

Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports

PROJET d'EDUCATION GENERALE

Phase de préparation

Composante 3

QUALITE ET EFFICIENCE

Sous-composante 3.2

Renforcement des capacités/compétences du personnel
administratif

Document de projet

SOMMAIRE

1. Informations générales.....	4
La mission	4
Les difficultés.....	5
2. Objectifs.....	7
Remarques générales.....	7
Les priorités.....	8
Catégories de public pour les actions de formation	9
3. Les activités à prévoir	11
Développer les systèmes d'informations pour le pilotage et la gestion du système éducatif.....	11
actions SIPG1, SIPG2, STATDES1, STATDES2, REDAC	
Développer de la planification	13
actions PLANI1, PLANI2, PLANI3, PLANI4, PLANI5, PLANI6, PLANI7	
Piloter le dispositif de préparation de la rentrée.....	15
actions RENTREE1, RENTREE2, RENTREE3	
Donner une formation générale aux chefs d'établissements.....	17
action CHEFETAB	
Donner une première formation générale administrative.....	17
action FORMADM	
Former des spécialistes.....	19
actions SERVISTAT1, SERVISTAT2, HELPDEK, CONTROLE, RESPONFORM, DOCU, PA.	
Mettre l'administration de l'éducation en situation de prendre le relais pour la formation administrative et technique.....	22
actions SERVIFORM, SUIVIFORM	
Former au management.....	23
Tableau récapitulatif des actions	24
4. Intrants nécessaires à l'exécution des activités.....	27
Les intrants communs à toutes les actions.....	27
Les intrants spécifiques (par action).....	27
5. Les extrants attendus.....	31
6. Calendrier	33
7. Les modalités	36
8. Le cadre institutionnel	37
Le cadre institutionnel existant	37
Les mesures institutionnelles nécessaires.....	37
9. Estimation des coûts	39
Les bases du calcul	39
Analyse du coût total.....	39

Les coûts récurrents.....	40
Récapitulation.....	41
10. Indicateurs de suivi et d'impact.....	42
Les indicateurs de suivi.....	42
Les indicateurs de résultats.....	42
Les indicateurs d'impact.....	42
11. Conditions nécessaires à la mise en place et à la réussite.....	44
Annexes.....	45
1a. Estimation des coûts par objectifs	
1b. Estimation des coûts par activité et quantité / année	
2. Personnels permanents par service et par catégorie	

1. INFORMATIONS GENERALES

1. La mission.

Conformément aux termes de référence, la mission a eu lieu à Beyrouth du lundi 30 novembre 1998 au samedi 19 décembre.

L'objectif était « d'identifier les fonctions nécessaires au bon fonctionnement de l'administration de l'éducation et à l'encadrement de l'enseignement publié, ainsi que les relations fonctionnelles qu'il conviendrait d'établir pour une efficacité optimale.

D'évaluer dans cette perspective l'organisation du fonctionnement actuel de l'administration.

De préparer un plan d'action en vue du développement des capacités/compétences du personnel administratif du MENJS/DGEN et du CNRDP, jusqu'au niveau des directeurs d'établissements ».

Deux documents complémentaires sont à produire *« une étude synthétique de l'organisation et du fonctionnement des différents services du MENJS/DGEN... L'étude comprendra des propositions de restructuration de l'organigramme des deux institutions, ainsi qu'une définition des services principaux et de leur articulation avec les structures locales.*

Une proposition de plan d'action/programme de formation du personnel administratif du MENJS/DGEN et au CNRDP. Ce document comprendra une planification des activités sur cinq ans, les mesures à prévoir pour une bonne mise en place du projet, l'estimation du coût des activités et le calendrier à suivre pour la durée de vie du projet ».

Deux rapports différents ont donc été écrits. Il est indispensable de lire le premier ("organisation") pour comprendre ce second rapport ("programme de formation").

Il convient « d'identifier les besoins en formation du personnel administratif du MENJS et du CNRDP, et de proposer des programmes de formation, de développer un plan de formation et de recyclage, qui indiquera les étapes de mise en oeuvre des activités, les services concernés, les besoins en formation et instants divers, les coûts unitaires et totaux sur une période de cinq ans, et proposera des indicateurs permettant de suivre les progrès de l'activité et son impact ».

Je remercie tous ceux et celles qui m'ont reçu et donné des informations sur un sujet aussi important pour la réussite de la réforme qui s'appuie nécessairement sur une administration forte et compétente. Je remercie l'équipe de coordination du

projet et plus particulièrement Maria Luisa FORNARA et Youmna SFEIR pour leur appui quotidien et précieux.

2. Les difficultés.

Le concept de formation des personnels exerçant des tâches administratives n'est pas tellement vivant dans l'administration de l'éducation ; il souffre certainement de la proximité avec la formation des enseignants qui accapare l'attention et les actions programmées. Il faut banaliser ce concept.

On ne fait appel actuellement à la formation des personnels exerçant des tâches administratives que dans le cadre de programmes d'actions, le plus souvent financé par la coopération internationale ; ce n'est pas pensé comme une activité normale et permanente de gestion des ressources humaines. Une des actions proposées consistera justement à créer les conditions pour que la formation administrative et technique devienne une activité courante de l'administration de l'éducation libanaise.

3. Une autre difficulté rencontrée réside dans le scepticisme vis-à-vis de la formation ; ce scepticisme a une double dimension : scepticisme vis-à-vis de la formation en général : seule l'expérience permettrait d'apprendre et de s'améliorer. Cela ne serait pas tellement vrai pour les spécialistes (quel que soit leur niveau) qui savent, eux, qu'ils doivent maîtriser une technique, mais pour les administratifs : l'administration se limiterait à un certain nombre de règles, voire d'interprétations locales de règles, d'usages et d'habitudes liés à tel ou tel chef. La deuxième dimension très générale, est le doute quant à la formation des enseignants aux tâches administratives : on peut certes en faire, mais cela ne servira pas à grand chose. « *Ils sont vieux et fatigués* » et on ne pourra en faire ni des administratifs, ni des spécialistes.

4. Ce rapport fait le pari contraire. D'abord au nom d'un principe de réalité : les enseignants sont aujourd'hui en grand nombre dans l'administration (plus de 85% des effectifs), et il n'est pas raisonnable d'essayer de les renvoyer massivement devant des élèves (ni pour des raisons humaines, ni pour des raisons de qualité) ; on ne peut pas non plus les chasser et recruter massivement à leur place des administratifs de 3ème et 4ème catégorie.

Deuxièmement, au nom d'un principe d'efficacité et d'économie : au sein d'une quantité aussi importante de personnes, il est certain qu'il y a des individus qui ont une attirance vers certaines activités ou certaines techniques, voire déjà quelques compétences. Il serait alors absurde de se priver de ce potentiel de personnes motivées.

Il faut donc trouver une solution qui tienne compte de cette lourde présence, et si possible qui en exploite certains côtés positifs : bonne formation générale,

bonnes capacités d'expression, connaissance du français ou de l'anglais, connaissance du milieu enseignant, etc.

5. Le corollaire de ce choix est l'extrême importance du processus de sélection pour suivre un stage de formation, participer à un séminaire, passer quelques mois dans une autre administration ou à l'étranger. Ce processus doit être fait d'une part dans la transparence, avec des critères de sélection clairement affichés. Participer à un stage au Liban ou à l'étranger peut être une récompense ; mais c'est avant tout une occasion d'enrichir ses compétences, d'améliorer ses connaissances, occasion liée aux fonctions qu'on exerce ou qu'on va exercer. D'autre part, un processus de sélection doit être organisé pour ne retenir, au-delà de leur bonne volonté, que les personnes qui pourront tirer profit d'une telle action. Compte tenu du niveau actuel de formation et surtout des connaissances administratives ou techniques, ce processus doit s'appuyer au moins autant sur des potentialités, des capacités non actuellement mobilisées que sur des connaissances. Il faudrait envisager deux types différents de questionnaires de sélection (questionnaire d'intérêts, test). La sélection peut être sévère puisque le vivier est grand. Le processus n'est peut être pas habituel mais il semble nécessaire.

Enfin, la formation technique, mais surtout administrative, nécessite que soient définies les tâches à exercer par niveau (administration centrale / administration régionale / chef d'établissement) et par grande fonction. Il faut donc qu'au préalable, les rôles respectifs des trois niveaux soient examinés, puis arrêtés et que les grandes fonctions soient réparties entre les différentes directions, puis les différents bureaux.

2. OBJECTIFS

6. Remarques générales.

L'objectif général « *développer et mettre en place un plan de formation afin de renforcer les qualifications du personnel concerné* » est décrit de façon un peu traditionnelle et limitative. Il suppose en effet, l'existence d'une administration qui devrait s'adapter à de nouveaux modes de gestion, à de nouveaux modes d'action, à de nouvelles technologies.

En réalité, il convient aussi de participer à la constitution d'une administration, de l'aider à se situer par rapport au pouvoir politique, de lui faire prendre conscience de son rôle d'appui à l'action des établissements scolaires qui sont les unités de production du système éducatif.

En plus des objectifs techniques visant à accroître la compétence technique des agents, les actions doivent prendre en charge des objectifs managériaux ou stratégiques. Il importe donc de résumer les principales carences décelées. Le lecteur qui veut en savoir plus lira le rapport "Étude synthétique sur l'organisation et le fonctionnement de l'administration de l'éducation - Propositions".

