

Ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports
Centre de Recherche et de Développement Pédagogiques
Banque Mondiale

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

Documents de projets fusionnés et révisés
Septembre 1999

Documents préparés par
Jean-Marc Gebler et Samir Hoyek, consultants (oct. 1998, revu avril 1999)
et par
Patrick Chevalier, consultant (Sept 1998, revu Avril 1999)

VOLUME I

Document de projet principal
Préparé par MM. Hoyek et Gebler (Oct. 1998, revu Avril 1999)
Revu et modifié, Septembre 1999

Sommaire

Avant-propos	4
I. Informations générales	5
II. Objectifs	12
III. Activités	17
IV. Intrants	21
V. Extrants	24
VI. Estimation des coûts	26
VII. Calendrier	29
VIII. Modalités d'exécution	32
IX. Mesures institutionnelles	37
X. Indicateurs de suivi	40
XI. Risques et pérennité du projet	42
XII. Annexes	43
Annexe 1 : Estimation des coûts	
Annexe 2 : Redéfinition des cycles d'enseignement	
Annexe 3 : Echancier de l'application du nouveau programme	
Annexe 4 : Données sur l'enseignement public et sur l'enseignement privé subventionné	
Annexe 5 : Formation des enseignants	
Annexe 6 : Nombre des enseignants et des élèves pour l'année 1997-98	
Annexe 7 : Publications pédagogiques	
Annexe 8 : Références générales	
Annexe 9 : Croisement des activités des sous-composantes 3.1 et 3.4	
Annexe 10 : Projet du CNRDP relatif à la formation des directeurs	
Annexe 11 : Formation initiale	
Annexe 12 : Organigramme du Ministère de l'Education Nationale	
Annexe 13 : Répartition géographique des écoles normales qui servent de centres de formation	

Avant-propos

À la suite du processus de validation des composantes du Projet d'Éducation Générale (Avril-Juin 1999), il a été demandé par les instances concernées de revoir le projet proposé par MM. Hoyek et Gebler. Par ailleurs, il a été exprimé le souhait de ne pas mettre en place de formation à distance. Concernant ce deuxième point, il a été noté que le projet tel que révisé par P. Chevalier, consultant, en Avril 1999 (mission d'évaluation de la Banque Mondiale) consistait non plus en un dispositif de formation à distance, mais en un réseau d'information, de documentation et de savoir-faire construit sur la base de nouvelles technologies et plus particulièrement du média Internet.

Par conséquent, au cours du processus de révision de la composante formation continue des enseignants, il a été suggéré de revoir le document de projet de MM. Hoyek et Gebler tout en y intégrant dans sa totalité le projet de réseau d'information, de documentation, et de savoir-faire (RIDS) proposé par M. Chevalier. Le RIDS constitue dans le projet ci-après présenté l'objectif 3 du projet de formation continue des enseignants. Celui-ci est présenté dans le volume II.

Quant au document de projet de MM. Hoyek et Gebler, il a été revu dans sa totalité. Les parties suivantes ont été reformulées dans leur intégrité: objectifs, activités, intrants, extrants, calendrier, modalités d'exécution, et coûts. Par ailleurs, les parties relatives à la formation initiale ont été regroupées et mis en annexe (annexe 11). L'objectif premier qui a guidé le processus de révision était d'alléger le dispositif de formation d'un point de vue organisationnel et financier afin d'assurer flexibilité et économie.

Le document de projet a été réétudié par les instances suivantes: le CRDP, la Direction Générale de l'Éducation Nationale, l'Inspection pédagogique, et ce en collaboration avec la Coopération Française. L'unité de coordination s'est chargée d'organiser les réunions en vue de la révision de la composante, de rédiger les comptes-rendus de ces rencontres, et d'entamer la révision des documents de projet sur la base des propositions faites par les parties concernées (mentionnées ci-dessus). Puis, une ébauche des documents revus a été remise aux experts de la Banque mondiale pour leur finalisation.

Des propositions nouvelles par rapport à la version précédente ont été intégrées, il s'agit de:

- a. mise en place d'un comité technique composé de représentants des toutes les instances concernées par la formation continue des enseignants;
- b. des modules de formations ciblés et programmés en fonction des besoins;
- c. identification d'un groupe d'au moins 300 personnes-ressources;
- d. renforcement/institutionnalisation des mécanismes d'évaluation.

En revanche les suggestions suivantes de la version précédente du document de projet ont été supprimées:

- a. 4,000 coordinateurs;
- b. 700 formateurs;
- c. périodicité systématique des rencontres pédagogiques;
- d. traiter en bloc l'ensemble du corps enseignant.

I. INFORMATIONS GENERALES

1. 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 2),
- défini, pour la première fois 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 échéancier (Cf. Annexe 3)

- a. En octobre 2000, le nouveau programme devra entrer 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.

2. Etat des lieux de l'enseignement public

2.1. 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 .

2.2. Ces informations sont confirmées par le document préparé par le consultant en charge de la composant "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.

¹Noter que l'Annexe 3 2 a montre 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)

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. (Cf. Annexe 4.1)

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.

2.3. D'autre part, l'évaluation des acquisitions des élèves de 4e année primaire de l'année scolaire 1-95 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 4.3) 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 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.

2.4. 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 de 40 à 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

2.5. 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:

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

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 (branche de 3 à 12 ans)	28.8	19.2	52

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 4.4)

3. Plan d'urgence de la formation

3.1. Compte tenu de ce qui précède, la Commission de la formation du CNRDP a mis au point en 1997 un plan d'urgence qui consistait à assurer la formation de tout le corps enseignant en 3 vagues, selon le calendrier de la réforme (Cf. Annexe 5.1)

D'après ce plan, chacune de ces 3 formations devrait s'étendre 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). Une première vague a été ainsi formée et la seconde est en train. A la lumière de l'évaluation faite de la première expérience, la direction du CRDP envisage de faire évoluer ce dispositif. Seule la formation dite en cascade pouvait garantir la formation en 4 ans des 30.000 enseignants³ tout en respectant l'échéancier général susmentionné.

