurer la coordination dans les établissements du caza qui sont dépourvus de coordinateurs. - Maintenir le contact entre tous ces partenaires et les centres régionaux et nationaux de formation. - Tenir une réunion mensuelle de 2H avec les formateurs (tous ensemble ou par discipline). 	Ecole normale du caza

Huitième partie : MESURES INSTITUTIONNELLES

CADRE INSTITUTIONNEL EXISTANT ET MESURES INSTITUTIONNELLES NECESSAIRES A L'EXECUTION DU PROJET

I. Le cadre institutionnel

Le cadre institutionnel existant (voir chapitre I) n'est pas sans poser de problèmes en ce qui concerne la formation initiale et continue des enseignants :

- problèmes de répartition des compétences et de coordination entre la DGEN (et les directions ou bureaux qui en dépendent) le CNRDP et l'Inspection, qui est rattachée au premier ministre ;

- problèmes liés au statut de la Faculté de Pédagogie et à son appartenance à une université qui relève d'un autre ministère que celui qui recrute les enseignants qu'elle doit former.

A cela il convient d'ajouter le statut très particulier du CNRDP, établissement public jouissant d'une personnalité morale et d'une autonomie administrative et financière, investi au sein du MENJS de compétences qui relèvent généralement de directions ministérielles.

Il y a une réalité : le CNRDP porte aujourd'hui l'essentiel du poids de la réforme du système éducatif ; il est par ailleurs l'"opérateur" institutionnel pour la formation continue de tous les enseignants et pour la formation initiale des enseignants du Primaire.

Certains acteurs institutionnels s'accommodent mal d'une situation qu'ils n'hésitent pas à qualifier de "monopolistique".

Nous retirons cependant de cette mission d'expertise la conviction intime que tout ce qui contribuerait à affaiblir aujourd'hui le CNRDP ou à le déstabiliser serait contraire à l'intérêt national en matière éducative.

Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne faille pas recommander aux autorités libanaises de procéder à certaines clarifications ou d'envisager certaines évolutions.

Celles-ci sont également nécessaires pour sortir d'autres situations actuellement tendues - notamment entre l'Inspection et le Bureau de l'orientation - ou pour régler des problèmes actuellement mal pris en charge comme celui du cycle complémentaire.

Nous n'aborderons pas le problème du "positionnement" institutionnel de l'Inspection de l'éducation, celui-ci ne pouvant être posé qu'à partir des conclusions de la sous-composante 3.2.

II. Mesures institutionnelles nécessaires

1. Clarifier les termes en matière de formation des enseignants

Il conviendrait de distinguer le terme de "commanditaire-prescripteur" qui relève du ministère et le terme d'"opérateur" qui est celui des institutions chargées de la formation. Des relations contractuelles devraient s'établir entre le ministère, auquel il revient d'établir un cahier des charges, et les opérateurs : le CNRDP et la Faculté de Pédagogie. Ceci aurait trois conséquences :

1.1. Mieux distinguer au sein du CNRDP les fonctions de recherche et de développement auprès du ministre et celle d'opérateur chargé de la formation continue de tous les enseignants et, au moins pendant la durée du projet, de la formation des enseignants du Primaire, sans remettre pour autant en cause, et pour les raisons invoquées ci-dessus, l'unité de l'établissement.

1.2 Redonner à la Faculté de Pédagogie un statut de type Ecole Normale Supérieure ou créer un établissement de formation des maîtres qui lui serait rattaché au sein de l'Université Libanaise. Cette dernière solution permettrait à la Faculté de Pédagogie de continuer à fonctionner sur le mode universitaire avec ce que cela implique de légitime indépendance par rapport au MENJS, tout en étant l'opérateur désigné de ce dernier pour la formation initiale des professeurs du Secondaire.

1.3. Les deux opérateurs - CNRDP et Faculté de Pédagogie - se verraient attribuer la totalité des activités de formation des enseignants et des moyens correspondants.

III. Assurer une meilleure coordination interministérielle et inter-institutionnelle

3.1. Constituer une instance interministérielle présidée par le ministre chargé des enseignements scolaires et préscolaires comprenant, outre le Ministre et son directeur de cabinet :

- . le directeur général du MENJS,
- . le président du CNRDP,
- . l'Inspecteur général de l'Education,
- . le directeur général du du ministère de l'enseignement supérieur
- . voire un représentant du ministre chargé de l'enseignement technique et professionnel.

Cette instance aurait notamment la mission :

- d'élaborer les cahiers des charges pour la formation initiale (effectifs à former, objectifs, contenus, principes généraux...);
- de faciliter la coopération entre les deux opérateurs de la formation initiale et de veiller à la cohérence formation initiale-formation continue ;
- de régler l'ensemble des problèmes réglementaires et administratifs posés par la mise en œuvre de la formation et en particulier ceux liés à l'accueil des Elèves-maîtres dans les établissements scolaires, à la participation d'enseignants en poste dans ces Etablissements à l'encadrement pédagogique de la formation des enseignants (voir infra), à la nature des obligations des enseignants en ce qui concerne leur participation à des activités de formation continue, etc. ;
- de clarifier les domaines de compétence des uns et des autres et, le cas Echéant, de trouver des solutions à des conflits qui pourraient surgir ;
- de faire assurer une évaluation externe de l'ensemble du dispositif de formation.

3.2. Mettre en place auprès de cette instance un groupe technique constitué d'acteurs de la formation au sein des deux institutions "opérateurs" et de quelques autres personnalités qualifiées.

Le terme du groupe technique serait à la fois de faire des propositions ou de donner des avis à l'instance interministérielle. Il devrait aussi contribuer à rapprocher les opérateurs.

IV. Assurer le pilotage du cycle complémentaire

Le choix d'intégrer le cycle complémentaire dans l'Ecole de Base et la volonté de porter progressivement la scolarité obligatoire jusqu'à 15 ans font du cycle complémentaire un des enjeux essentiels de la Rénovation du système éducatif Libanais.

Or aujourd'hui il n'y a ni unité ni cohérence dans le pilotage administratif du cycle complémentaire, assuré par deux directions différentes, selon que ce cycle est implanté dans une école primaire ou dans un lycée. Il en résulte qu'il y a aujourd'hui deux types de cycles complémentaires et qu'il n'y a pas de politique en ce qui concerne le profil et le recrutement des enseignants chargés des trois dernières années de l'Ecole de Base. D'où la proposition de deux mesures :

- 4.1. Une réorganisation au sein de la DGEN permettant une prise en charge cohérente du cycle complémentaire. La solution la plus conforme à l'esprit du Plan de Rénovation serait la constitution d'une Direction de l'Ecole de Base ;
- 4.2. Une redéfinition du profil des enseignants appelés à enseigner dans le cycle complémentaire.