<u>Observations</u>	<u>Conséquences pour la Formation</u>
A. Management global	
<ul style="list-style-type: none">- pas de véritable administration- démotivation assez générale des personnels- pas assez de travail en équipe- pas assez de travail horizontal- pas assez de délégation claire- mauvais équilibre contrôle / responsabilisation- pas de contrôle a posteriori	<ul style="list-style-type: none">- situer la place de l'administration dans la réussite de la réforme et plus généralement dans l'appui à l'action pédagogique et au développement du système éducatif.- définir des règles claires ; les diffuser et les enseigner.- développer les actions associant des agents de différents bureaux ou directions (y compris les directions régionales).- mettre en place des séminaires, un club d'administrateurs de l'éducation pour construire un esprit de corps.- dans le futur développer dans le plan de formation un fort volet "management".

B. Ressources humaines

- procédures de sélection et de nomination à revoir	prévoir progressivement des formations pour se préparer à un changement de grades ou / et de fonctions.
- possibilités de promotions internes trop faibles.	
- manque de cadres intermédiaires qualifiés (en dessous du chef de bureau).	
- surplus quantitatif, déficit qualitatif.	- participer à l'émergence de ces cadres intermédiaires.
- scepticisme général vis-à-vis de la possibilité de réussir la formation administrative pour les enseignants.	- sélectionner les candidats à une formation.
	- appuyer les campagnes de formation par des actions de communication.

C. Compétences techniques (à mettre en place ou à perfectionner)

- informaticien, informaticien conseil / dépannage, informaticien pour la pédagogie, etc.	- mettre en place une structure pour la formation administrative et technique.
- planification, carte scolaire, gestion prévisionnelle	- élaborer une planification pluriannuelle de la formation et un programme annuel.
- méthodes de répartition des moyens.	
- statisticien (statistique descriptive).	
- suivi du budget, contrôle des emplois.	
- organisation de la documentation, capacité de rédaction d'analyses et d'études.	
- suivi des bâtiments et des équipements.	
- secrétariat (en particulier de très haut niveau)	

7. Les actions à entreprendre sont donc extrêmement nombreuses. Six **priorités** ont été choisies et constituent les objectifs du projet.

Objectif 1 :

- Permettre l'exécution dans de bonnes conditions de certains actes fondamentaux pour la gestion et le développement maîtrisé du système éducatif :

. le développement des systèmes d'information pour le pilotage et la gestion du système éducatif ;

. la préparation de la rentrée ;

. la planification.

Objectif 2 :

- Compléter la formation pédagogique des chefs d'établissement par une formation administrative liée aux missions qu'ils auront à assumer dans ce domaine.

Objectif 3 :

- Donner une première formation générale administrative à tous ceux qui travaillent dans l'administration.

Objectif 4 :

- Former des spécialités dans quelques domaines en se limitant à ce qui est prioritaire.

Objectif 5 :

- Enfin et surtout, mettre l'administration de l'éducation en situation de prendre le relais pour tout ce qui relève de la formation administrative et technique (par opposition à la formation pédagogique qui relève du CNRDP).

Objectif 6 :

- Former au management les directeurs centraux et régionaux, les chefs de bureau et quelques spécialistes qui dirigent des équipes.

8. Catégories de public pour les actions de formation.

- La description des actions de formation correspondants aux différents objectifs distingue schématiquement trois publics :

. les responsables ou décideurs : les directeurs centraux ou régionaux. Il peut y avoir dans cette catégorie quelques exceptions (par exemple certains chefs de bureau) mais il s'agit avant tout de personnes qui n'ont pas à maîtriser une technique mais à connaître ses objectifs, à comprendre comment l'utiliser -et quel usage il convient de ne pas avoir-, à donner les instructions ou les principaux paramètres qui orienteront le travail.

Pour ces personnes les durées des actions sont limitées.

. les techniciens ou spécialistes. Il s'agit des personnes qui doivent maîtriser complètement une technique ou un outil, afin d'agir selon les orientations générales des responsables et d'offrir le meilleur service aux gestionnaires. Le niveau de la technique ou de l'outil peut varier sur une large échelle : maîtriser un outil de traitement de texte (niveau baccalauréat), des outils de statistique descriptive (niveau licence), le génie civil (niveau ingénieur),

une procédure administrative (niveau licence + expérience), etc. Ces personnes travaillent à l'administration centrale et dans les directions régionales ou au CNRDP.

. les gestionnaires. Il s'agit des personnes qui mettent en oeuvre des actes de gestion (répartition de postes, transfert de personnels, des lignes budgétaires, etc.) dans le cadre de procédures administratives (préparation de la rentrée, préparation et suivi d'exécution du budget, etc.). Ces personnes travaillent à l'administration centrale et dans les directions régionales.

9. Cette description par catégorie ne signifie pas du tout que les actions prévues sont strictement réservées à une catégorie ou une autre. Si certaines actions doivent être réservées aux spécialistes, chaque fois que cela est possible, l'ensemble des catégories sont associées dans une même action : le stage sera alors beaucoup plus riche, et les échanges permettront de mieux comprendre le point de vue de l'autre. Les actions de formation doivent agir au niveau des mentalités.

Ce choix peut compliquer la tâche de l'animateur du stage ; mais il est fondamental pour le futur travail en équipe.

3. ACTIVITES A PREVOIR

Objectif 1 : Permettre l'exécution dans de bonnes conditions de certains actes fondamentaux pour la gestion et le développement du système éducatif.

Sous-objectif 1.1. :

10. Développer les systèmes d'information pour le pilotage et la gestion du système éducatif.

Le concept de "système d'information" fait appel à deux techniques -la statistique et l'informatique-, mais il ne se confond avec aucune d'elles et a pris son autonomie dans toutes les administrations. Il est devenu une branche de la statistique très spécialisée dans le traitement des données de masse, données souvent extraites de fichiers de gestion ; mais il ne fait guère appel aux techniques d'échantillonnage, à la théorie de l'estimation, etc. Il s'appuie de plus en plus sur l'informatisation de la gestion.

Il veille à la cohérence des différentes sources de données (utilisation de concepts communs).

Il est très adaptée à la gestion du système éducatif qui fait appel à de nombreux fichiers de gestion, qu'il faut mobiliser pour en extraire des données utiles pour l'élaboration ou l'évaluation d'une politique.

Il ne se confond pas avec l'EMIS (cf. rapport de M. Farid ABILLADA) mais elle l'inclut en aval ; les objectifs techniques de cette activité sont en effet les suivants :

11. Activité 1.1.1. SIPG1 :

- Maîtriser les techniques de collecte des données administratives. Le programme de formation traite :

- . de la définition des concepts à retenir (liée à la réglementation et à son évolution) ;
- . du choix des dates d'observation, de traitement, de diffusion des résultats ;
- . du dessin du questionnaire (facilité de remplissage, de saisie, de contrôle, lignes "total", etc.) ;
- . de la nécessité d'instructions techniques précises ;

- . de l'emploi d'un questionnaire unique ou de questionnaires multiples ;
- . du traitement de données manquantes à l'intérieur d'un questionnaire ;
- . de la détection et traitement des erreurs ;
- . de l'arbitrage entre utilité de la donnée et coût d'obtention de la donnée ;
- . de la fréquence des enquêtes (données structurelles, données conjoncturelles).

Ce stage, référencé SIPG1 dans le calendrier, est destiné aux spécialistes du CNRDP et des régions.

12. Activité 1.1.2. SPIG2 :

- Maîtriser les techniques de collecte de données (suite). Le programme de formation traite les points suivants :
 - . rappel SIPG1 ;
 - . bases de sondage ;
 - . méthodes de sondage ;
 - . construire un plan de sondage (et non théorie des sondages) ;
 - . gérer un panel (pour des études longitudinales).

13. et organiser la coordination des différentes enquêtes.

- . élaboration concertée avec les directions d'une liste des opérations ;
- . calendrier des enquêtes (date d'observation, dates d'envoi aux différents niveaux, et surtout date de diffusion des résultats) ;
- . procédure d'arbitrage entre enquêtes redondantes.

Ces deux objectifs sont pris en charge dans un stage référencé SIPG2 destiné essentiellement aux personnels du CNRDP.

14. Activité 1.1.3. STADES1 :

- Maîtriser la statistique descriptive. Le programme de formation traite de :
 - . les différents outils de la statistique descriptive ;
 - . quels outils pour quelle utilisation ?
 - . comment représenter les variations, les répartitions ?
 - . comment faire une illustration graphique qui frappe ?
 - . les logiciels correspondants.

La statistique descriptive est à la base de la communication entre le spécialiste et le gestionnaire / responsable. Elle ne nécessite pas de grandes connaissances théoriques mais sa maîtrise est fondamentale.

Le stage correspondant, référencé STATDES1, est destiné essentiellement aux spécialistes du CNRDP et de la région. Une ou deux personnes de la DGEN peuvent y participer. Sa durée est de cinq jours.

En aval de ce stage se trouvent les stages prévus par EMIS sur les indicateurs.

15. Activité 1.1.4. REDAC.

- Maîtriser la conception de la rédaction d'une brochure. Le programme de formation traite de :

- . rappel STATDES1
- . les différents types de brochures : du descriptif neutre à l'argumentation en passant par l'analyse. Analyse de documents existants. Exercice de rédaction.
- . la présentation d'une publication, les différentes rubriques.