3.2. 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. (Cf. Annexes 5.2 et 5.3)

3.3. Les éléments d'évaluation que nous avons pu réunir sur la formation des formateurs et sur les premières formations d'enseignants organisées pendant l'été 98

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 probablement assuré les formations dont ce secteur avait besoin

nous autorisent à penser que ces formations ont répondu à un besoin, qu'elles ont globalement répondu à une partie importante 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 journées supplémentaires réparties sur deux années.

Les critiques le plus souvent exprimées par les participants à l'encontre de cette première série de stages (formateurs et formés) concernent les conditions d'accueil (salles, équipement insuffisant surtout dans les centres qui ont 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.

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 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 accueillie.

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 quel que soit le cadre institutionnel qui sera retenu.

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

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.

3.4. 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 5.7)

3.5. Par ailleurs, une formation des 1123 directeurs du primaire et des 180 directeurs du secondaire a été prévue. Cette formation destinée à se poursuivre durant trois années vise notamment à doter les directeurs d'un nécessaire pour accompagner de façon efficace la mise en application du nouveau programme, dans la mesure où ils sont appelés à jouer un rôle pédagogique plus important auprès des enseignants et des élèves.

Le projet élaboré par le CRDP figure en annexe 9. Il aura à s'insérer dans le cadre des propositions plus larges avancées dans le rapport 13 (renforcement des capacités du MENJS) pour la formation des chefs d'établissements mais le contenu n'en paraît pas incompatible.

4. Formation Initiale des enseignants

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 ont accueilli 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 dont le CNRDP compte 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. Ils font quoi qu'il en soit partie des personnes-ressources identifiées plus loin comme des acteurs de la formation continue et sont inclus dans l'effectif des bénéficiaires des actions de formation destinées aux formateurs.

5. Problèmes de coordination

Une multiplicité d'instances s'est jusqu'ici occupées de l'enseignement au Liban en semblant 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.

5.1. Rattachée au MCES, la Faculté de pédagogie est supposée assurer la formation initiale des enseignants de l'enseignement 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.

5.2. 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'enseignement primaire,
- b. un manque de coordination et une absence de concertation entre la Direction de l'enseignement primaire et la Direction de l'enseignement secondaire qui partagent la responsabilité des élèves du Complémentaire (de la 6^e à la 3^e actuelles) des établissements rattachés à leurs directions respectives.
- 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 rôle⁶.

- d. Les quelques 250 membres du Bureau d'Orientation pédagogique et scolaire (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 attirés du CNRDP et aucune répartition des rôles n'a jusqu'ici été approuvée.

5.3. Les Inspecteurs pédagogiques sont en nombre insuffisant⁷ et les conditions professionnelles qui sont les leurs ne semblent pas suffisamment gratifiantes pour attirer certains bons candidats. Par ailleurs, d'aucuns contestent les critères de leur recrutement.

5.4. 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.

⁶Se rappeler la sous-qualification des directeurs du primaire

⁷Ils sont 80 (1 inspecteur de math, 1 inspecteur de physique, 1 inspecteur d'Ed physique, etc) On reclame 25 inspecteurs supplémentaires depuis 1995

II. OBJECTIFS

1. Stratégie et double finalité 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, et de bénéficier d'une formation continue quand nécessaire. D'autant plus que ces enseignants, notamment ceux du secteur public, sont si peu armés pour relever le défi que représentent les nouveaux programmes, nouveaux aussi bien au niveau du contenu qu'à celui de la méthode d'enseignement.

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, on se situe donc dans 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 2000-2002 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 de formation des enseignants aux nouveaux programmes (CRDP) et en réinvestir les acquis dans le nouveau projet.

1.1 Stratégie

La stratégie du projet ici présentée est d'assurer le passage d'une formation présentielle et massive, telle que pratiquée pour la mise en place des nouveaux programmes, à un système de formation dont le rapport coût-efficacité sera supérieur

(moins coûteux en temps-enseignants et en argent) et surtout qui sera fondé sur une adaptation fine aux besoins. Cependant, le nouveau système sera bâti sur l'acquis du plan de formation du CRDP.

Le PEG financera en particulier les infrastructures matérielles et humaines du présent projet, ainsi que la dernière année du plan de formation du CRDP. Il faut souligner que même si la formation initiale n'est pas prise en compte par le PEG, l'articulation entre formation initiale et formation continue dans tous les cycles est une nécessité qui ne peut et ne doit pas être négligée. En annexe 4 du volume I des éléments de cette articulation sont présentés⁸.

1.2 Finalité

La double finalité ici visée est la mise en place et le renforcement d'un dispositif permanent de formation continue qui s'adresse aux enseignants et aux directeurs d'établissements⁹, et de constituer un réseau d'échange et de communication afin de promouvoir l'auto-formation assistée intégrée. Le projet sera basé sur

- a. la formation de personnes-ressources (formateurs permanents des écoles normales, enseignants expérimentés intervenant comme formateurs à temps partiel, universitaires, et conseillers pédagogiques),
- b. des centres de ressources au niveau régional établis dans les 6 Ecoles Normales (EN) principales;
- c. un réseau d'information, de documentation et de savoir-faire (RIDS) s'appuyant sur les nouvelles technologies et en particulier l'internet;
- d. un dispositif d'évaluation des besoins permettant d'organiser des formations adaptées; le tout renforcé par
- e. le développement d'échanges entre les enseignants, portant sur le réinvestissement de leur formation, sur les matériels reçus et sur leur pratique.

1.3 Modalités générales

En charge du projet, le CRDP s'appuie sur un comité technique composé de représentants des institutions suivantes: la Direction Générale de l'Education Nationale/Bureau de l'Orientation pédagogique et scolaire, l'inspection pédagogique, et toute agence étrangère ou internationale participant au projet dont la coopération française. Ce comité sera en charge d'apporter le support technique nécessaire au CRDP dans le cadre de la mise en place du dispositif de formation continue des enseignants et le conseillera quant au contenu des formations à offrir. Leurs actions au cours des 4 temps de la formation (évaluation des besoins, formation, suivi de formation et évaluation de la formation) devront être coordonnées afin d'assurer un succès optimal au projet. Le détail des modalités de mise en oeuvre (dont définition des rôles et fonctions des acteurs concernés) sont présentés dans la section 7 du document de projet.