Les solutions les plus conformes à l'esprit du Plan de Rénovation sont :

- un profil commun pour enseigner dans le deuxième cycle du primaire et dans le cycle complémentaire
- ou un profil spécifique pour enseigner dans le cycle complémentaire.

Le choix de l'une ou de l'autre de ces solutions peut avoir des conséquences en ce qui concerne le niveau de recrutement et le choix de l'opérateur pour la formation.

V. Créer un corps unique de "formateurs"

Cette proposition résulte directement des choix stratégiques définis au chapitre II et des modalités d'exécution définies au chapitre VII.

Les compétences personnelles d'un formateur ne suffisent pas, notamment dans le contexte Libanais, pour lui donner une légitimité aux yeux des collègues qu'il est appelé à former. Cela ressort assez clairement de la première évaluation qu'on peut faire des stages dès 1998 : "à quel titre X, qui est un de mes collègues, intervient-il dans ma formation ?"

D'autre part, compte tenu des contraintes financières qui pèsent sur les enseignants et des possibilités de rémunérations complémentaires qui s'offrent aux meilleurs d'entre eux, l'existence d'un "statut", ou du moins d'une reconnaissance institutionnelle de leur mission, constitue une condition nécessaire pour recruter de bons formateurs et pour les fidéliser.

L'intégration des différentes catégories de formateurs déjà recrutés par le CNRDP dans le nouveau corps, le recrutement de nouveaux formateurs, la nature et les conditions de leurs "décharges de service", les obligations de service liées à ces décharges, les conditions de leurs interventions dans les établissements, la nature de leurs indemnités... nécessiteront un rapprochement des points de vue et une volonté d'aboutir entre la DGEN, l'Inspection générale et le CNRDP.

5. Faire des établissements des lieux de formation initiale et continue

Il conviendra de prendre les dispositions réglementaires qui permettront :

5.1. d'accueillir dans les établissements scolaires les Elèves-maîtres en formation dans les Ecoles Normales ou à la Faculté de Pédagogie et d'indemniser leurs maîtres de stage (tuteurs);

5.2. de mettre en place et d'indemniser des coordinateurs chargés d'animer le travail au sein des groupes d'auto-formation qui se constitueront dans les établissements scolaires.

Neuvième partie : ESTIMATION DES COUTS

- I - Coût du pilotage du projet [A.2.1], [A.2.3] et des équipements [A.2.9]
- II - Coûts de la formation continue des enseignants [A.1.1], [A.2.6]
- III - Coût de la formation des 6000 coordinateurs [A.2.5], [A.2.6]
- IV - Coût de la formation des 2790 formateurs [A.2.4], [A.2.6], [A.2.7]
- V - Coût de la formation des 640 professeurs des écoles normales [A.3.1.2]
- VI - Coût de la formation initiale des 1600 élèves-maîtres [A.1.2]
- VII - Coût des publications pédagogiques [A.2.8]
- VIII - Budget général du projet

Dixième partie: INDICATEURS DE SUIVI

I. Impact du projet sur la qualité de l'enseignement

La finalité de la formation des enseignants c'est la qualité du service rendu aux élèves en matière d'instruction, d'éducation et de formation.

Il est certes difficile de mesurer l'impact d'un projet de formation des enseignants sur les "performances" des élèves : d'autres variables sont à prendre en compte et une telle mesure n'a de sens que si elle s'inscrit dans le temps et bien au-delà de 2004.

Il serait utile à cet égard de profiter de la mise en place du nouveau baccalauréat et du nouveau brevet (en 2001) pour construire des grilles permettant d'évaluer un certain nombre de compétences et de capacités à travers un échantillon significatif de copies d'examen dans différentes disciplines. Si cette évaluation est mise en place dès 2001, elle pourrait être renouvelée en 2004, ce qui permettrait de prendre une première mesure de l'évolution.

Parallèlement il serait utile de construire des tests permettant d'évaluer les compétences et les capacités acquises par les élèves à la fin de la dernière année des deux premiers cycles de l'Ecole de Base (3ème et 6ème année).

La participation des équipes d'enseignants à l'élaboration de ces grilles ou de ces tests peut constituer une contribution importante à leur formation. Les résultats de ces évaluations constitueront un outil important de formation mais, également, de refonte des programmes.

On pourrait, en outre, prendre comme indicateurs :

- l'évolution du pourcentage d'une classe d'âge qui atteint la dernière année de l'Ecole de Base;
- l'évolution des taux de redoublements.

La diffusion des résultats de ces enquêtes statistiques à tous les enseignants peut, elle aussi, alimenter leur réflexion collective.

II. Impact du projet sur les pratiques des enseignants dans les classes

Un des objectifs importants de la réforme du système éducatif libanais est une modification des méthodes d'enseignement : méthodes plus actives, sollicitant davantage la participation, l'initiative des élèves et le travail en groupe. C'est dans ce domaine que l'impact du projet devrait être progressivement le plus visible.

Entre 2001 et 2004, les pratiques des enseignants se seront-elles beaucoup, un peu, très peu ou pas du tout modifiées ? Les enseignants nouvellement recrutés mettront-ils en œuvre une pédagogie active ?

Nous proposons deux méthodes complémentaires pour évaluer cette évolution :

- une évaluation externe conduite par l'inspection (formation initiale - fi - et formation continue - fc -);

- une auto-évaluation conduite au sein des groupes d'auto-formation, où les enseignants seraient amenés à répondre eux-mêmes à la question, et qui pourrait être complétée par des entretiens avec un échantillon significatif d'enseignants (fc)

III. Suivi de l'exécution du projet

Il convient d'abord de rappeler que le suivi fait partie de la régulation interne du dispositif (voir II - 2) et qu'il ne consiste pas seulement à vérifier que les activités se développent conformément à ce qui est prévu, mais aussi à identifier, en vue de les valoriser, les initiatives intéressantes. Ceci posé, il est légitime que les "commanditaires" du projet disposent d'un certain nombre d'indicateurs concernant la réalité de sa mise en œuvre :