Le stage correspondant, intitulé REDAC, est destiné essentiellement au CNRDP et aux directions régionales. Il est aussi ouvert à la DGEN. Sa durée est de quatre jours.

16. Activité 1.1.5. STATDES2.

- Maîtriser les techniques d'analyses de données.

Ces techniques, plus sophistiquées que la statistique descriptive, sont indispensables pour l'analyse et la description de phénomènes sociaux ; elles sont bien adaptées à la description du système éducatif et à l'analyse de ses disparités.

Le stage correspondant intitulé, STATDES2, est destiné aux spécialistes du CNRDP. Il dure une semaine. Les intervenants sont à choisir parmi les spécialistes de l'université, de l'administration centrale des statistiques, les utilisateurs nationaux ou internationaux de ces techniques. Le stage doit être orienté sur l'utilisation des différentes techniques et leur interprétation, et ne faire appel que pour le minimum aux fondements théoriques.

Sous-objectif 1.2. : Développement de la planification.

17. Les objectifs techniques détaillés des actions de formation sont listés ci-dessous, mais ces actions doivent aussi participer à l'atteinte d'objectifs stratégiques : donner au ministère la capacité de planification ; constituer de

véritables équipes mixtes se connaissant, donc se respectant, mutuellement ; redonner à terme au Liban, dans la région, un rôle phare en ce domaine ; et surtout, réussir la mise en oeuvre de la réforme en évitant l'implosion du système de gestion devant faire face à l'afflux massif d'élèves.

Les objectifs techniques sont les suivants :

18. Action 1.2.1. PLANI 1 :

- Connaître la diversité des systèmes éducatifs dans le monde, en particulier la diversité des modes de gestion (étatique/libéral ; centralisé/déconcentré/décentralisé ; rôle de parents et des collectivités locales ; autonomie des établissements ; statut des enseignants et modes de gestion, etc.).

Ce stage, intitulé PLANI1, est réservé aux directeurs (nationaux et régionaux) ; en réalité il s'agit d'un séminaire de 3 jours durant lesquels, trois intervenants extérieurs de trois pays présentent le système de leur pays (quatre heures) et introduisent ainsi une discussion (deux à trois heures).

19. Action 1.2.2. PLANI2 :

- Approfondir la connaissance du système éducatif (étudié comme un système complexe avec tous les effets de rétroaction) ; approfondir les effets pervers de certaines mesures administratives (quotas, politique de redoublement, etc.). Introduire le concept de modèle et insister sur les différentes utilisations possibles (projection, prévision, simulation, scénarii, etc.).

Le stage qui prend en compte ces deux objectifs est intitulé PLANI2 ; il est destiné aux responsables, aux spécialistes et aux gestionnaires. Il fournira à tous le langage commun à partir duquel s'établiront les échanges. Sa durée est de trois jours.

20. Action 1.2.3. PLANI3, 4, 5 :

- Maîtriser les techniques de planification.

Partie centrale du dispositif technique, ce stage est destiné aux spécialistes du CNRDP et des directions régionales. Il est établi sur trois ans :

PLANI3, initiation et premiers exercices avec un logiciel simplifié

PLANI4, présentation et utilisation du modèle retenu par le ministère

PLANI5, perfectionnement dans l'utilisation du modèle.

Des consultants externes interviennent dans ces trois modules avec l'aide des trois personnes du CNRDP formées à l'IPE. L'IPE semble être un partenaire indispensable. Ces trois stages incorporeraient certains éléments prévus dans la formation "carte scolaire" pour laquelle il n'a pas été possible d'obtenir beaucoup

de détails ou dans les stages EMIS (partie indicateurs pour la carte scolaire) ; mais ce dernier dispositif n'est pas fondamentalement modifié.

PLANI3, est surtout destiné aux spécialistes des directions régionales et de la DGEN ; mais il peut être utile à certains spécialistes du CNRDP.

La durée prévue pour chaque stage est de deux à trois semaines.

21. Action 1.2.4. PLANI6 :

- Maîtriser le système de planification de l'Education du Liban.

. Cette action permettra la présentation de choix du gouvernement et du ministère dans ce domaine : rôle des différents intervenants (CDR, CNRDP, DGEN, DRP, établissements) dans ce système. Politiques et indicateurs.

Ce stage permettra aussi de faire le point sur l'état du système d'information et la détection par les participants d'éventuelles lacunes graves.

Ce stage intitulé PLANI6 est destiné aux spécialistes (CNRDP, DRP) et aux gestionnaires (DGEN, DRP). Il doit pouvoir être pris en charge par la direction du CNRDP. Sa durée est de trois jours.

22. Action 1.2.5. PLANI7 :

- Savoir lire les tableaux statistiques et les différentes formes de graphiques.

Grâce à l'informatisation et à l'existence de tableurs, de très nombreux tableaux statistiques pourront être produits. Il conviendra certes d'éviter l'impression de tableaux inutiles et de mettre l'accent sur les indicateurs. Cependant, les responsables et les gestionnaires doivent apprendre à trouver l'information qui se trouve souvent cachée par la masse des données.

Ce stage, intitulé dans le calendrier PLANI 7, est destiné aux utilisateurs (responsables et gestionnaires) ; il est articulé autour de la "lecture" de nombreux tableaux statistiques, dans une optique diagnostic général, évaluation ou gestion des moyens. Sa durée est de 2 à 3 jours. Les intervenants pourraient être un spécialiste du CNRDP et un consultant international parmi ceux qui interviennent pour la planification.

Sous-Objectif 1.3. : Piloter le dispositif de préparation de la rentrée.

23. Activité 1.3.1. RENTREE1 :

- Définir la procédure de préparation de la rentrée.

- . En fonction des décisions du ministre en matière d'attributions des différentes directions (entre les directions de l'administration centrale ; entre l'administration centrale et l'administration régionale), un groupe de travail devra arrêter les procédures précises de préparation de la rentrée et les méthodes de répartition des moyens.
- . Ce groupe de travail comporte des responsables, des spécialistes et des gestionnaires. Par exemple : le directeur général, un directeur régional, deux représentants du CNRDP (Statistiques et Planification), deux gestionnaires de la carte scolaire (DGEN, DRP), deux gestionnaires des transferts (DGEN 1er degré, DGEN 2ème degré).
- . Ce groupe se réunirait deux fois (1 jour ou deux) ; la première réunion pour évoquer les avantages et inconvénients des différentes solutions, examiner le calendrier, etc. la deuxième réunion examinerait le projet établi par la DGEN.
- . Cette action est intitulée RENTREE1.

24. **Activité 1.3.2. RENTREE2 :**

- Former -et informer- les gestionnaires (nationaux et régionaux). Le programme de formation est le suivant :
 - . Présenter les circulaires de la DGEN.
 - . Présenter les outils (statistiques, indicateurs, modèles) ; bref rappel de la carte scolaire.
 - . La demande de scolarisation : recueil d'informations, précisions des chefs d'établissements, prévisions régionales (établies pour le secteur public et l'ensemble Public + Privé).
 - . Modalités de répartition des moyens (postes) ; ouverture/fermeture des classes.
 - . Affectation des enseignants.
 - . Recrutement des contractuels.

Cette action de formation intitulée RENTREE2 est destinée aux spécialistes et aux gestionnaires de l'administration centrale et des directions régionales.

DRP2 : spécialistes de la carte scolaire 1er degré2 ; gestionnaires des postes par DRP.

DGEN2 : spécialistes de la carte scolaire 2ème degré2 ; gestionnaires des postes2 ; gestionnaires des transferts 1er degré2 ; gestionnaires des transferts 2ème degré.

CNRDP2 : spécialistes carte scolaire.

L'animation est faite par la DGEN avec le support du CNRDP ; la durée de l'action de formation est d'environ trois à quatre jours. Compte tenu du nombre de participants, il conviendra d'organiser deux stages de formation.

25. Activité 1.3.3. RENTREE3 :

- Former les chefs d'établissements à la préparation de la rentrée. Le programme comprend :
 - . Interprétation des statistiques de rentrée.
 - . Collecte d'informations complémentaires (y compris analyse des inscriptions préalables).
 - . Prévision de l'établissement.
 - . Décision en fonction des moyens attribués.

Ces actions intitulées RENTREE3 sont menées au niveau régional. Ces séquences de formation sont à intégrer dans le dispositif de formation des chefs d'établissements géré par le CNRDP. Il serait bon qu'elles aient lieu l'année 2 et que soient formés séparément les directeurs d'écoles et les proviseurs de lycées. Les gestionnaires régionaux participent à ces actions de formation des chefs d'établissement.

Le temps nécessaire est d'environ 20 heures.

26. Objectif 2 : Formation générale des chefs d'établissements.

Activité 2.1. CHEFETAB :

Il est souhaitable que les chefs d'établissement reçoivent une formation avant d'entrer en fonction. Pour tous les chefs d'établissement déjà en fonction il faut prévoir une formation générale en complément à la formation spécifique à la préparation de la rentrée. Le programme comprend :

- . Organisation de l'administration de l'éducation au Liban.
- . Ethique de la fonction publique.
- . Rôles des différentes directions (nationales et régionales).
- . Statut de la fonction publique et règles de gestion des enseignants.
- . Règles générales de gestion financière et comptable.
- . Règles de gestion propres au ministère.
- . Rôle d'animation pédagogique et projet d'établissement (cf. rapport GEBLER).