⁸ Alors que dans la version précédente du document de projet, la formation initiale était abordée en parallèle de la formation continue, dans la version révisée elles ont été regroupées et mise en annexe

⁹ Il s'agit principalement et en priorité des directeurs des petites écoles, soient de moins de 50 élèves, qui seront chargés des activités de coordination pédagogique avec les enseignants au sein d'école

2. Objectifs spécifiques du dispositif de formation continue

Objectif 1

Assurer la formation d'un groupe de personnes-ressources chargées de l'activité de formation continue des enseignants¹⁰ (aussi susceptibles d'intervenir dans la production de matériel pédagogique), et la formation continue des enseignants (et de directeurs d'écoles de petite taille) en fonction de leurs besoins.

Objectif 2

Renforcer les 6 Ecoles Normales régionales et progressivement les EN locales (voir vol. II) afin d'en faire non seulement des centres de formation continue performants, mais aussi des centres de ressources et un relais du CRDP dans les régions

Objectif 3

Mettre en place un réseau d'information, de documentation et de savoir-faire (RIDS) s'appuyant sur les nouvelles technologies et en particulier sur le média Internet (voir vol. II, P. Chevalier, version août 1999).

Objectif 4

Instaurer des mécanismes d'évaluation des besoins et des effets sur les pratiques de classes.

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 3, 7, 8, et 11, à l'exclusion de ce qui relève d'autres sous-composantes et notamment :

- rationalisation de la gestion du personnel (1.2) ;
- améliorer le pilotage interne des établissements (1.4) ;
- renforcer l'Inspection et les conseillers pédagogiques et d'orientation (3.2).

3. Le cadre conceptuel pédagogique de la formation continue

Le cadre conceptuel pédagogique repose sur un **dispositif intégré d'auto-formation assistée** qui s'appuiera sur une infrastructure de nouvelles technologies. Il sera global et permanent.

3.1. 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

¹⁰ Y compris le complément de formation

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.

3.2. 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.

Les nouvelles technologies joueront un rôle essentiel dans cette assistance facilitant la diffusion de matériels pédagogiques et l'échange d'expériences/pratiques; elle est par ailleurs le seul moyen d'apporter à tous les enseignants des matériaux de formation de qualité. Cependant l'usage des nouvelles technologies comme outil pédagogique 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. Le réseau d'information, de documentation, et de savoir-faire (RIDS) ne se développera et ne réalisera ce qu'on en attend que dans le cadre d'un dispositif intégré.

Le projet vise ainsi à créer les conditions du passage d'une formation présentielle à un dispositif permanent de développement professionnel appuyé sur les ressources que l'outil technologique offrira, une fois son infrastructure matérielle (voir rapport Chevalier) et humaine (personnes-ressources) mise en place.

3.3. Intégration

De quelle intégration s'agit-il ?

- Intégration des différents dispositifs de formation : Internet, matériel pédagogique sur support digital, stages et séminaires, forums pédagogiques ...
- 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 est l'échec assez général des séquences consacrées à l'évaluation, parce qu'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. ACTIVITES A PREVOIR

1. Remarques générales

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 3^{ème} année du projet. Il reposera principalement sur le travail personnel des enseignants, seuls et surtout au sein de groupes en auto-formation. Les enseignants devront alors disposer des "matériaux" nécessaires à leur formation par le biais du réseau d'information, de documentation et de savoir-faire.

Pendant la première année du projet (2000), les activités de formation seront celles prévues par le plan de formation du CNRDP (Voir annexe 5.1). On commencera en outre à identifier et à former les personnes-ressources. Puis en 2000-2001, s'ajouteront aux activités de ce plan les activités de formation des personnes-ressources qui sont prévues dans le cadre du dispositif intégré d'auto-formation assistée. Au cours des quatre années suivantes (2001-2004) les activités de formation seront celles prévues dans le cadre du projet de dispositif intégré d'auto-formation assistée :

- La formation de personnes-ressources;
- Des stages de formation pour la mise à jour des compétences des enseignants; et
- Des sessions de suivi de formation au cours de l'année scolaire.

Par ailleurs, des rencontres pédagogiques seront organisées par les conseillers pédagogiques ou un collègue chevronné, appelé coordonnateur. L'heure de coordination déjà prévue par les textes pourrait notamment être utilisée à cet effet. Les enseignants y utilisent les matériels qu'ils ont reçus et confrontent leurs expériences. Ces rencontres qu'elles se tiennent dans les EN ou au niveau de l'établissement scolaire, permettent d'articuler la formation et la pratique en classe et favorisent les échanges entre enseignants sur ces pratiques.

L'utilisation de nouvelles technologies permettra progressivement d'assouplir ce cadre, de renforcer la communication et l'échange et de mettre un nombre croissant de matériels à la disposition des écoles.

2. Activités à prévoir

2.1 Activités préparatoires (voir calendrier préparation et année I du projet)

2.1.1 Mettre en place au plus tôt le comité technique¹¹;

¹¹ M. Gebler, expert en formation des enseignants sera en visite au Liban du 17 au 24 octobre prochain. Le comité pourra alors bénéficier de son apport technique dans l'entreprise de certaines tâches prévues dans le calendrier section 6)

- 2.1.2 Débuter la constitution de la base de données relative aux personnes ressources: "retrouver" les personnes ayant bénéficié de stages de formation offerts par la coopération française ces 3 dernières années et faire un bilan de leurs compétences. Le comité technique pourrait entamer cette action avec le soutien de la DGEN et du Bureau de formation;
- 2.1.3 Sachant que la coopération française doit arrêter un budget en novembre 1999, il est suggéré que le comité technique établisse un plan de formation des personnes-ressources pour l'année 1 du projet.

2.2 Activités liées à l'objectif 1

2.2.1 *Identifier et former au moins 300 personnes ressources formateurs qui seront chargés de la formation continue des enseignants.*

La formation des personnes-ressources sera principalement assurée par des experts internationaux car cette expertise est rare au Liban.