- nombre d'équipes d'enseignants en auto-formation, réellement constituées, et pourcentage des enseignants concernés (f c) ;
- nombre d'établissements pouvant être qualifiés de "lieux" de formation (implication du directeur, fonctionnement des groupes, équipements, accueil d'élèves-maîtres (fi et f c) ;
- nombre d'enseignants ayant participé à des stages locaux ou régionaux de formation (f c) ;
- nombre des demandes d'interventions "conseil" adressées aux formateurs par les coordinateurs ou par les enseignants (f c) ;
- taux d'audience des émissions sur les chaînes publiques destinées aux enseignants (fi et f c);
- utilisation des matériaux de la F. à D. dans les groupes en auto-formation, dans les regroupements (stages, journées) et dans les cours (fi et f c) ;

- pourcentage de productions (écrites ou audiovisuelles) auxquelles des enseignants ou des équipes d'enseignants ont été effectivement associés ;
- pourcentage des "formateurs" recrutés en 1998 encore en fonction dans le cadre du nouveau corps en 2004 (f c) ;
- pourcentage des "formateurs" actuels ayant intégré le nouveau "corps" des formateurs (f c) ;
- part des stages en établissement dans la formation des élèves-maîtres (f i).

Selon les cas ces indicateurs seront fournis par des enquêtes, des sondages, des rapports d'activité ou des rapports d'inspection.

S'agissant de la formation continue un certain nombre de ces indicateurs devront être établis par caza ou, dans les grandes agglomérations et notamment Beyrouth, par zone ou quartier.

Onzième partie : CONDITIONS NECESSAIRES , RISQUES ...

CONDITIONS NECESSAIRES POUR LA MISE EN PLACE DU PROJET, RISQUES A ENVISAGER, HYPOTHESES POSÉES ET PERENNITE DU PROJET

I. Conditions nécessaires à la mise en place

I.1. La résolution des problèmes institutionnels évoqués au chapitre VIII constitue la première condition. Il est urgent que soit clarifié le partage des responsabilités entre les différents partenaires concernés et que soient mises à l'étude dans un climat plus serein les différentes mesures réglementaires évoquées.

I.2. La mise en place d'un chef de projet, clairement positionné au sein du CNRDP, tant en ce qui concerne la formation continue que la part de la formation initiale confiée aux Ecoles Normales constitue la deuxième condition. Il est indispensable que les différentes "unités" (bureaux, commissions, départements) qui concourent à la formation des enseignants soient mises en synergie.

I.3. Il y a une troisième condition, mais d'une nature différente car elle pose un problème de méthode. Il est essentiel que se manifeste dès la phase préparatoire une volonté réelle de faire participer **tous** les acteurs de la formation, y compris les enseignants, à la conception des actions qui les concernent.

De la manière, par exemple, dont seront conçus et réalisés les premiers produits pour la F. à D. dépendra pour une large part l'attitude des enseignants face à cet outil de leur formation.

I.4. La quatrième condition a trait à la valorisation de la formation : valorisation des efforts des enseignants pour se former ou valorisation des activités de ceux qui contribuent à la formation de leurs collègues. L'image de la formation dépendra pour une part de la manière dont l'Institution saura reconnaître les mérites de ceux qui s'y engagent.

II. Les risques à envisager

Les principaux risques à envisager sont liés au comportement du corps enseignant, à la nature même d'un dispositif reposant largement sur l'auto-formation et à l'évolution des rapports entre les acteurs institutionnels concernés.

II.1. On peut légitimement s'interroger, dans le contexte décrit au chapitre I, sur la disponibilité des enseignants pour et à se former. On peut craindre que le besoin d'avoir des activités complémentaires rémunérées l'emporte sur celui de se former

On a pu par ailleurs constater au cours des stages de l'été 1998, des réticences de certaines catégories d'enseignants à se former, notamment parmi ceux qui sont le plus proches de la retraite ou parmi ceux dont la formation s'accompagne de charges supplémentaires d'enseignement (enseignants d'histoire qui auront à assurer en plus de leur service actuel l'enseignement de l'éducation civique, par exemple).

Ce manque de motivation des enseignants à se former risque de devenir endémique si ne s'instaurent pas plus de rigueur et plus d'équité dans la gestion des personnels et de leurs services, et si l'éthique professionnelle qu'on voudrait développer est contredite par des pratiques de gestion peu transparentes et qui reposent trop sur le favoritisme. On ne peut qu'être très inquiet en entendant les Elèves-maîtres entrés en formation en 1997 (Education musicale et Arts plastiques) déclarer qu'ils comptent sur des "interventions" pour ne pas être affectés en dehors du grand Beyrouth !

II.2 Le deuxième risque est inhérent au dispositif proposé qui repose sur l'engagement personnel des enseignants dans le cadre d'une auto-formation assistée. Ce risque encouru est d'autant plus grand qu'on ne se donnerait pas les moyens d'accompagner cette auto-formation par des ressources humaines de proximité coordinateurs au sein des groupes en auto-formation et formateurs.

II.3. Enfin compte tenu des tensions qui se manifestent entre les partenaires institutionnels concernés, il existe des risques évidents de blocages administratifs ou autres.

III. Hypothèses posées et pérennité du projet

III.1. Il convient d'abord d'évoquer le problème de la Formation à Distance.

Le projet a été conçu en intégrant les hypothèses formulées dans le document de P. Chevalier. Mais sa réalisation n'est pas liée à la mise en place du dispositif F. à D., à condition qu'on :

- assure la production et la diffusion des documents écrits prévus au chapitre III ;
- produise des matériaux audiovisuels ou multimédia exploitables dans les Ecoles Normales et un certain nombre d'établissements scolaires ;
- réalise le nombre de journées de regroupement (journées ou stages de formation) prévu.

III.2. Notre hypothèse centrale est l'existence ou l'émergence d'une réelle demande de formation, même si celle-ci est inégalement partagée chez les enseignants.

Même lorsqu'ils ont déjà les participants, les stages d'été ont largement contribué à favoriser cette émergence. Il existe un noyau solide d'enseignants demandeurs de formation et intéressés par une démarche participative. Il y a sans doute aussi une masse, plus importante, d'enseignants qui, bien que conscients d'un besoin de formation, risquent de rester dans une position d'attente tant qu'ils ne verront pas une amélioration dans leur situation. Il y a enfin un certain nombre d'enseignants, souvent plus âgés, qu'il sera difficile de convaincre de se former.

III.2. Nous faisons enfin l'hypothèse que le CNRDP est capable en ce qui le concerne de relever le défi de la formation, comme il a relevé les défis du Plan de Renovation, des Programmes et des Manuels, mais à la double condition que les problèmes institutionnels évoqués ci-dessus trouvent une solution et que le CNRDP mette effectivement en œuvre les principes sur lesquels repose le dispositif proposé.