- . Ouverture sur l'environnement (cf. rapport GEBLER).
- . Outils de management (animation de réunion, gestion des conflits, etc.).

Ces actions de formation s'intègrent dans le dispositif mis en place par le CNRDP avec l'aide de l'UNESCO. Intitulées dans le calendrier CHEFETAB, elles sont organisées au niveau régional, probablement sur trois ans (quatre cents chefs d'établissement par an). Leur durée est au minimum de 30 heures.

27. Objectif 3 : Donner une première formation générale administrative à tous ceux qui travaillent dans l'administration.

Activité 3.1. FORMADM.

- Cet objectif est, en soi, assez banal : chacun doit connaître l'environnement dans lequel il doit travailler ! Il prend une importance extrême au ministère de l'éducation dont une très forte majorité (plus de huit personnes sur dix) des agents exerçant des tâches administratives (hors CNRDP ; administrations centrale et régionale) sont en fait des enseignants qui, à la différence de leurs collègues administratifs, n'ont pas eu la moindre formation administrative.

On peut ajouter que l'état actuel du fonctionnement de l'administration ne fournit pas une excellente occasion pour apprendre sur le tas. "Learning by doing" c'est bien mais encore faut-il que le milieu soit porteur de techniques, de valeurs.

- L'effort nécessaire de formation est énorme : on peut estimer à environ 450 le nombre d'enseignants travaillant dans l'administration (hors établissements scolaires). On peut ajouter qu'une "piqûre de rappel" ne serait pas inutile pour un grand nombre d'administratifs (4ème catégorie) et pour le personnel du CNRDP. Au total ce sont donc environ 700 personnes qui sont concernées (cf. tableau des personnels permanents par fonction et catégorie : annexe 2).

La durée à prévoir dépend du programme ... et des moyens qu'on peut y consacrer ! Elle peut varier :

- . d'une semaine (30 heures) : La constitution, la place de l'administration centrale, directions régionales, établissements scolaires), les finances publiques, les droits et obligations du fonctionnaire, la déontologie, les partenaires de l'éducation, les règles de la communication écrite et orale.
- . à un mois : si on traite les mêmes sujets que ci-dessus, mais en entrant dans le détail des procédures. Il faut signaler que cette durée ne permet absolument pas de donner une formation technique particulière. Toutefois, elle devrait permettre de présenter les grands projets informatiques pour l'administration de l'éducation, ainsi que les grandes politiques éducatives du Liban.

28. - Les modalités de ces actions de formation sont à définir avec l'opérateur. C'est une opération de masse qui ne peut être improvisée. Il semble que la Fonction Publique soit l'opérateur le mieux placé compte tenu de son expérience en ce domaine et des infrastructures dont il dispose. Si on désire mener des actions régionales, il conviendrait alors d'associer les écoles normales qui peuvent être des lieux d'accueil et qui sont équipés de matériels pour donner des cours ; mais les animateurs de ces stages seraient essentiellement des administratifs.

- Parmi les modalités à définir, il convient d'envisager la forme des stages : stages à temps plein ? stages ayant lieu l'après-midi (3h/jours) ? autres modalités ? Stage unique ou stage en plusieurs parties ?

Il convient de privilégier l'hypothèse de stages dans les villes sièges de directions régionales et à Beyrouth pour des raisons de motivation (cf. infra). Le fait de faire venir le corps professionnel de Beyrouth (INAD) même si on s'appuie aussi sur des directeurs régionaux incite à retenir l'hypothèse de temps plein.

29. - Alors que les agents sont assez naturellement volontaires pour acquérir une compétence technique qui les valorise, tant à leurs propres yeux qu'à ceux des autres, on risque d'observer de très forts taux de refus pour cette formation "administrative". Il semble que, tant pour des raisons statutaires que pour des raisons psychologiques, il n'est pas possible de rendre cette formation obligatoire. Il faut donc "soutenir" le volontariat. Par exemple :

- . rendre très attractive l'indemnité de stage (actuellement 7 USD/jour) ;
- . développer le système dit de la "dotation" qui récompense les meilleurs en versant l'équivalent d'un mois de salaire ;
- . réserver dans la future organisation les postes les plus intéressants à ceux qui ont fait l'effort de se former.

- L'hypothèse retenue pour les calculs de coût est 120 heures de cours par agent (2 fois 60 heures).

Dans le calendrier l'action est intitulée FORMADM.

Objectif 4 : Former des spécialistes dans quelques domaines en se limitant à ce qui est prioritaire.

L'objectif est d'assurer une indépendance progressive du ministère tant vis-à-vis de l'étranger que vis-à-vis d'organismes publics ou privés du Liban.

30. - Statisticiens.

Activité 4.1. SERVISTAT1 :

En plus des actions déjà prévues (SIPG1, SIPG2, STATDES1, STATDES2, les stages EMIS) dans lesquelles les statisticiens sont associés à d'autres fonctionnaires, il faut prévoir :

. la mise sur pied d'un service de statistique et d'études travaillant selon un programme (gestion d'un système d'enquêtes).

Prévoir deux missions d'un consultant international : pour aider à la mise en place en fonction des décisions prises ; puis un an après, pour évaluer la mise en place initiale et proposer d'éventuelles mesures de correction.

L'action est intitulée, dans le calendrier, SERVISTAT1.

. l'amélioration des compétences techniques et de la connaissance du système statistique libanais.

Prévoir un stage long (trois à six mois) dans les services de l'administration centrale des statistiques à Beyrouth. Cela pourrait concerner un spécialiste et un spécialiste adjoint. Il serait également intéressant de négocier la mise à disposition du CNRDP, par cette administration, d'un statisticien ou d'un statisticien adjoint. Ces opérations sont à négocier mais sur le principe les contacts pris ont montré que cela été envisageable.

L'action est intitulée dans le calendrier SERVISTAT2.

31. - Informaticiens.

Activité 4.3. HELPDESK.

La formation des informaticiens n'a pas été étudiée en détail ; mais les besoins sont grands. La mise en place de différents logiciels livrés "clés en main" aux directions nationales ou régionales entraînera un besoin prioritaire d'informaticiens - conseils des utilisateurs : il faut envisager la création d'un "help desk" auprès duquel les utilisateurs trouveront aide et secours. Ce sont donc des spécialistes du dépannage et de la petite maintenance qu'il faut mettre en place. Il faudra qu'ils puissent intervenir dans des délais extrêmement brefs, en particulier dans les directions régionales : c'est toute la qualité de EMIS qui en dépend ! Pour éviter leur éparpillement, on peut regrouper ceux de l'administration centrale dans le bureau de l'informatique de gestion de la DAC (cf. rapport organisation).

Prévoir la formation de personnes de niveau 4 ou 3 qui doivent très bien connaître les matériels, les systèmes d'exploitation et les logiciels d'application. Attention, ces personnes seront probablement très recherchées sur le marché du travail par les entreprises.

Formation initiale optimale : niveau Bac + 2 ; option informatique.

Nombre : CNRDP : 1 ; DGEN 1 ; DAC : 1 ; pour les DRP : à terme 6. Soit un total de 9 personnes.

Faire faire la formation spécifique par les sociétés livrant les logiciels : prévoir deux jours par logiciel plus la possibilité d'appeler un ingénieur de la société (droit de tirage de 5J en plus de la garantie prévue contractuellement).

L'action est référencée HELPDESK dans le calendrier.

32. **Activité 4.4. CONTROLE :**

- Suivi du budget ; contrôle des emplois (DAC, DGEN).

Bien que les pratiques précises soient, en ce domaine, très liées à la réglementation nationale libanaise, il semblerait très utile qu'un chef de bureau de la DAC et un chef de bureau de la DGEN aillent ensemble étudier les pratiques correspondantes dans un ou deux pays étrangers.

Prévoir deux missions d'une semaine. L'action est référencée CONTROLE.

33. **Activité 4.5. RESPONFORM :**

- Responsable de la formation administrative.

La direction des affaires communes et le CNRDP doivent avoir un chef de bureau responsable de la formation administrative (cf. rapport organisation et fonctionnement des services de l'administration).

. Il convient de prévoir la formation de ces deux responsables (action RESPONFORM) qui sont avant tout des organisateurs de formation (ingénierie de formation)

. Niveau initial 3ème catégorie ; il existe dans certaines universités des DESS (Diplôme d'études supérieures spécialisées en ingénierie de la formation).

. stage d'un mois dans une grande entreprise -libanaise ou internationale- ayant un service de formation (analyse des besoins ; plan de formation, techniques et matériels nécessaires ; indicateurs de suivi et d'impact).

. stage d'une semaine dans un service ministériel étranger de formation administrative (analyse des besoins établissement et négociation du plan de formation ; modalités de gestion du budget de formation ; indicateurs de suivi et d'impact).

. Il faut également prévoir l'année suivante, la formation des deux assistants. Ces deux personnes pourraient être deux anciens enseignants souhaitant travailler dans l'organisation de la formation ; leur connaissance des problèmes pédagogiques serait extrêmement utile.

Mission de quinze jours à un mois dans des services étrangers de formation administrative (niveau central et régional).