2.2.2 *Répondre aux besoins de formation d'un nombre d'enseignants estimé à 20 000¹² par la mise en place de modules de formation développés et offerts sur la base des besoins identifiés (voir activité 4.1)*

Concernant les activités 2.1.1 et 2.1.2, 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. Les stages s'adressent aux personnes ressources seront centrés sur les aspects suivants:

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

Concernant le détail de l'organisation des modules de formation, se référer à la section 4, Intrants.

2.2.3 *Constituer un fichier informatisé (database) des personnes ressources*

La gestion du fichier des personnes ressources est de la responsabilité du Bureau de Formation du CRDP. Cette activité sera coordonnée avec le projet EMIS (composante 1.1). Cependant, il est suggéré d'entamer la constitution de ce fichier au plus tôt (octobre 1999). Le comité technique serait chargé d'amorcer la préparation de cette activité.

2.2.4 *Développer des incitations pour maintenir les personnes ressources dans le secteur public, identifier et attirer de nouvelles personnes-ressources*

¹² Les directeurs des petites écoles pourraient aussi bénéficier des modules de formation afin de renforcer leurs compétences en matière de coordination pédagogique au sein de l'école

Le comité technique sera chargé dès octobre 1999 de développer des propositions dans ce sens.

2.3 Activités liées à l'objectif 2

Les activités ci-dessous présentées visent à organiser les 6 Ecoles Normales (EN) principales en un réseau de personnes-ressources et en centre de ressources afin qu'elles répondent aux besoins particuliers, assurent aux enseignants le support pédagogique nécessaire, et les mettant en contact les uns avec les autres. Le projet permettra de raviver les activités de formation continue des EN et offrira aux élèves-enseignants des formations pratiques au niveau régional. Les hauts responsables y compris les directeurs d'EN bénéficieront de voyages d'étude dans la perspective de restructuration des EN.

2.3.1 *Dans le cadre du projet proposé, lancer une étude de déterminer les besoins spécifiques en équi. matériel pédagogique et en formation du personnel des 6 écoles normales régionales.*

2.3.2 *Déterminer les nouvelles tâches des EN et de leurs membres en fonction du projet ici proposé.*

2.3.3 *Former le personnel pédagogique permanent¹³ et les 6 directeurs d'EN à leurs nouvelles fonctions (principalement par le biais de voyages d'étude).*

Le comité technique apportera le soutien technique nécessaire aux EN au cours de l'opération de développement et de renforcement de celles-ci (activités 2.2 et 2.3).

2.3.4 *Mettre en place une infrastructure basée sur les nouvelles technologies (voir les activités prévues sous l'objectif 3)*

2.2.5 *Equiper les 6 Ecoles Normales de bibliothèques téléthèques (voir 2.4 et 3.3).*

Les principales activités d'équipement (y compris les EN locale) sont évoquées dans le rapport de P. Chevalier (sous objectif 3). Il conviendra par ailleurs de veiller à ce que chaque établissement scolaire dispose de:

- une salle permettant aux enseignants de travailler ensemble, avec des meubles de rangement pour les matériaux pédagogiques;
- un fonds rudimentaire de documentation pédagogique;
- un réseau de télécommunication (Téléphone, fax) leur permettant de rester en contact avec les centres de formation.

2.4 Activités liées à l'objectif 3 (voir document vol. II)

2.4.1 *Activité de mise en place du système (voir vol II)*

2.4.2 *Activités de pilotage du système (voir vol II)*

2.4.3 *Développer le matériel pédagogique de support à la 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

¹³ Le personnel enseignant permanent des EN assure un rôle de coordinateur au sein des EN

de mettre à la disposition des enseignants des matériaux écrits. Par conséquent, cette activité consistera principalement¹⁴ en:

- a. développement de bulletins pédagogiques par matière d'enseignement (trois parutions par an);
- b. production de matériaux pédagogiques dans le cadre du RIDS (voir vol. II).

2.5 Activités liées à l'objectif 4

2.5.1 *Evaluer les effets et les besoins résiduels du plan de formation du CRDP (CRAP).*

L'évaluation du plan de formation du CRDP (CRAP) permettra de définir les besoins en termes de public concerné, de programmation, et de matériel pédagogique en se basant sur les données suivantes et avec l'assistance technique de la coopération française:

- Observation de classe par les inspecteurs et les conseillers pédagogiques;
- Rapports des formateurs (1998, 1999, 2000) remis aux chefs de Départements Académiques;
- Rapports du Bureau de Formation faisant suite à ceux des directeurs d'EN.

2.5.2 *Lancer une étude afin de déterminer les besoins qualitatifs et quantitatifs en formation afin d'établir les programmes de formation ainsi que leur contenu.*

2.5.3 *Etablir les mécanismes permanents suivants d'évaluation de la formation des enseignants et de son impact:*

- Observation de classes ;
- Remontées des rencontres pédagogiques
- Rendement des élèves (examens officiels et tests scolaires),
- Sondage d'opinion (élèves, enseignants, parents);
- Evaluation des manuels scolaires, des guides pédagogiques et des modules de formation;
- Evaluation des formateurs.

2.5.4 *Incorporer les résultats des activités d'évaluation dans le processus de conception des modules de formation.*

2.5.4 *Assurer le suivi et l'évaluation internes*

Dès la première année, le comité technique devra se donner les moyens d'assurer le suivi et l'évaluation internes de la mise en oeuvre du projet. Par suivi il faut entendre non seulement contrôle de conformité mais aussi identification et valorisation des initiatives couronnées de succès. 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 le RIDS, qu'il s'agisse des produits de formation eux-mêmes ou des conditions de leur utilisation.

¹⁴ Le livre du maître et guide pédagogique sont des activités non prises en compte dans le projet car leur développement et production relèvent de la responsabilité du CRDP

IV. INTRANTS

1. Assistance technique

Des experts internationaux seront recrutés afin d'entreprendre les actions suivantes:

- Encadrer le comité technique dans l'identification des besoins et la conceptualisation des contenus de formation des personnes-ressources ainsi que des enseignants;
- Assister les équipes concernées dans l'élaboration des programmes de formation;
- Assurer les modules de formation adressés aux personnes ressources.