Douzième partie : ANNEXES

ANNEXE 1 : REDEFINITION DES CYCLES D'ENSEIGNEMENT

Avant octobre 1998		A partir d'octobre 1998			
	Année				Année
PRESCOLAIRE	1	PRESCOLAIRE			1
	2				2
	3				3
E. PRIMAIRE	1	EDU- CA- TION DE BASE	1er cycle	1er module	1
	2			2	
	3			3	
	4			2e module	4
	5				5
6	6				
	1	BASE	2e cycle		7
	2			8	
	3			9	
	4			6	
E. SECONDAIRE	1	E. SECONDAIRE			1
	2				2
	3				3

ANNEXE 2 : ECHEANCIER DE L'APPLICATION DE LA REFORME

	PRESCOLAIRE			EDUCATION DE BASE									E. SECONDAIRE		
				E. primaire						E. moyen					
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3
Octobre 1997	x	x	x												
Octobre 1998				x			x			x			x		
Octobre 1999					x			x			x			x	
Octobre 2000						x			x			x			x

Nouveau
brevet

Nouveau
bac

Annexe 3 : DONNEES SUR L'ENSEIGNEMENT PUBLIC ET PRIVE SUBVENTIONNE

3.1 - POURCENTAGES DES ENSEIGNANTS DU SECTEUR PUBLIC N'AYANT SUIVI AUCUNE SESSION

44.1	du total des enseignants
58.5	des enseignants qui ont entre 11 et 15 ans d'enseignement
45	des enseignants qui ont entre 21 et 25 ans d'enseignement
37.5	des coordinateurs

3.2 - RESULTATS (en pourcentages) DE L'EVALUATION DES ACQUIS DES ELEVES DE LA 4e ANNEE PRIMAIRE DE L'ANNEE SC94-95

	ont obtenu une note inférieure à la moyenne exigée (Inf. à 60/100)	ont obtenu une note variant entre 60 et 80	ont obtenu une note variant entre 80 et 100
Elèves des écoles rurales	46.8	49.4	1.9
Elèves des écoles des villes	39	54.1	4.5

3.3 - POURCENTAGES DES ELEVES AYANT OBTENU UNE NOTE SUPERIEURE A LA MOYENNE REQUISE (en corrélation avec l'état économique de leur enseignant et de leur directeur).

	Le directeur	L'enseignant
est en situation économique aisée	77.2	88.7
est en situation économique satisfaisante	55.7	62.3
est en situation économique déplorable	37.1	37.6

3.4 - IMPLANTATION DES ECOLES PRIVEES SUBVENTIONNEES

Données fournies, à notre demande, par l'Unité d'Informatique du CNRDP

Voici leur implantation dans 3 mohafazats où il y a un grand nombre de villages et de quartiers économiquement défavorisés.

	Nbre des écoles	Nbre des enseignants	Nbre des élèves
Mont Liban (Banlieues de Beyrouth)	120	1.491	31.668
Bekaa	98	1.224	26.143
Liban Nord	71	903	19.361
TOTAL des 6 Mohafazats	391	5.031	107.504

En outre, l'Unité d'informatique a répertorié des écoles se trouvant dans des localités où il n'y a aucune autre école et 220 écoles implantées dans les banlieues et les villages.

Annexe 4 : LA FORMATION

4.1 PLAN DE FORMATION PAR VAGUE SUR 3 ANS.

Année	1er stage de formation (5 jours)				Suite de la formation (10 jours)				Evaluation (4 jours)			
96-97	Préscolaire											
97-98	1re EB	4e EB	7e EB	1re S	Préscolaire							
98-99	2e EB	5e EB	8e EB	2e S	1re EB	4e EB	7e EB	1re S	Préscolaire			
99-2000	3e EB	6e EB	9e EB	3e S	2e EB	5e EB	8e EB	2e S	1re EB	4e EB	7e EB	1re S
2000-2001					3e EB	6e EB	9e EB	3e S	2e EB	5e EB	8e EB	2e S
2001-2002									3e EB	6e EB	9e EB	3e S

4.2 - RECRUTEMENT DES FORMATEURS (les 838 qui ont formé durant l'été 98)

Universitaires : 54 Enseignants d'école normale : 64 Enseignants de lycées : 445
 Conseillers d'orientation : 118 Enseignants du complémentaire: 56 Enseignants du primaire: 6
 Enseignants du secondaire privé : 73 Variés : 22

4.3 - REPARTITION DES 30 CENTRES DE FORMATION (= 30 Ecoles normales) SUR LES SIX MOHAFAZATS DU PAYS

Beyrouth : 2
 Liban nord : 9

Mont Liban : 6
 Liban Sud : 3

Békaa : 5
 Nabatieh : 5

4.4 – NOMBRE DES FORMATEURS DANS CHAQUE CENTRE DE FORMATION

	Préscol.	P.1	P.2	Cre/éc	Cre/lyc.	2re	TOTAL
Préscolaire	2						2
Arabe		2	2	2	2	2	10
LE.1 (Fr)		2	2	2	2	2	10
LE.1(Angl)		1	1	1	1	1	5
Math		2	2	2	2	2	10
Sciences		2	2				4
Ed. Physiq			2		2		4
Ed. Artistiq			2		2		4
LE.2 (Fr)					1	1	2
LE.2(Angl)					2	2	4
Biologie				2	2	2	6
Physique				2	2	2	6
Chimie				2	2	2	6
Hist. Géo			2		2		4
Ed. Civique			2		2		4
Informatiq					2	2	4
Technologie					2	2	4
Socio-éco						2	2
Philo						2	2
TOTAL	2	9	8	9	13	7	21
						24	93

P.1 : Les 3 premières années de l'Ed. De base

P.2 : les 4^e, 5^e et 6^e années de l'E. de base

Cre/éc : Il s'agit du complémentaire (7^e, 8^e et 9^e années de l'Ed. de base) rattaché à une école primaire et où l'enseignement est assuré par les enseignants rattachés à la Direction générale du primaire et qui ne sont pas porteurs de diplômes académiques, contrairement aux enseignants qui assurent les cours dans le Complémentaire rattaché aux lycées (Cre/lyc.).