34. Activité 4.6. DOCU : formation du responsable documentaliste.

La multiplication des documents produits, l'accroissement de la transparence tant en interne dans l'administration que vis-à-vis de l'externe, entraîne certainement un effort par rapport à la situation existante. Ce point toutefois n'a pas été étudié ; mais le rapporteur souhaite affirmer :

- . documentaliste est un métier ; on ne s'improvise pas documentaliste. Il serait souhaitable que le CNRDP ait un responsable de haut niveau en ce domaine (typé formation à l'Institut national des techniques documentaires à Paris) et que ce responsable puisse visiter des services étrangers de documentation statistique (action DOCU) et/ou suivre une session de formation continue (cela dépend du candidat retenu).
- . la documentation sur les bases de données statistiques sur ordinateur est indispensable : tous les fichiers mis à disposition des utilisateurs doivent être accompagnés d'une méta-information sur les informations qu'il contient (qualité, informations manquantes, redressement d'erreurs, événement exceptionnel, etc.). Ce travail est à prévoir dans EMIS. Pour le moment il n'est pas explicité.

35. Activité 4.6. PA :

- Secrétaire de haut niveau ("Personal Assistant").
- . les directeurs généraux et les directeurs régionaux pédagogiques ne semblent pas avoir de collaborateurs(trices), qui leur apportent l'assistance nécessaire tout au long de la journée ; ils sont interrompus pour un oui ou pour un non, etc.
Prévoir la formation de trois à neuf personnes préalablement choisies par le directeur, avec qui ces personnes travailleront. Des enseignants intéressés pourraient utilement être ainsi reconvertis. Stage de formation dans une entreprise privée de formation spécialisée dans ce créneau (action PA).
- . le bureau de formation administrative et technique assurera ensuite la formation de véritables secrétaires pour les autres directeurs et les chefs de bureau dans le cadre de son activité normale.

36. - On observe certaines lacunes dans la maîtrise du français ou de l'anglais. Compte tenu de la réglementation interne libanaise et de la vocation internationale du Liban, un effort certain devra être fait dans le futur. Ce point n'est pas traité dans ce rapport car les éléments objectifs pour estimer la situation ne sont pas connus du rédacteur. Les chefs d'établissements devraient certainement figurer parmi les premiers bénéficiaires mais également de nombreux fonctionnaires de 2ème et 3ème catégories..

37. Objectif 5 : Mettre l'administration de l'éducation en situation de prendre le relais pour la formation administrative et technique.

Activité 5.1. SERVIFORM.

- Outre les structures (cf. rapport "organisation et fonctionnement de l'administration) et la formation de deux (CNRDP et DAC) chefs de bureau (cf. activité 4.5.), il faut prévoir pour ces deux unités de formation :

- . les postes budgétaires 1 : chef de bureau }
- 1 assistant } x 2
- 1 secrétaire }

Les postes d'assistant et de secrétaire peuvent être obtenus par redéploiement, mais il faut créer les postes de chef de bureau en particulier à la DAC.

- . les locaux 1 bureau pour le chef }
- 1 bureau : assistant et } x 2
- secrétaire }

. et l'équipement correspondant (meublier, etc.); en particulier il faut 2 PC par structure (gestion du programme de formation, gestion des candidatures, traitement de texte, tableur pour le tableau de bord de la formation).

. crédits de fonctionnement.

Outre les coûts classiques (téléphone, papier, etc.), il faut prendre en compte des frais éventuels liés aux modalités de travail : il faudra convoquer de nombreux groupes de travail (par thème ou par public selon les cas) et faire fonctionner le comité de la formation administrative.

Cette action est référencée SERVIFORM.

- Les premières années, le coût des formations est pris en charge par le PEG ; les années suivantes la relève devra être prise par le budget de l'éducation nationale. Un objectif pourrait être de dépenser pour la formation administrative 2% de la masse salariale des agents exerçant des fonctions administratives. Ce montant inclut les salaires versés aux stagiaires pendant la durée de leur formation.

37. Objectif 5 : Mettre l'administration de l'éducation en situation de prendre le relais pour la formation administrative et technique.

Activité 5.1. SERVIFORM.

- Outre les structures (cf. rapport "organisation et fonctionnement de l'administration) et la formation de deux (CNRDP et DAC) chefs de bureau (cf. activité 4.5.), il faut prévoir pour ces deux unités de formation :

- . les postes budgétaires 1 : chef de bureau }
- 1 assistant } x 2
- 1 secrétaire }

Les postes d'assistant et de secrétaire peuvent être obtenus par redéploiement, mais il faut créer les postes de chef de bureau en particulier à la DAC.

- . les locaux 1 bureau pour le chef }
- 1 bureau : assistant et } x 2
- secrétaire }

. et l'équipement correspondant (mobilier, etc.) ; en particulier il faut 2 PC par structure (gestion du programme de formation, gestion des candidatures, traitement de texte, tableur pour le tableau de bord de la formation).

. crédits de fonctionnement.

Outre les coûts classiques (téléphone, papier, etc.), il faut prendre en compte des frais éventuels liés aux modalités de travail : il faudra convoquer de nombreux groupes de travail (par thème ou par public selon les cas) et faire fonctionner le comité de la formation administrative.

Cette action est référencée SERVIFORM.

- Les premières années, le coût des formations est pris en charge par le PEG ; les années suivantes la relève devra être prise par le budget de l'éducation nationale. Un objectif pourrait être de dépenser pour la formation administrative 2% de la masse salariale des agents exerçant des fonctions administratives. Ce montant inclut les salaires versés aux stagiaires pendant la durée de leur formation.

38. Activité 5.2. SUIVIPLAN :

- La mise en place rapide de ces deux structures est indispensable à la réussite du plan de formation. Afin d'assurer un suivi régulier, il convient probablement de prévoir une mission de quinze jours d'un consultant international pour la mise en place du plan, et cinq missions d'une semaine en fin de chaque année d'exécution du même consultant.

Objectif 6 : Former au management.

39. - En ce qui concerne le management les besoins sont grands ; mais il semble qu'ils ne sont de moindre urgence que le reste. D'une part, les techniques permettant une meilleure gestion du système éducatif priment très nettement dans le contexte actuel de l'administration de l'éducation ; d'autre part, ce même contexte rend difficile aujourd'hui l'organisation de stage de management : avant de savoir comment on va travailler ensemble, il semble nécessaire de faire assimiler pourquoi on travaille, quel est le sens du travail de l'administration. Certes certains stages de management peuvent faciliter cette assimilation mais il me semble qu'il faut d'abord rétablir un minimum d'estime réciproque entre les fonctionnaires des différents niveaux.

- On peut envisager que le futur bureau de la formation administrative et technique prenne en charge au cours des années 4 et 5 du projet, certaines actions de formation au management. Ces actions seraient destinées aux directeurs (centraux et régionaux), aux chefs de bureau et à quelques spécialistes qui dirigent des équipes.

Les actions devraient traiter des thèmes suivants :

- . gestion de projet ;
- . direction d'équipes ; méthodes de management ;
- . savoir gérer différentes situations de communication (y compris mener une réunion) ;
- . évaluation et notation des personnels ; en particulier pour les catégories 3 et au dessus fixation d'objectifs et examen de l'atteinte de ces objectifs au cours d'un entretien professionnel ;
- . savoir gérer son temps.

Sur certains thèmes la Fonction Publique utilise maintenant pour la formation initiale un certain nombre de cas. Ces méthodes des cas pourraient être très utilement employées pour ces actions de formation au management.

- Ces actions n'ont pas été analysées en détail ; elles ne sont donc pas décrites plus précisément ni budgétées en détail dans les annexes 1a et 1b. Sur la base d'une estimation d'une cinquantaine de personnes concernées, de

TABLEAU RECAPITULATIF DES ACTIONS

Nom de l'action	Type d'action	durée	Nbre de personnes	Consultant national	Consultant international	Remarques
SIPG1	formation centralisée	6J	15 à 20 p	X	X (9J)	2 p., car il faut travailler par petits groupes. Le consultant international prépare les supports et le cours avec le consultant national avant le début du cours.
SIPG2	formation centralisée	5J	5 p.		X	
REDAC	formation centralisée	4J	15 à 20 p.	X		
STATDES1	formation centralisée	6J	15 à 20 p.	2 p.		si possible deux fois trois jours.
STATDES2	formation centralisée	5J	5 p.	X ou	X	choisir un praticien, si impossible prendre consultant international
PLAN11	séminaire	3J	6 à 10 p.		X	trois consultants dont un pendant les 3 J pour la coordination
PLAN12	formation centralisée	3J	20 à 25 p.		X	le même consultant que ci-dessus
PLAN13	formation centralisée	10J	15 p.	X	X	
PLAN14	formation centralisée	15J	15 p.	X	X	
PLAN15	formation centralisée	10J	15 p.	X	X	
PLAN16	formation centralisée	3J	20 à 25 p.	X		
PLAN17	formation centralisée	2J	15 à 20 p.	X	X	
RENTREE1	groupe de travail	2J+1J	8 à 10 p.			
RENTREE2	formation	4J	30 p.	X		deux sessions (Beyrouth et ...)
RENTREE3	formation décentralisée	20H	1200 p.	X		

session d'une quinzaine de stagiaires et d'une durée de 1 à 3 jours selon le thème, il faut financer 30 Jours de stage soit 500 J x stagiaires.