Il faut ici souligner l'assistance technique qui continuera d'être offerte par la coopération française dans les domaines de la formation des personnes-ressources et des enseignants pour l'enseignement du français et des matières enseignées en français; de la gestion de centres de documentation; de la conception de matériel pédagogique. En particulier, concernant le matériel pédagogique, la coopération française propose d'assurer: formation du personnel de l'unité de la télévision éducative aux techniques de production de matériel pédagogique audio-visuel, et formation des personnels des EN à la gestion de centres de documentation.

Concernant l'assistance technique sous l'objectif 3, voir le document ci-joint (Volume II).

2. Modules de formation

2.1 Il est suggérer d'organiser la formation par modules de formation de 25 heures. Un stage de formation peut être composé de plus d'un module selon les besoins. L'organisation de la formation par modules permettra plus de flexibilité dans une perspective d'effort de répondre aux besoins spécifiques des enseignants et des personnes-ressources. Le comité technique sera chargé de déterminer les stages de formation (contenu et nombre) sur la base des besoins identifiés et exprimés.

Les modules sont d'une durée de 25 heures et devront comprendre au moins 20 personnes. La mission d'expert sera d'une semaine (5 jours de formation, 2 jours de rencontres et d'identification). Les formations de personnes-ressources se tiendront dans les EN des différentes régions et non pas uniquement à Beyrouth afin de permettre un développement égal des 6 EN principales. Le comité technique fera des suggestions en fonction des disponibilités dans les EN, du nombre de personnes à former par région/module.

2.2 Concernant la formation de 360 personnes-ressources¹⁵ la répartition dans le temps suivante est suggérée:

¹⁵ L'objectif visé est d'avoir 360 personnes-ressources formées et actives dans la formation des enseignants. Par conséquent, 20% de déperdition a été inclue en cas d'abandon, d'inefficacité etc

Année	Formation "initiale"*	Complément de formation	Total**
1	2 modules x 120 personnes ressources		10 modules de formation
2	2 modules x 120 personnes ressources	1 module x 120	15 modules de formation
3	2 modules x 120 personnes ressources	1 module x 240	20 modules de formation
4		1 module x 360	15 modules de formation
5		1 module x 360	15 modules de formation
Total	30 modules de formation "initiale"	45 modules de complément de formation	75 modules de formation

* Le nombre de personnes-ressources à bénéficier de stages de formation sera à organiser en fonction d'un agenda établi par le comité technique, notamment quels cycles et matières d'enseignement faudra-t-il couvrir en priorité. Ceci sera établi en fonction des besoins identifiés.

** Chaque module de formation devra comprendre un minimum de 20 personnes-ressources dans un souci de rapport coût-efficacité maximal.

2.3 Concernant la formation des enseignants, une fois les besoins particuliers identifiés, des modules de formation bien définis seront organisés. Il est suggéré des modules de formation offerts à 5000 enseignants par an. Ceci représente 250 modules par an si le module est unique. A cela, il faut ajouter des stages qui pourraient nécessiter au moins deux modules de formation. On peut donc estimer à 320 par an le nombre de modules à délivrer (soit 5,000 enseignants x 1,25 modules/20 pers/module). Les modules de formation adressés aux enseignants débiteront au cours de l'année 2 du projet soit après l'évaluation du plan de formation du CRDP.

Année	Nombre d'enseignants	Nombres de modules
1		
2	5,000	320
3	5,000	320
4	5,000	320
5	5,000	320
Total	20,000	1,280

2.4 Au total, il faudra donc envisager 75 modules adressés aux personnes ressources et 1,280 adressés aux enseignants, soit un total de 1,355 modules à organiser sur les 5 années du projet

2.5 Concernant les activités liées à l'objectif 3, voir le document ci-joint (voir vol II).

3. Equipement (voir volume II)

3.1 Nouvelles technologies (RIDS). Voir volume II

3.2 Mobilier des centres de documentation des Ecoles Normales

La coopération française participe à un apport en matériel pédagogique significatif, mais n'assure pas le mobilier et l'équipement nécessaire aux centres de documentation. Il serait donc nécessaire de prévoir une catégorie de dépense pour le mobilier.

Pour chacune des 6 EN

Description	Unités	Total
Tables	8	48
Chaises	32	192
Etagères	12	72

4. Matériel pédagogique

Il est suggéré de créer un bulletin pédagogique par matière d'enseignement, soit 17 bulletins avec 3 parutions par ans. Il a été estimé que 1,500 tirages par bulletin permettraient de couvrir les centres de ressources ainsi que les professionnels concernés¹⁶.

¹⁶ Voir document de projet Gebler et Hoyek (avril 1999).

V. EXTRANTS

1. Extrants résultant des activités de l'objectif 1

- 1.1 Au moins 300 personnes-ressources chargées de la formation continue d'enseignants. Chacune des personnes-ressources aura suivi 2 modules de formation "initiale" et bénéficiera tous les ans d'un complément de formation en fonction de ses besoins.
- 1.2 20,000 enseignants ont suivi des stages de formation pour la mise à jour de leurs compétences, pour l'acquisition de nouvelles compétences, pour un complément de formation académique etc. et ce en fonction des besoins identifiés. Chacun de ces enseignants aura suivi au moins un module de formation soit 25 heures en sus des 95 heures assurées dans le cadre du plan du CNRDP de formation aux nouveaux programmes.
- 1.3 Une base de données informatisée pour gérer l'ensemble de l'information relative aux personnes ressources (fiche individuelle) et pour garder trace du dossier de formation des enseignants (à être développé en coordination avec la DGEN dans le cadre du projet EMIS, composante 1.1).
- 1.4 Mesures d'incitation de carrière auprès des personnes et des enseignants (voir aussi composante 1.2, plan d'action).

2. Extrants résultant des activités de l'objectif 2

- 2.1 Etude sur les besoins des 6 EN régionales en équipement, matériel pédagogique et en formation de personnel pédagogique, administratif et de documentation.
- 2.2 Protocole des objectifs, nouvelles fonctions et tâches des EN.
- 2.3 Un plan de restructuration de l'ensemble des EN.
- 2.4 6 directeurs d'EN formés à leurs nouvelles responsabilités
- 2.5 RIDS en place dans les 6 EN.
- 2.6 EN équipées en bibliothèques/téléthèques

3. Extrants résultant des activités de l'objectif 3

- 3.1 RIDS. Voir volume II.
- 3.2 Un réseau de partage et d'échange de pratiques et de l'information pédagogique entre les personnes ressources et les enseignants, contribuant à un développement professionnel permanent (voir volume II).
- 3.3 Des matériels audiovisuels et informatiques.
- 3.4 Un bulletin pédagogique par matière (16 matières et préscolaire).