2re : cycle secondaire

N.B. Ce document est pris du Plan général de la formation élaboré par le CNRDP

4.5 – NOMBRE TOTAL DES FORMATEURS DE CHAQUE DISCIPLINE ET DE CHAQUE CYCLE

	Préscol.	P.1	P.2	Cre/éc	Cre/lyc.	2re	TOTAL		
Précolaire	60						60		
Arabe		60	60	60	60	60	300		
LE.1 (Fr)		60	60	60	60	60	300		
LE.1(Angl)		30	30	30	30	30	150		
Math		60	60	60	60	60	300		
Sciences		60	60				120		
Ed. Physiq			60		60		120		
Ed. Artistiq			60		60		120		
LE.2 (Fr)					30	30	60		
LE.2(Angl)					60	60	120		
Biologie				60	60	60	180		
Physique				60	60	60	180		
Chimie				60	60	60	180		
Hist.Géo			60		60		120		
Ed. Civique			60		60		120		
Informatique					60	60	120		
Technologie					60	60	120		
Socio-éco						60	60		
Philo						60	60		
TOTAL	60	270	240	270	390	210	630	720	2790

P.1 : Les 3 premières années de l'Ed. De base

P.2 : les 4^e, 5^e et 6^e années de l'E. de base

Cre/éc : Il s'agit du complémentaire (7^e, 8^e et 9^e années de l'Ed. de base) rattaché à une école primaire et où l'enseignement est assuré par les enseignants rattachés à la Direction générale du primaire et qui ne sont pas porteurs de diplômes académiques, contrairement aux enseignants qui assurent les cours dans le Complémentaire rattaché aux lycées (Cre/lyc.)

2re : cycle secondaire

4.6 - NOMBRE DES FORMATEURS DE CHAQUE CENTRE REGIONAL DE FORMATION (ou mohafazat)

	Bekaa 5 centres	Bey routh 2 centres	Liban Nord 9 centres	Liban Sud 3 centres	Mont Liban 6 centres	Nabatieh 5 centres	TOTAL 30 centres
Préscolaire	10	4	18	6	12	10	60
Arabe	50	20	90	30	60	50	300
LE.1 (Fr)	50	20	90	30	60	50	300
LE.1(Angl)	25	10	45	15	30	25	150
Math	50	20	90	30	60	50	300
Sciences	20	8	36	12	24	20	120
Ed. Physiq	20	8	36	12	24	20	120
Ed. Artistiq	20	8	36	12	24	20	120
LE.2 (Fr)	10	4	18	6	12	10	60
LE.2(Angl)	20	8	36	12	24	20	120
Biologie	30	12	54	18	36	30	180
Physique	30	12	54	18	36	30	180
Chimie	30	12	54	18	36	30	180
Hist.Géo	20	8	36	12	24	20	120
Ed. Civique	20	8	36	12	24	20	120
Informatiq	20	8	36	12	24	20	120
Technologie	20	8	36	12	24	20	120
Socio-éco	10	4	18	6	12	10	60
Philo	10	4	18	6	12	10	60
TOTAL	465	186	837	279	558	465	2790

4.7 FORMATIONS PRISES EN CHARGE PAR L'AUPELF-UREF ET PAR LE BCLE

	Date	Discipline	Public	Objectif	Lieu
AUPELF- UREF	- Janv 98	...	Inspecteurs	Accompagne- ment	Beyrouth
	- Août 98	Français	Formateurs et enseignants	Accompagne- ment	Beyrouth
	- Août 98	Français	Formateurs	Formation	Besançon
	- Nov 98	Math	Formateurs	Formation	Beyrouth
	- Nov 98	Sciences	...	Formation	Beyrouth
Missions d'expertise du BCLE	- Mai 98	Français	Resp. de formation au secondaire	Révision progr. de formation	Beyrouth
	- Mai 98	Sc. éco/sociales	Formateurs	Formation	Beyrouth

Rencontre	Beyrouth
Formation	Beyrouth
Evaluation du produit	Beyrouth
Evaluation des manuels	Beyrouth
Poursuite de la formation	Sèvres/Paris
Formation	Beyrouth
Visite d'organismes	France
Formation	France
...	Beyrouth
...	Beyrouth
...	Beyrouth
Utilisation de l'audiovisuel	Beyrouth
Utilisation de l'audiovisuel	Beyrouth

Annexe 6 : Les productions pédagogiques

GUIDE Péd. / BULLETIN				
P1	P2	Cre	2re	TOTAL
				1
+				1
	+	+	+	3
+	+	+	+	4
			+	1
+	+	+	+	4
			+	1
	+	+	+	3
		+	+	2
		+	+	2
	+	+		2
		+		1
		+		1
		+		1
		+		1
			+	1
			+	1
			+	1
			+	1
				32

pour l'année 1997-98

	Elèves
	302.263
	106.922
	468.917
	878.102

LIVRES DU MAITRE A PRODUIRE POUR LA 3e VAGUE (juillet 99 à mai 2000)	
.....	6 disciplines différentes
.....	6 disciplines différentes
.....	10 disciplines différentes
.....	7 disciplines spécifiques
.....	7 disciplines spécifiques
.....	3 disciplines communes aux 2 terminales Lettres et Socio-éco
.....	3 disciplines spécifiques
.....	4 disciplines spécifiques
.....	8 disciplines communes aux 2 terminales scientifiques
	54 livres du maître

ent des disciplines dont l'enseignement exige pareils documents.

Annexe 7 : REFERENCES GENERALES

1. Restructuration du système éducatif au Liban , Ed. CNRDP, Tomes I (1994) et Tome II (1995)
2. Les nouveaux programmes, Ed. CNRDP, 1997
3. Plan de la formation du corps enseignant au nouveau programme, 9 octobre 1997
4. Evaluation des acquisitions des élèves de la 4e année primaire pour l'année scolaire 1994-95, étude entreprise et publiée ,en 1996, par le CNRDP en collaboration avec l'UNESCO et l'UNICEF
5. Recueil des statistiques éducatives pour l'année scolaire 1996-97 préparé par les unités de statistique et d'informatique du CNRDP
6. Rapports des sessions de formation de formateurs, élaborés par le Bureau de formation du CNRDP
7. D'autres sources d'information :
 - a. M. Nizar GHARIB, président du Bureau de formation du CNRDP
 - b. M. Nabil COSTANTINE, chef de l'unité d'informatique au CNRDP
 - c. Mme Thérèse EL-HACHEM, en charge de la sous-composante 1.3 « Rationalization of teaching staff management »

Voir également toutes les personnes rencontrées, au cours de la mission (Cf. Rapport de mission)

Annexe 8 : Croisement des activités des sous-composantes 3.1 et 3.6

**Tableau croisé des activités définies dans le document
de P. Chevalier et dans le présent document**

Activités définies dans le document de P. Chevalier	Activités définies dans le présent document											
	AI	A II 1	A II 2	A II 3	A II 4	A II 5	A II 6	A II 7	A II 8	A II 9	A II 10	A II 11
A 1 - A 9											X	
B 1							X					
B 2								X				
B 3								X				
B 4												
C 1 - C 4											X	
D 1 - D 3										X		
E 1 et E 2		X		X								
F 1 - F 4									X			
G 1 et G 2		X		X								

Annexe 9 : Projet du CNRDP relatif à la formation des directeurs

I – OBJECTIF

Voir les directeurs prendre toutes les initiatives nécessaires pour que les nouveaux programmes nationaux soient mis convenablement en application dans les établissements scolaires.