Le coût à prévoir est alors de 50.000 USD (appel à une entreprise privée ; coût de 100 USD par Jour et par stagiaire).

Nom de l'action	Type d'action	durée	Nbre de personnes	Consultant national	Consultant international	Remarques
CHEFETAB	formation décentralisée	30H	1200 p.	X		
FORMADM	formation	2x60H	700 p.	FP		
SERVISTAT1	appui	2x7J			X	
SERVISTAT2	stage ACS	6 mois	2 p.			
	mise à disposition	3 ans	1 p.			prévoir paiement éventuel de l'ACS si celle-ci refuse la mise à disposition
HELPDESK	appui technique / formation	4x7J	9 p.	X		on retient 4 applications : statistiques élevés, comptabilité, personnel, fichier d'établissement.
CONTROLE	voyage d'études	1 sem.	2 p.			
RESPONFORM	stage entreprise libanaise ou internationale	1 mois	2p+2p			pour calcul du coût, l'option "entreprise libanaise" a été écartée.
	voyage d'études étranger	1 sem.	2p+2p			action répétée pour les deux adjoints.
DOCU	voyage d'études	1 mois	1p.			
PA	formation	2x3J	3 à 9p			
SERVIFORM	mise en place structure de formation					
SUIVIFORM	appui	15J +5x7J			X	

POPULATION CIBLE POUR LA FORMATION

	Durée	Décideurs responsables	Spécialistes CNRDP	Fonct. Spécialisées		Gestionnaire		Sec.	Chef. Etablis	Estimation nbre personnes
				DGEN	DRP	DGEN	DRP			
Système d'information										
SIPG1	5 à 8 J		X		X					15 à 20
SIPG2	5J		X							5
STATDES1	5J		X	X	X					15 à 20
REDAC	4J		X	X	X					15 à 20
STATDES2	5J		X							5
Développement de la planification										
PLAN11	3J	X								6 à 10
PLAN12	3J	X	X	X	X	X	X			20 à 25
PLAN13	10J		X	X	X					15
PLAN14	15J		X	X	X					15
PLAN15	10J		X	X	X					15
PLAN16	3J		X	X	X	X	X			20 à 25
PLAN17	2J	X				X	X			15 à 20
Préparation de la rentrée										
RENTREE1	2J-1J	X	X	X	X	X	X			8
RENTREE2	3 à 4J		X	X	X	X	X			34 en 2X
RENTREE3	20H							X		1200
Formation générale chefs d'établissement										
CHEFETAB	30H								X	12
Culture générale administrative										
FORMADM	2x60H		X	X	X	X	X	X		72
HELPDESK			X	X, DAC	X					6
RESPONFORM		X	X							4
CONTROLE		X								2
DOCU			X							1
PA								X		6

4. LES INTRANTS NECESSAIRES A L'EXECUTION DES ACTIVITES

Les intrants communs à toutes les actions.

39. Un grand nombre des actions prévues vise à appuyer la mise en place de procédures de gestion ; encore faut-il que les procédures correspondantes soient définies en cohérence avec les choix ministériels ; en particulier pour tout ce qui touche la préparation de la rentrée et la carte scolaire, les attributions des différentes directions nationales et régionales doivent être clairement établies.
40. Le processus de sélection des agents suivant un stage doit lui aussi être transparent. Le choix final des candidats revient à l'administration mais celle-ci doit faire connaître largement les différentes possibilités de formation, et le fait que certaines actions de formation soit obligatoires pour occuper tant certaines fonctions techniques, que certaines fonctions de gestion. Les conséquences d'un éventuel refus doivent être connues des agents.

Pour tirer au maximum profit des compétences des enseignants exerçant des fonctions administratives, il faut pouvoir sélectionner des candidats non pas tellement sur un niveau de formation initiale, mais sur un intérêt pour le domaine traité et des capacités à le maîtriser : on ne peut pas trop demander aux candidats des connaissances initiales, mais il faut demander aux responsables de sélectionner des aptitudes. Pour les actions importantes, il faudrait mettre au point un questionnaire d'intérêt, demander au minimum une lettre de motivation. L'idéal serait de disposer d'un test mettant en évidence les capacités logiques du candidat ainsi que sa familiarité avec la mise en oeuvre des opérations de calcul.

41. Les intrants spécifiques.

- Activités SIPG1, SIPG2
 - . avoir désigné les personnes suivant le stage (CNRDP, DRP) ;
 - . élaborer les termes*de référence à partir des objectifs du stage pour deux consultants internationaux qui interviennent conjointement (travaux par petits groupes). Condition nécessaire pour être retenu : avoir organisé de tels systèmes d'information (pour être concret).
 - . choisir les deux consultants.
- Activité STATDES1
 - . avoir désigné les personnes suivant le stage (CNRDP, DRP) ;

- . élaborer les termes de référence pour deux consultants nationaux ;
- . choisir les deux consultants (école de commerce ? administration centrale de la statistique ?).

- Activité REDAC

- . avoir désigné les personnes suivant le stage (CNRDP, DRP, peut-être DGEN) ;
- . élaborer les termes de référence pour deux consultants nationaux ou internationaux ;
- . choisir les deux consultants (rédacteur en chef d'une revue économique ou sociale, école de journalisme ?). Le calcul du coût est fait avec deux consultants nationaux.

- Activité STATDES2

- . avoir désigné les personnes suivant le stage (CNRDP) ;
- . élaborer les termes de référence pour un consultant national (ou international) ;
- . choisir le consultant (université ? institut de formation au marketing ?) ;
- . disposer de PC et d'un logiciel d'analyses de données (à choisir en liaison avec le consultant).

- Activité PLANI1

- . avoir désigné les personnes qui participeront à ce séminaire ;
- . choisir trois intervenants internationaux. Chacun intervient un jour, mais il serait bon que l'un d'entre eux participe aux trois jours pour assurer la coordination et la synthèse. Une alternative est que celui qui assurera les stages PLANI2, PLANI3, PLANI4, PLANI5, PLANI7 assure la coordination et la synthèse de ces trois jours.

- Activités PLANI2, PLANI3, PLANI4, PLANI5

- . prendre des contacts préalables avec l'IIPE ;
- . élaborer les termes de référence communs à tous ces stages qui forment un tout ;
- . avoir désigné les personnes (CNRDP, DRP) qui doivent participer à l'ensemble des opérations ;
- . disposer du modèle simplifié, puis du modèle définitif de simulation (module "effectifs" au moins).

- Activité PLANI6

- . avoir l'accord du CNRDP pour qu'il organise ce stage ;
- . les participants sont les mêmes que ci-dessus.

- Activité PLANI7

- . avoir désigné les participants au stage (utilisateurs de statistiques de la DGEN, des DRP) ;
- . élaborer les termes de référence pour deux consultants nationaux ou internationaux. Une possibilité intéressante serait d'associer comme intervenant une personne du CNRDP et le consultant de l'IPE (cf. PLANI2, 3, 4, 5).

- Activité RENTREE1

- . constituer le groupe de travail qui "produira" l'organisation à mettre en place

- Activité RENTREE2

- . disposer des conclusions de RENTREE1 ;
- . avoir l'accord de la DGEN et du CNRDP pour qu'ils organisent ce stage ;
- . désigner les personnes participantes (DGEN, DRP, CNRDP) ;
- . désigner la personne de la DGEN et celle du CNRDP qui animeront ces stages ;
- . définir les lieux et dates de deux stages de formation (15 p. par stage).

- Activité RENTREE3

- . obtenir l'accord du CNRDP pour intégrer cette formation des chefs d'établissements à la préparation de la rentrée dans le cadre de la formation des chefs d'établissements ;
- . désigner les intervenants (DGEN, DRP) ;
- . organiser les stages dans chaque région.

- Activité CHEF ETAB

- . obtenir l'accord du CNRDP pour qu'il organise ces stages (probablement sur trois ans) ;
- . désigner les intervenants nationaux (fonction publique, directeurs du ministère) ;

- . organiser les stages dans chaque région.
- Activité FORMADM
 - . prendre contact avec la fonction publique et obtenir son accord de principe. Faire fonctionner un groupe de travail qui définira les objectifs à retenir, la durée correspondante de la formation et modalités de celle-ci.
 - . se mettre d'accord sur des mesures incitatives.
- Activité SERVISTAT1
 - . rédiger les termes de référence de la mission du consultant international ;
 - . choisir le consultant.
- Activité SERVISTAT2
 - . prendre contact avec l'administration centrale des statistiques ;
 - . négocier les stages et éventuellement la mise à disposition.
- Activité CONTROLE
 - . choisir le pays (ou les pays) objet du voyage d'études ;
 - . négocier avec le pays ;
 - . choisir les deux missionnaires (DAC, DGEN).
- Activité RESPONFORM
 - . choisir le pays objet du voyage d'études pour les deux chefs de bureau ; les entreprises seraient à choisir, pour des raisons de simplification dans le même pays que le ministère ;
 - . désigner les deux personnes chefs du bureau de la formation administrative et technique (DAC et CNRDP) ;
 - . l'année suivante, procéder de façon identique pour les assistants.
- Activité DOCU
 - . choix du candidat ;
 - . recherche éventuelle d'un stage de formation continue dans le programme des instituts spécialisés dans la documentation (type INTD en France).