4. Extrants résultant des activités de l'objectif 4

- 4.1 Rapport d'évaluation du plan de formation "en cascade" du CRDP.
- 4.2 Etude sur les besoins qualitatifs et quantitatifs en formation des enseignants.
- 4.3 Rapports d'évaluation des pratiques de classe préparés par les conseillers pédagogiques et par les inspecteurs pédagogiques.
- 4.4 Indicateurs sur les acquis scolaires (examens officiels, tests scolaires etc.) Aussi voir composante Examens et Evaluation (3.3) et inspection et orientation (3.2)

- 4.5 Rapports d'évaluation des manuels scolaires et des guides pédagogiques Aussi voir composante Examens et Evaluation (3.3).
- 4.6 Rapport d'évaluation des modules de formation (sur la base des évaluations de stages préparés par les formateurs/personnes-ressources.
- 4.7 Rapport d'évaluation des performances des formateurs.

- i. Programmer les actions suivantes: public (qui, combien...); contenu (objectifs, modalités...); et matériel pédagogique,
- j. Assurer et développer des mécanismes de coordination avec la Faculté de Pédagogie afin d'assurer cohérence et continuité avec la formation initiale.

Cependant, il est suggéré que progressivement, certaines de ces tâches soient assignées à l'équipe technique du bureau de formation. Entre temps, celui-ci aura été renforcé en termes de compétences et de capacité de gestion.

1.2 Membres

Les membres du comité technique sont:

- Chef du bureau de formation;
- Représentant de la Direction Générale de l'Education Nationale: Bureau de l'Orientation pédagogique et scolaire;
- Représentant technique de l'Inspection pédagogique,
- Représentant technique des départements académiques (CRDP);
- Représentant technique de la coopération française

Les modalités d'organisation du comité seront précisés ultérieurement par ses membres. Il est suggéré que le secrétariat du Bureau de Formation soit mis à la disposition du comité.

1.3 Relation à la commission de formation actuelle

Alors que la commission de formation est chargées d'activités de nature administratives, le comité technique formule des recommandations quant au contenu pédagogique des activités de formation.

2. Personnes-ressources

2.1 Profil et modalités de sélection

Les personnes-ressources sont aussi bien des formateurs, des conseillers pédagogiques, des professeurs d'université, que des enseignants. Celles chargées des enseignants du secondaire et du complémentaire détiennent au moins une maîtrise/master's en éducation. Cependant, certaines personnes-ressources ayant un diplôme des EN seront aussi considérés pour la formation des enseignants du primaire à conditions qu'elles aient auparavant suivi des stages de formation complémentaires. Une partie des personnes-ressources sera sélectionnée parmi les meilleurs 700 formateurs qui ont précédemment participé au plan de formation du CRDP (CRAP).

Les personnes-ressources bénéficieront de modules de formation (voir section 4, Intrants) afin de devenir des formateurs compétents chargés d'assurer la formation continue des enseignants. Leur formation sera principalement assurée par des experts internationaux.

Ils sont recrutés par les CRDP sur la base d'un contrat à durée déterminée. Le comité technique sera en charge de proposer des incitations de carrières adressées à ces

personnes-ressources afin d'assurer leur participation régulière aux programmes de formation organisés par le CRDP.

2.2 Responsabilités respectives des personnes-ressources

Acteurs	Rôle	Fonctions
Professeurs universitaires	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la formation disciplinaire en tant que de besoin dans le cadre des nouveaux programmes : former les futurs formateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Enrichir la formation disciplinaire des enseignants en conformité avec les nouveaux programmes Former les formateurs à de nouvelles méthodes d'enseignement. Mettre à jour la formation des formateurs. Etre personnes-ressources dans les séminaires organisés dans les EN
Enseignants cycle secondaire et complémentaire	<ul style="list-style-type: none"> Après avoir été formés pour devenir formateurs, former les enseignants afin d'améliorer leurs compétences et devenir des personnes-ressources au niveau de l'école. 	<ul style="list-style-type: none"> Participer à des sessions de formation en tant que personnes-ressources Participer aux sessions de suivi de la formation pendant l'année scolaire Constamment mettre à jour ses compétences par le biais de stages de formation offerts par des consultants ou des professeurs universitaires En tant que coordonnateurs dans les écoles, faciliter l'accès des enseignants aux nombreuses nouvelles ressources pédagogiques Venir en aide aux enseignants qui le demandent. Eventuellement, participer à l'élaboration de matériels pédagogiques.
Enseignant cycles primaire	<ul style="list-style-type: none"> Après avoir été formés pour devenir formateurs, former les enseignants afin d'améliorer leurs compétences et devenir des personnes-ressources au niveau de l'école. 	<ul style="list-style-type: none"> Participer à des sessions de formation en été. Participer aux sessions de suivi de la formation pendant l'année scolaire. Constamment mettre à jour ses compétences par le biais de stages de formation offerts par des consultants ou des professeurs universitaires. En tant que coordinateurs dans les écoles, faciliter l'accès aux nombreuses nouvelles ressources pédagogiques aux enseignants.
Conseillers pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la formation des enseignants, ainsi que des formateurs Evaluer les besoins et la formation offerte aux enseignants 	<ul style="list-style-type: none"> Participer à des sessions de formation en été en tant que personnes-ressources Participer aux sessions de suivi de la formation pendant l'année scolaire Constamment mettre à jour ses compétences par le biais de stages de formation offerts par des consultants ou des professeurs universitaires Eventuellement, participer à l'élaboration de matériels pédagogiques