II – ACTIVITES

1. Découvrir les finalités et les principaux généraux qui fondent les nouveaux programmes.
2. Découvrir les exigences de ces programmes à tous les niveaux : pédagogique, organisationnel, etc.
3. Préciser en fonction de ces programmes le nouveau rôle du directeur :
 - a. au niveau des relations avec la Direction centrale, avec les enseignants, avec les élèves et leurs parents, avec l'environnement de l'école.
 - b. au niveau de l'organisation scolaire : horaire quotidien et hebdomadaire, répartition des élèves dans les classes, système d'évaluation, etc.
 - c. au niveau du contrôle et de l'évaluation du travail des enseignants.

III – MESURES

1. Mettre au clair les nouveautés dans ces programmes et dégager leurs exigences.
2. Etudier les moyens de superviser le travail des enseignants et de les aider à changer.
3. Etudier les moyens de superviser le travail des élèves et de les aider à développer leurs compétences et à réussir.
4. Elaborer et rédiger des projets d'école et en superviser l'exécution.

IV – CONDITIONS DE SUCCES DE CETTE FORMATION

1. Motiver les directeurs :

a. Avant la session :

- Profiter de toutes les occasions pour montrer le rôle déterminant du directeur dans la mise en application des nouveaux programmes.
- Accompagner la convocation d'un dossier complet de la session.

b. Pendant la session :

- Par le choix de formateurs de renom.
- Par la qualité de l'organisation
- Par la pertinence des techniques d'intervention
- Etc.

c. Après la session :

- Créer des amitiés entre les directeurs d'une même région et une dynamique de coopération.
- Encourager les directeurs à entreprendre des projets novateurs.
- Assurer une aide efficace à tout directeur qui entreprend un projet et demande de l'aide.

2. Assurer une suite aux sessions :

1ère étape : Durée : 3 ans

Objectif : Aider les directeurs à percevoir et à assumer leur nouveau rôle.

2e étape : Durée indéterminée

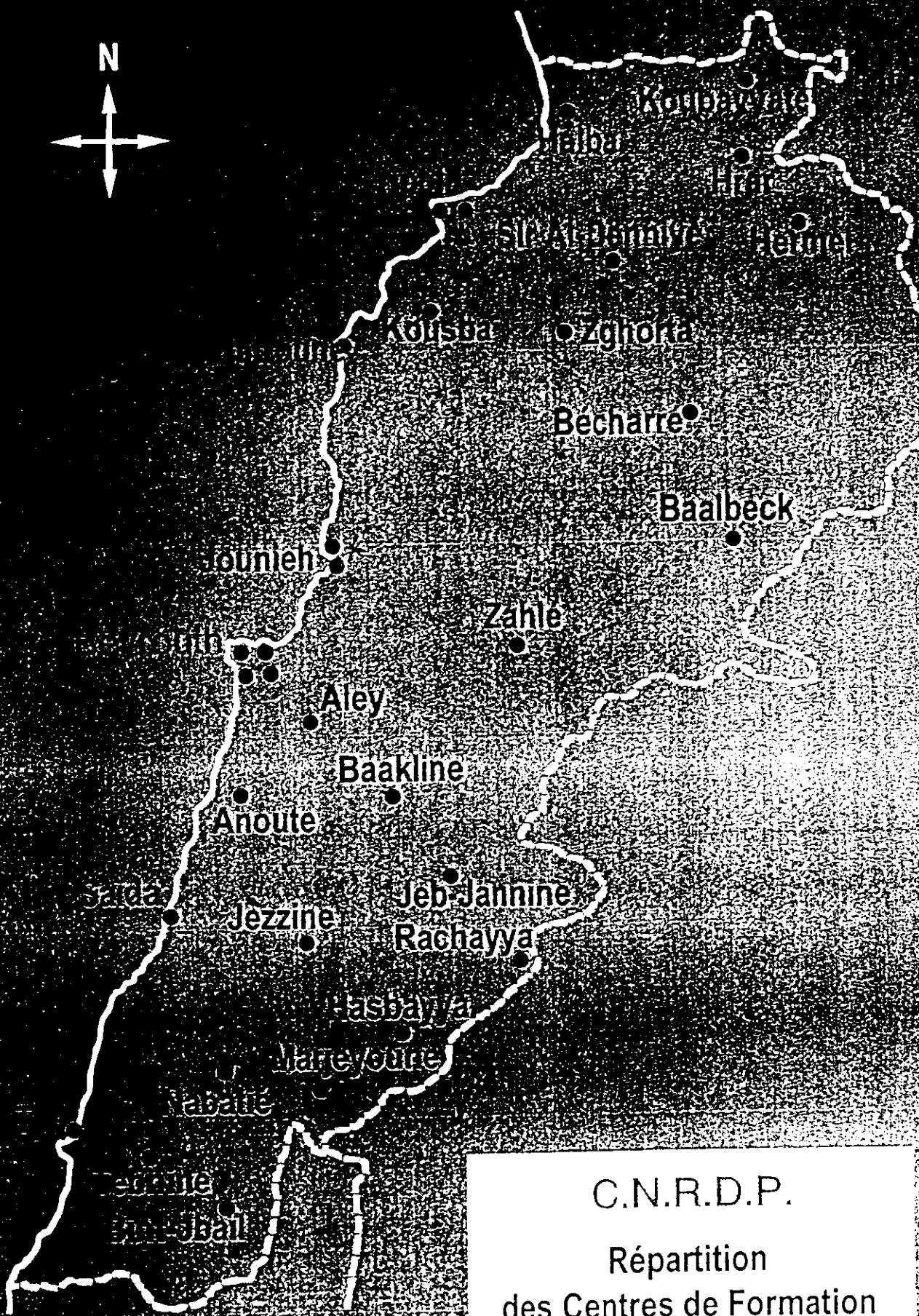
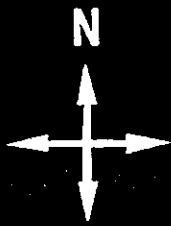
Objectif : Installer et entretenir une dynamique du changement dans l'attitude du directeur d'une part, et, d'autre part, une dynamique de la coopération entre les directeurs d'une même région.