- Activité PA

- . choix des personnes à former ;
- . recherche de la structure adéquate de formation ; si la recherche se révèle infructueuse à Beyrouth, on peut envisager la mission d'enseignants étrangers qui enseignent le secrétariat au niveau Bac + 2.

- Activité SERVIFORM

- . modifier la structure administrative (DAC et CNRDP). Il est important que le responsable ait effectivement le rang et le grade de chef de bureau ;
- . prévoir les locaux et l'équipement (PC) ;
- . choisir parmi les personnels actuels les deux assistants et les deux secrétaires.

- Activité SUIVIFORM

- . obtenir l'accord de la DAC et du CNRDP sur le principe d'un suivi et ses modalités ;
- . écrire les termes de référence pour la mission du consultant international ;
- . choisir le consultant.

5. LES EXTRANTS ATTENDUS

42. - Les extrants attendus correspondent aux objectifs définis pour chaque action. Comme il s'agit d'actions de formation (à part l'action SERVIFORM/SUIVIFORM), les extrants consistent en personnels formés, capables de maîtriser soit des techniques soit un processus administratif un peu complexe. Il s'agit aussi, il est important de le rappeler, de modifier l'état d'esprit, de créer de nouvelles habitudes de travail, d'augmenter ainsi l'efficacité du travail administratif.

- **Etre capable d'élaborer le système d'information pour le pilotage et la gestion du système éducatif.**

- . avoir des compétences centrales au CNRDP et aussi dans les directions régionales ;
- . savoir concevoir des enquêtes adaptées au milieu administratif ;
- . savoir élaborer et suivre un programme annuel d'enquêtes ;
- . concevoir le tableau de bord de suivi de la réalisation du programme ;
- . faire prendre conscience de l'importance de la fiabilité et de la qualité des données, du caractère primordial du respect des dates de restitution des données ;
- . maîtriser les techniques de la statistique descriptive ;
- . maîtriser les techniques de rédaction des différents types de brochures ; savoir concevoir des documents ;
- . maîtriser les techniques d'analyse de données (pour quelques spécialistes).

- **Etre capable de mettre sur pied et d'utiliser un système de planification.**

- . avoir des décideurs sensibilisés au problème ;
- . avoir des spécialistes capables de mettre au point les outils ;
- . avoir des responsables/gestionnaires aptes à animer le processus.

- **Etre en situation de maîtriser le processus fondamental de préparation de la rentrée.**

- . avoir défini le processus et en particulier la répartition des tâches entre les différents niveaux et bureaux ;

- . avoir défini les outils et méthodes nécessaires ; avoir présenté ces outils ;
- . des gestionnaires (DGEN et DRP) aptes à mettre en oeuvre le processus ;
- . des chefs d'établissement participant au processus de préparation.

- Des chefs d'établissements simultanément animateurs pédagogiques et directeurs actifs de leur établissement.

- Des spécialistes formés concrètement à l'utilisation d'un certain nombre de techniques et aptes à les mettre en oeuvre dans le cadre de l'administration de l'éducation.

- Disposer d'une structure administrative apte à proposer au comité de la formation administrative et technique des programmes de formation correspondant aux besoins de l'administration, à les organiser et enfin, à en faire l'évaluation. En réalité il y a deux structures, l'une pour l'administration stricto sensu (nationale et régionale) l'autre pour le CNRDP qui est autonome.

6. CALENDRIER

43. - Les actions de formation sont assez indépendantes les unes des autres, en particulier pour la formation des spécialistes. D'un point de vue théorique il serait efficace qu'elles aient lieu le plus tôt possible pour que les compétences acquises puissent être mobilisées. Mais tant la disponibilité des agents, la possibilité matérielle d'organiser les actions, la capacité d'assimilation imposent une mise en oeuvre étalée.

- L'année 5 a été gardée "en réserve" ; des glissements contrôlés ou non contrôlés sont toujours possibles.

- Le tableau ci-après met en évidence la charge globale ; selon le choix fait pour certaines actions de formation ou pour certains consultants, il devra être affiné (par exemple si le même consultant international intervient dans deux actions).

- Les seules actions pouvant être lancées quasi-immédiatement sont

. SIPG1, SIPG2, STATDES1

. PLANI1,

. RENTREE1 ;

. SERVISTAT1, SERVISTAT2 ;

. CONTROLE ;

. RESPONFORM ; SERVIFORM ;

. DOCU ;

. PA ;

. REDAC.

- Les actions sont difficiles à classer selon leur urgence : tout semble assez, voir extrêmement urgent. On peut proposer cependant :

urgence extrême : SIPG1, SIPG2, PLANI1, PLANI2, PLANI3, PLANI6,
RENTREE1, RENTREE2, SERVISTAT1, CONTROLE,
RESPONFORM.

urgence assez grande : STATDES1, PLANI4, PLANI5, RENTREE3,
CHEFETAB, FORMADM, HELPDESK, SERVIFORM,
SUIVIFORM

indispensable mais non urgent : STATDES2, REDAC, PLANI7, SERVISTAT2,
DOCU, PA.

44. Calendrier

Actions	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	Remarques
SIPG1	x					
SIPG2		x				
STATDES1	x					ou ultérieurement → année 5
STATDES2			x			ou ultérieurement → année 5
REDAC		x				
PLANI1	x					
PLANI2	x					
PLANI3		x				
PLANI4			x			
PLANI5				x		
PLANI6		x				après PLANI1, 2 et 3 ; avant PLANI4 ou année 2 ; mais le plus tôt possible
PLANI7	x					
RENTREE1	x					
RENTREE2	x					après RENTREE1 ou étalé sur 2 ans (années 2 et 3)
RENTREE3		x				
CHEFETAB		x	x	x		à étaler sur 3ans (1 seule séquence par personne
FORMADM		x	x	x		chaque personne participe à deux séquences (année n et année n+1 ou années n+1 et n+2); les stages sont eux étalés sur 3 ans.
SERVISTAT1	x	x				2 phases
SERVISTAT2 stage		x				ou ultérieurement

calendrier (suite)

Actions	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	Remarques
SEVISTAT2 mise à disposition		x	x	x		il faut une durée minimale de 2 ans pour que la mise à disposition soit efficace ³ ; ans est la durée optimale.
MELPDESK	x	x	x			en fonction de la livraison des applications.
CONTROLE	x					
RESPONFORM	x	x				l'action pour les adjoints prévue en année 2 peut être reportée.
DOCU			x			
PA	x					l'action peut bien sûr être reportée jusqu'à l'année 5 mais il y a urgence
SERVIFORM	x					
SUIVIFORM	x	x	x	x	x	SUIVIFORM (année1) doit avoir lieu après SERVIFORM

7. MODALITES D'EXECUTION

45. - Il n'est pas inutile de rappeler (cf. chapitre 4 : Intrants) qu'un certain nombre de conditions sont nécessaires à la réalisation de ces actions de formation.

- . définition de la politique de déconcentration administrative du ministère - définitions précises des attributions respectives de la DGEN et du CNRDP en particulier dans le domaine de la planification et de la préparation de la rentrée.

- . définitions précises des attributions respectives de la DGEN et des DRP dans le domaine de la répartition des moyens, dans celui de la gestion des transferts et dans celui du recrutement des contractuels.

Ces choix politiques sont indispensables pour que les différentes procédures puissent être arrêtées et enseignées.

46. - Des négociations sont à mener avec de nombreux partenaires pour finaliser les opérations de formation.

- . CNRDP pour les deux actions de formation visant les chefs d'établissement ; pour sa participation aux actions PLAN13, 4, 5, 6, 7 ;

- . Fonction Publique pour la formation administrative générale (FORMADM);

- . Administration centrale des statistiques (SERVISTAT2) ;

- . DGEN pour les actions RENTREE 1, 2 ;

- . OMSAR possibilité d'intégrer le coût de HELPDESK dans l'appel d'offres aux sociétés informatiques.

47. - L'ampleur de ce programme de formation et l'importance du travail de finalisation, de choix des intervenants, de préparation et duplication des supports pédagogiques sont telles qu'elles nécessitent l'existence à l'intérieur de la structure de projet d'un responsable spécifique pour le suivi des actions prévues ; il doit être aidé par un assistant et un secrétariat.

- Pour ne pas perdre de temps on peut officieusement créer l'équivalent d'un bureau de la formation administrative et technique. Mais au lieu d'être implanté dans la DAC, il le sera dans la structure de projet. L'accord de son responsable est indispensable pour déléguer les crédits prévus. Cette personne est de fait le maître d'ouvrage de l'ensemble de l'opération "formation" ; elle attribue la maîtrise d'oeuvre de chaque action soit à une institution libanaise par négociation (cf. ci-

dessus) aboutissant à une convention, soit à des consultants selon des termes de référence qu'elle rédige.

- Lorsque le bureau sera officiellement créé au sein de la DAC, le projet confiera par convention l'ensemble de la charge de l'opération à ce bureau.

8. CADRE INSTITUTIONNEL

48. - Le cadre institutionnel existant.

- . Le CNRDP a la charge de la formation initiale et continue des enseignants ; c'est-à-dire qu'il a la responsabilité -dans le cadre de ce projet en tant qu'opérateur- de la formation des chefs d'établissement (RENTREE3, CHEFETAB).
- . l'administration centrale des statistiques a une mission nationale de coordination des activités statistiques et d'appui à ces activités. Les négociations à mener (SERVISTAT2) le sont dans ce cadre.
- . l'OMSAR a de fait la mission d'appui à l'informatisation de l'administration : c'est à ce titre qu'on fait appel à lui pour HELPDESK. En cas de difficulté on peut s'en passer
- . la Fonction Publique a la responsabilité de la formation initiale et continue des administratifs. L'action FORMADM est donc à négocier avec elle.