2.3 Les acteurs par cycle d'enseignement

Enseignants par cycle	Acteurs de la formation continue
Préscolaire	<ul style="list-style-type: none"> Personnes-ressources: enseignant du préscolaire ayant reçu un supplément de formation Professeurs universitaires: complément de formation en psychologie des enfants etc.
Enseignement de Base-Primaire	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ressources: enseignant du primaire et du complémentaire ayant reçu supplément de formation Professeurs universitaires: complément de formation académique
Enseignement de base-complémentaire	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ressources: enseignant du complémentaire et/ou du secondaire ayant reçu supplément de formation Professeurs universitaires: complément de formation académique
Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ressources: enseignant du secondaire ayant reçu supplément de formation Professeurs universitaires: complément de formation académique

3. Conseillers pédagogiques

Dans le cadre de leurs fonctions courantes, les conseillers pédagogiques ont pour rôle dans le processus de formation continue des enseignants d'apporter le support pédagogique nécessaire aux enseignants. Plus particulièrement, leurs tâches consistent à:

- Organiser des journées pédagogiques¹⁹;
- Rendre compte des besoins en formation des enseignants;
- Venir en aide aux enseignants et personnes-ressources qui le demandent;
- Evaluer les stages de formation;
- Avancer des propositions quant au contenu des programmes de formation.

Les responsabilités opérationnelles et d'évaluation sont séparées. Les conseillers pédagogiques remplissant des fonctions de formateurs ne peuvent pas être des évaluateurs de la formation à laquelle ils auront participés.

¹⁹ Partage des tâches concernant les journées pédagogiques:

- Les conseillers pédagogiques de par leur fonction font le diagnostic et envoient le feed-back au comité technique en suggérant le programme des journées pédagogiques et les sujets des sessions pédagogiques
- Le comité technique se base sur le feed-back des conseillers pédagogiques et des inspecteurs pour approuver les sessions et journées pédagogiques nécessaires
- Les conseillers pédagogiques préparent le matériel des journées pédagogiques et les animent en collaboration avec le BCLE
- Les inspecteurs contrôlent les journées pédagogiques

4. Inspecteurs

Dans le cadre de leurs fonctions courantes, les inspecteurs pédagogiques ont pour rôle dans le processus de formation continue des enseignants d'évaluer le travail des enseignants. Leurs fonctions particulières sont les suivantes:

- Rendre compte de l'adéquation aux programmes des cours délivrés par les enseignants aux élèves;
- Evaluer les méthodes d'enseignement par rapport aux méthodes préconisées par les programmes;
- Evaluer les effets de la formation sur les pratiques des enseignants
- Evaluer les besoins en formation des enseignants.

5. Les 4 temps de la formation

Fonctions Acteurs	Evaluation des besoins	Formation	Suivi de la formation	Evaluation de la formation
Formateurs				
Conseillers pédagogiques				
Inspecteurs				
Unité d'Evaluation				
Autres				

6. Production des bulletins pédagogiques

Les personnes qui ont participé au développement des guides pédagogiques participeront aussi à l'élaboration et à la rédaction des bulletins pédagogiques. Cependant, les enseignants devront jouer progressivement un rôle croissant voire fondamental dans la production ces bulletins.

IX. MESURES INSTITUTIONNELLES

1. Le cadre institutionnel

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

On peut, au moins, citer les 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 ;

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. Le comité technique pour la formation continue favorisera une meilleure coordination d'action entre les différentes institutions concernées. Progressivement et sur la base de recommandations du comité, des propositions de mécanismes de coordination à mettre en place entre les différentes institutions seront développées pour assurer un maximum d'efficacité à l'action de formation.

2. Mesures institutionnelles nécessaires

1. Développer les fonctions du Bureau de Formation et renforcer ses capacités en ressources humaines
2. Développer et renforcer le champ d'activité des EN
3. Mettre en place une unité de gestion des nouvelles technologies et de conceptualisation de matériel pédagogique

4. Clarifier les termes en matière de formation des enseignants

Il convient 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 :

4.1 Mieux développer 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.

4.2 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

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

5. Assurer une meilleure coordination inter-institutionnelle

Constituer une instance présidée par le ministre de l'Education Nationale et comprenant, outre le Ministre et son directeur de cabinet :

- . le directeur général du MENJS,
- . le président du CNRDP,
- . l'Inspecteur général de l'Education,
- . voire le directeur général 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-maitres 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 compétence des uns et des autres et, le cas échéant, de trouver des solutions à des conflits qui pourraient surgir ;
- de faire assurer une évaluation externe de l'ensemble du dispositif de formation.

6. 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 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 :

6.1. 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, qui semble dès maintenant acquise ;

6.2. 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.

7. Créer un réseau de personnes-ressources

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 ? Il faut également combattre la confusion trop répandue entre le niveau de la classe dans le déroulement de la scolarité et le niveau de qualité de l'enseignant.

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 réseau, 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.

Il importe, enfin, de constituer rapidement un fichier des personnes-ressources ayant déjà bénéficié d'une formation de formateurs.

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

Il conviendra de prendre les dispositions réglementaires qui permettront :

- 8.1. 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);
- 8.2. de faciliter la constitution dans les établissements scolaires de groupes d'auto-formation (rappel des dispositions réglementaires relatives à l'usage de l'heure de coordination ainsi qu'aux décharges, redéploiement des décharges)

X. INDICATEURS DE SUIVI

1. 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.

2. 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 - f i - et formation continue - f c -);
- 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 (formation continue).

3. 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 (f i 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 (f i et f c) ;
- utilisation des ressources fournies par le réseau d'information, de documentation et de savoir-faire dans les groupes en auto-formation, dans les regroupements (stages, rencontres pédagogiques) et dans les cours (f i et f c) ;
- pourcentage de producti(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 (formation initiale).

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.

XI. RISQUES ET PERENNITE DU PROJET

1. Les risques à envisager

1.1 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.

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'instaure 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

1.2 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.

1.3. Enfin compte tenu des tensions qui se manifestent entre les partenaires institutionnels concernés, il existe des risques évidents de blocages administratifs ou autres. Par conséquent, le comité technique sera appelé à jouer un rôle de coordination et de facilitateur fondamental.

2. Hypothèses posées et pérennité du projet

2.1. 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.