V – ORGANISATION GENERALE

1. Les sessions de formation des directeurs seront centralisées et se dérouleront en week-end et en internat.
2. On organisera des sessions pour les directeurs du Primaire et d'autres pour les directeurs du Secondaire.
3. Chaque centre de formation accueillera de 60 à 75 participants qui seront encadrés par une équipe de 4 à 5 formateurs (1 formateur pour 15 participants).
4. Sous l'animation du chef de projet, tous les formateurs travailleront ensemble, en internat, pendant un long week-end (=25 heures), avant de constituer les équipes qui seront réparties sur les différents centres de formation de directeurs.
Ils se réuniront tous ensemble, avec le chef de projet, après chaque session, pour l'évaluer et en tirer des leçons.
5. L'équipe des formateurs porte, en tant qu'équipe, la responsabilité de toute la session.

VI - PROGRAMME DE LA 1ère ÉTAPE (Les 3 premières années)

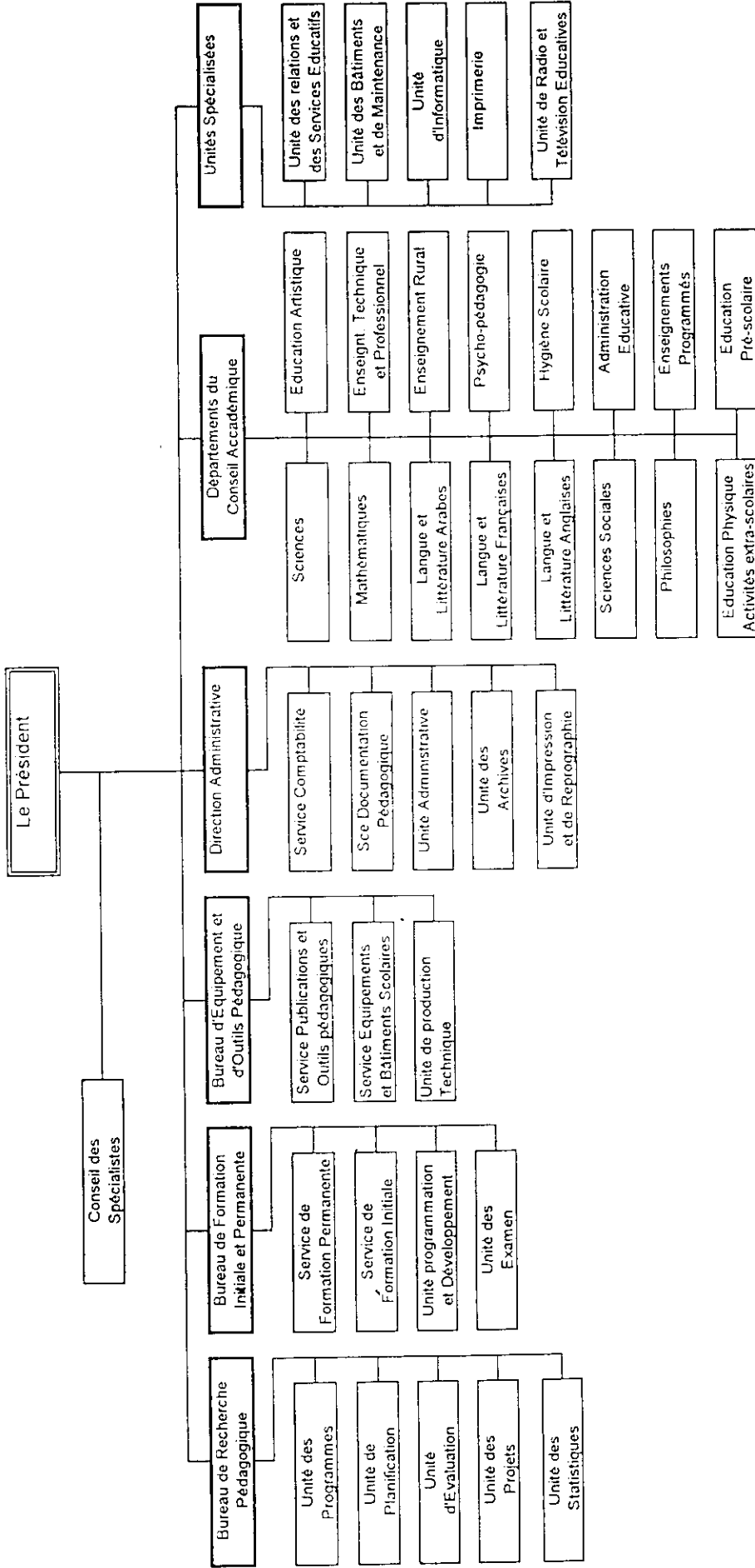
Année	Objectif	Cadre	Date/Durée	Thèmes
1ère année 1998-99	Avoir une nouvelle attitude, un nouvel esprit.	Congrès national	Nov. 98 (1 jour)	Rôle déterminant du directeur dans la mise en application des nouveaux programmes.
	Percévoir les exigences des nouveaux programmes.	Session de formation	Entre déc 98 et fin fév 99 (3 jours)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restructuration du système éducatif et finalités de l'enseignement. 2. Principes pédagogiques et méthodologiques 3. Évaluation scolaire
	Apprendre à élaborer et à rédiger des projets d'école.	Session de formation	Entre avril et juillet 99 (2 jours)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le projet d'école : intérêt et exigences 2. Écriture collective d'un projet d'école 3. Écriture de projets visant le développement de la tolérance et de la citoyenneté
2e année 99-2000	Analyser les besoins régionaux et coopérer.	Rencontre régionale	Nov. 99 (1 jour)	Les thèmes seront précisés à partir de contacts avec les directeurs.
	Participer activement à la formation continue des enseignants de leurs établissements.	Session de formation	Janv. 2000 (3 jours)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formation des enseignants : problèmes, principes, techniques 2. Rôle du directeur dans la formation continue des enseignants. 3. Techniques d'animation des groupes de travail et de discussion.
	Analyser les besoins régionaux et coopérer.	Rencontre régionale	Mai 2000 (1 jour)	Les thèmes seront précisés à partir de contacts avec les directeurs.
3e année 2000-2001	Analyser les besoins régionaux et coopérer.	Rencontre régionale	Nov. 2001 (1 jour)	Les thèmes seront précisés à partir de contacts avec les directeurs.
	Travailler en partenariat et s'ouvrir au milieu environnant	Session de formation	Mar 2001 (1 jour)	Éduquer est une affaire collective.
			Janv. 2001 (3 jours)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ouverture au milieu : valeurs, organisation, principes, etc. 3. Étude de projets variés.