49. - Les mesures institutionnelles nécessaires.

- . publication des textes réglementaires définissant les attributions des directions centrales.
 - . publication des textes réglementaires définissant les attributions des directeurs régionaux pédagogiques.
 - . mise en place du groupe de travail (RENTREE1). Une instruction de ministre suffit pour un groupe de travail temporaire. Ce groupe de travail préfigure le Comité de la rentrée scolaire.
- La mise en place de la formation administrative et technique.

La mise en place d'un bureau au sein de la DAC relève du décret réglementaire. On peut en effet penser que la formation étant une "affaire commune", il n'est point besoin de modifier les attributions de la DAC. Toutefois, comme une loi est nécessaire pour modifier l'organisation de plusieurs autres directions, il semble préférable d'inscrire cette mission dans la nouvelle loi ; je pense que cette mise en place officielle est tout à fait nécessaire et correspond à un besoin qui dépasse le PEG. C'est toute la capacité du ministère de faire face aux innombrables problèmes de gestion que posera le développement du système éducatif libanais qui est en cause ; il est nécessaire qu'en face du comité de la formation administrative et technique, il y ait un responsable administratif ayant le

poids administratif suffisant tant au sein de la direction, que plus globalement au sein du ministère. Il doit donc y avoir une structure et une nomination officielle.

La fonction publique, qui est consultée pour tout décret réglementaire sur les structures de l'administration pourrait estimer superflu un tel bureau : il suffirait de s'adresser à elle pour obtenir les formations souhaitées. Il faut combattre cette idée si elle venait à être émise. Le ministre doit avoir les moyens de sa politique et la formation, ainsi que l'a rappelé le Président du conseil est un de ces moyens.

Pour faciliter l'opération on pourrait convenir d'appeler ce bureau "bureau de la formation technique" ce qui heurterait peut être moins la FP. Mais les attributions resteraient les mêmes (cf. rapport organisation).

10. INDICATEURS DE SUIVI ET D'IMPACT

55. - Les indicateurs de suivi.

Les indicateurs financiers (montant des engagements de dépenses) ne sont pas à retenir au niveau micro ; certains paramètres retenus pour calculer les coûts sont en effet trop fragiles.

Les meilleurs indicateurs concernent la mise en place effective des actions.

année 1	SIPG1, STATDES1, PLAN11, PLANI2, PLANI7, RENTRE1, RENTREE2, SERVISTAT1, HELPDESK, CONTROLE, RESPONFORM, PA, SERVIFORM, SUIVIFORM ;
année 2	SIPG2, REDAC, PLANI3, PLANI6, RENTREE3, CHEFETAB, FORMADM, SERVISTAT2, HELPDESK, RESPONFORM, SUIVIFORM ;
année 3	STATDES2, PLANI4, CHEFETAB, FORMADM, SERVISTAT2, HELPDESK, DOCU, SUIVIFORM ;
année 4	PLANI5, CHEFETAB, FORMADM, SERVISTAT2, SUIVIFORM ;
année 5	SUIVIFORM.

Deux indicateurs peuvent être proposés :

$\text{réalisation annuelle} = \frac{\text{nombre d'actions réalisées de l'année}}{\text{nombre d'actions prévues}} \times 100$

$\text{réalisation cumulée} = \frac{\Sigma \text{nombre d'actions réalisées}}{\Sigma \text{nombre d'actions prévues}} \times 100$

56. - Les indicateurs de résultats.

L'indicateur à retenir est le *nombre de journées x stagiaires réalisées* en distinguant les différents objectifs et sous-objectifs :

Ce nombre est à rapprocher du nombre de journées x stagiaires prévu pour chaque action.

Un deuxième indicateur est le *nombre de personnes formées* (cf. tableau : population cible pour la formation) en distinguant les mêmes objectifs et sous-objectifs.

57. - Les indicateurs d'impact.

. Ils renvoient aux extrants attendus et ne peuvent être quantifiés. Il faut toutefois prévoir un questionnaire d'évaluation à faire remplir à la fin de chaque session pour tous les stagiaires, ce questionnaire est exploité par l'organisateur du stage qui en rédige la synthèse.

. A partir de ce questionnaire serait constitué un fichier de stagiaires. Cela permettrait d'envoyer, après un ou deux ans, un questionnaire de suivi à chaque stagiaire : ses fonctions ont-elles changé ? A-t-il mis en oeuvre ce qu'il a appris ? Quels sont les lacunes des stages qu'il a suivis ? etc.

. Il serait également utile de prévoir un questionnaire adressé aux directeurs centraux ou régionaux chaque année à partir de l'année 2 pour qu'ils puissent s'exprimer sur les compétences techniques et administratives acquises par les collaborateurs.

. Les résultats de ces deux derniers panels seraient utilisés par le bureau de la formation administrative et technique pour bâtir les futurs plans de formation. Ils feraient aussi partie du bilan annuel systématiquement présenté au Comité de la formation.

11. CONDITIONS NECESSAIRES A LA MISE EN PLACE ET A LA REUSSITE

58. Les actions prévues dans ce rapport visent autant à améliorer les compétences techniques des personnels, qu'à permettre la mise en place de nouvelles procédures de travail (travail en équipe, travail inter-directions,...). Il s'agit de créer un nouvel état d'esprit dans l'administration de l'éducation : fierté de travailler dans un secteur fondamental pour le développement du Liban, conscience du rôle spécifique de l'administration de l'éducation. Il faut, d'une certaine façon rompre avec le passé ! Cela nécessite des actions de communication à tous les niveaux : les responsables, et en premier lieu le ministre, doivent annoncer cette rupture et indiquer à tous les agents qu'il leur sera demandé de faire un effort exceptionnel de formation. Il y a donc à mettre sur pied une campagne de communication interne sur ce thème.
59. L'effort que fera chaque agent accompagnera l'effort financier qui sera fait en faveur de la formation. Mais cela n'empêche pas de rendre ces formations les plus attractives possibles. En particulier, les indemnités de stages doivent être calculées généreusement ; de même les possibilités de nomination à des postes intéressants doivent prendre en compte l'effort de formation.
60. La sélection des personnes participant à des stages ou à des voyages d'études doit être faite avec rigueur. L'accord du stagiaire sous-entend qu'il exercera les responsabilités correspondantes pendant une certaine durée (au moins quatre ans) ; de son côté l'administration ne devra pas procéder à des mutations qui détruiraient les équipes mises en place.
61. Ainsi que cela est précisé dans le chapitre "Intrants", les attributions de chaque niveau ont dû préalablement être éclaircies, aussi bien pour les actes traditionnels de gestion que pour des missions nouvelles telles que la planification, la préparation de la rentrée, le système d'information, la formation.
62. Il convient, de façon globale, de montrer à la Fonction Publique, l'énorme effort que fait le ministère : l'ensemble du Plan de formation qui sera retenu doit lui être présenté, peut-être même avant qu'il ne soit définitivement arrêté. Son appui général, ou au moins sa neutralité bienveillante, est à rechercher et son concours est indispensable pour les stages de formation administrative générale. Le ministère de l'éducation pourrait présenter ce plan de formation comme une action pilote qui pourrait être ensuite transposée à d'autres départements ministériels.
63. Enfin, l'ampleur du plan nécessite la mise en place, au sein de la structure de suivi du PEG, d'une structure spécifique associant un fonctionnaire libanais du niveau d'un chef de bureau à un assistant du projet.
64. Bien que cela ne relève pas de l'action administrative, le ministère pourrait favoriser la création par des personnalités de l'administration d'un Club des administrateurs de l'éducation. Ce club aurait vocation à promouvoir l'administration de l'éducation, à être un lieu de réflexions libres, à faciliter les

échanges entre les différents fonctionnaires. Il regrouperait les cadres de l'administration nationale et régionale mais aussi les inspecteurs et les chefs d'établissement.

ANNEXES

ANNEXE 2

Personnels permanents par service et par catégorie

Direction	Administratif		Techniques		Enseignants	Total
	Central/Régional	1, 2, 3e cat.	4, 5e cat.	1, 2,3e cat.		
Direction générale éducation nationale						
Direction/secrétariat/cabinet		3	9		11	23
enseignement primaire		1	4		28	33
enseignement secondaire		2	5		21	28
enseignement privé		2	6		27	35
examens			1		16	17
équivalences			1		12	13
conseillers pédagogiques/orientation		1	1		3	5
divers		2	2		4	8
sous total		11	29		122	162
Direction de la l'administration commune		4			65	69
CNRDP						
Président/bureau		13	1	4	2	20
administration		11	20	4	6	41
recherches pédagogiques		2	2	10	5	19
formation initiale et permanente		4	4	7	1	16
équivalents et outils pédagogiques		2	3	4	2	13
conseil académique		1	1	16	4	
unités spécialisées		11	3	6	42	
sous total		44	34	53	62	193
Total au Niveau central		59	63	53	62	187
Total au Niveau des Directions régionales (estimation rapide)		~6	~24		~270	~300
Total Central et Régional (estimation)		65	87	53	62	457