C.N.R.D.P.
Répartition
des Centres de Formation

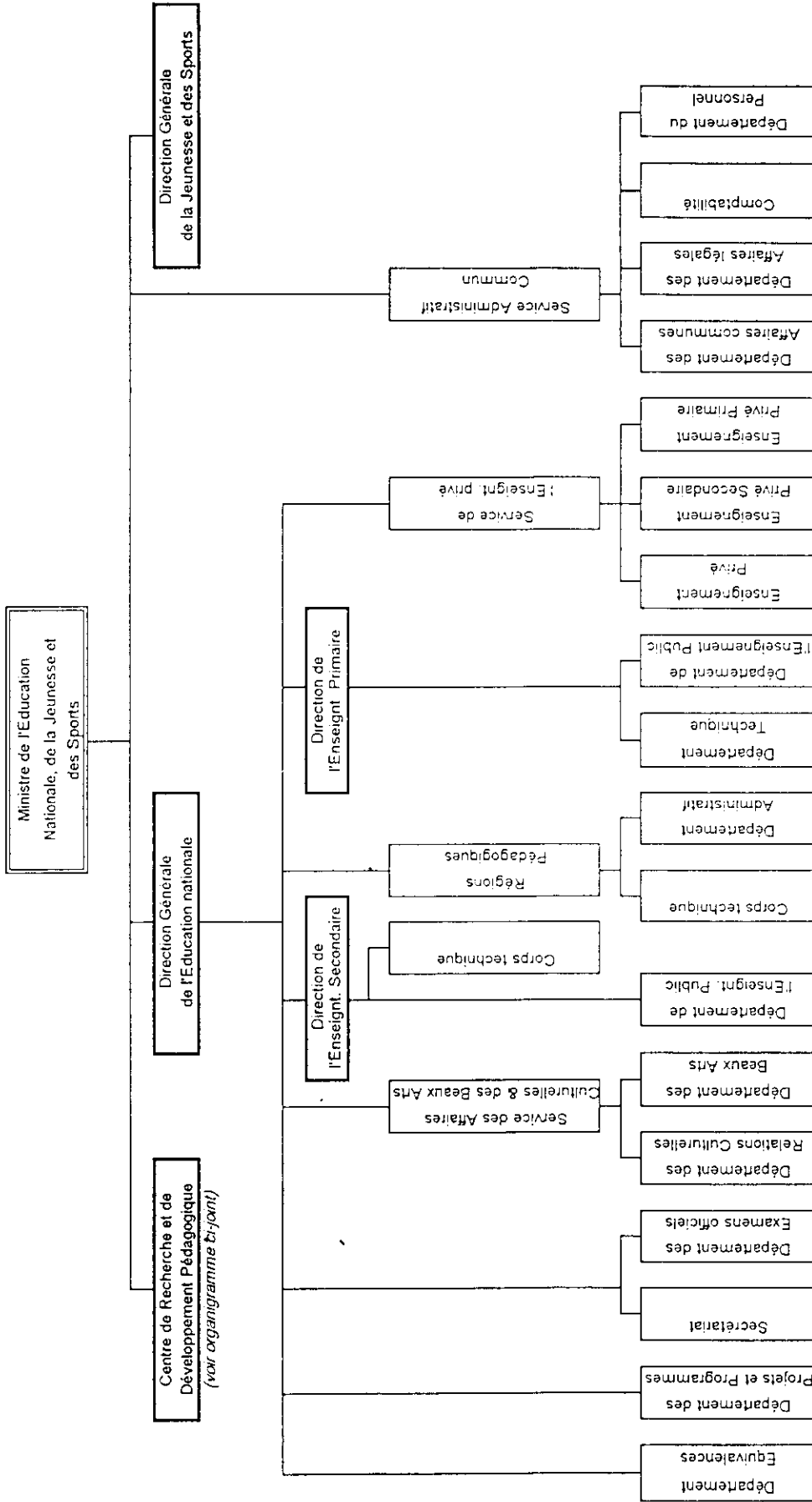
REPUBLIQUE DU LIBAN
ORGANIGRAMME
DU

CENTRE NATIONAL DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT PEDAGOGIQUE



REPUBLIQUE DU LIBAN
ORGANIGRAMME

DU
MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS



Projet d'Education Générale (PEG)

AGENDA DE REUNION

Date: Vendredi 4 juin 1999

Heure: 11:00

Lieu: CNRDP, bureau du Président

Sujet de la réunion: Validation des composantes (3.1.a) Formation continue des enseignants et Formation à distance (3.1.b) du PEG

-
1. Brève mise en perspective des dossiers
 2. Discussion de validation sur les points relatifs aux composantes suivantes:
 - 2.1 Formation continue des enseignants (présentielle)
 - Confirmation du document de projet en cours de révision (et en particulier, confirmation des points ci-dessous), y compris l'enveloppe financière et le calendrier d'exécution);
 - Révision à la baisse du nombre de formateurs et coordonnateurs;
 - Utilisation de l'heure de coordination (déjà existante) à des fins de suivi de la formation dans chaque école ;
 - Financement des décharges attribuées aux formateurs et coordonnateurs par redéploiement des décharges existantes;
 - Réechelonnement de la composante selon le plan discuté au cours de la mission.
 - 2.2 Formation à distance
 - Confirmation du principe de la constitution d'une entité chargée du pilotage de la composante et de l'entretien des équipements;
 - Lancement des démarches visant à obtenir des assurances sur une tarification préférentielle, voire la gratuité des coûts récurrents pour le MENJS;
 - Confirmation du document de projet tout en avalisant les options techniques fondamentales, reflétant les points ci-dessus, et incluant l'enveloppe financière et le calendrier d'exécution.