2.2. 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

XII. ANNEXES

Annexe 1: Estimation des coûts

1/a Estimation des coûts par objectif/activités et catégorie de dépense

Obj/act.	Catégories de Dépense						Total
	Assistance technique	Formation	Equipement	Mobilier	Etudes	Mat. Péd.	
Objectif 1							
Activités							
1.1	438.750						438.750
1.2	27.000	1.436.160					1.463.160
1.3							
1.4							
Objectif 2							
Activités							
2.1					10.000		10.000
2.2							
2.3							
2.4							
2.5							
<i>Objectif 3</i>	<i>Voir détail complément coûts vol II, doc. P. Chevalier</i>						<i>1.613.417</i>
Activités							
3.1				14.640			14.640
3.3					618.120		618.120
Objectif 4							
Activités							
4.1					20.000		20.000
4.2					30.000		30.000
4.3					60.000		60.000
4.4							
Pilotage	27.000						27.000
Plan CRDP- Année 3 (2000-2001)							1.727.580
Total							6.022.667

1/h Estimation des coûts par catégorie de dépense, quantité, et année

Obj/activité	Catégorie de dépense	Unité	Coût unité	Quantité	Années					coop. fre	Coûts récurrents	Total
					1	2	3	4	5			
	1. Assistance Technique/consultants inf'aux											
	pilotage support technique au comité	sem.	6,750	4		2	1					27,000
	1.2 élaboration des programmes de formation	sem	6,750	4		1	1					27,000
	1.1 modules de formation des pers-ressources	sem.	5,850	75	10	15	20	15	15			438,750
	objectif 3 gestion des centres de documentation	sem.	Coop. française									
	3.3 conceptualisation matériel pédagogique	sem.	Coop. française									492,750
	Total catégorie 1											
	1.1. obj. 2. Voyages-études	1 mois	Coop. française	150	30	30	30	30	30			
	3 Modules de formation											
	1.2 pers-ressources	sem.	500	1,280		320	320	320	320			640,000
	1.2 enseignants (déplacement)	sem.	350	1,152		288	288	288	288			403,200
	1.2 enseignants (déplacement +repas/hebergement)		3,070	128		32	32	32	32			392,960
	Total catégorie 3											1,436,160
	4. Equipement											
	objectif 3 Voir document P. Chevalier											
	5. Mobilier											
	3.1 Centres de documentation											
	tables		150	48		48						7,200
	chaises		20	192		192						3,840
	étagères		50	72		36	36					3,600
	Total catégorie 5											14,640
	6. Etudes											
	4.1 Evaluation du plan de formation du CRDP	lump sum	20,000	1	1							20,000
	4.2 Etude des besoins en formation des ens.	lump sum	30,000	1	1							30,000
	2.1 Etude des besoins des EN régionales	lump sum	10,000	1	1							10,000
	4.3 Evaluation modules de formation	lump sum	10,000	2		1			1			20,000
	4.3 Evaluation formateurs	lump sum	20,000	2		1			1			40,000
	Total catégorie 6											120,000
	7. Matériel pédagogique											

Obj/activité	Catégorie de dépense	Unité	Coût unité	Quantité	Années					coop. fre	Coûts récurrents	Total
					1	2	3	4	5			
	Bulletins pédagogiques	parution	4,040	153			51	51	51			618,120
3.3	Documentation	lump sum	~ 200,000									
	Total catégorie 7											618,120
	<i>Sous-Total</i>											2,681,670
	<i>RIDS (doc. P.Chevalier)</i>											1,613,417
	Plan de formation du CRDP- année 3 (2000-2001)											1,727,580
	Total											6,022,667

ANNEXE 2 : 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		2e cycle		7	
	2				8	
	3				9	
	4					
E. SECONDAIRE	1	E. SECONDAIRE				1
	2					2
	3					3

ANNEXE 3 : ECHEANCIER DE L'APPLICATION DE LA REFORME

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

VI. ESTIMATION DES COÛTS¹⁷

1. Assistance technique

1.1 Missions de consultation d'expert

492,750 \$

Estimation des coûts:

Catégorie	Montant/unité (\$)
Voyage	3,000
Subsistance	150x7=1,050
Honoraires	450x6=2,700
Total	6,750

- Assistance auprès du comité technique: 4 missions d'experts d'une semaine.
27,000 \$
- Assistance a l'élaboration des programmes de formation: 4 missions d'experts d'une semaine.
27,000 \$
- Assistance a la gestion des centres de documentation: missions organisées par la coopération française en fonction des besoins et dès la première année du projet.
- Assistance a la conceptualisation de matériel pédagogique: missions organisées par la coopération française en fonction des besoins et dès la première année du projet.

1.2 Missions de formation des personnes-ressources

438,750 \$

75 modules d'une semaine seront offerts aux personnes-ressources (détails voir section 3, Intrants).

Estimation des coûts:

Catégorie	Montant/unité (\$)
Voyage	3,000
Subsistance	150x7=1,050
Honoraires	300x6=1,800
Total	5,850

2. Voyages-étude

Au cours des cinq années du projet, 150 voyages-études seront organisés en France par la coopération française. Ils seront d'une durée d'environ un mois. Les objectifs de ces voyages seront définis en fonction des besoins identifiés. Ils s'adresseront

¹⁷ Aussi voir annexe 1/a et 1/b.

aussi bien à de hauts responsables qu'à des conseillers pédagogiques, des inspecteurs, des enseignants, ou encore à des directeurs d'EN.

3. Modules de formation des enseignants

1,436,160 S

1,280 modules de formation sont prévus au cours des années 2 à 5 du projet. Concernant 1/10 de ces stages de formation, il est envisagé des frais d'hébergement pour les enseignants et pour le formateur. Il est suggéré d'envisager l'éventualité de sessions de formation impliquant le déplacement de certains enseignants ou de "formateurs."

Estimation des coûts:

Catégorie	Montant/unité (\$)
Honoraires de formateurs	$20 \$ \times 5 \text{ h} \times 5 \text{ j} = 500$
Cas 1: frais de déplacement des enseignants	$3,5 \$ (5,000 \text{ LL}) \times 5 \text{ j} \times 20 \text{ enseignants} = 350$
Cas 2: 1 déplacement + frais d'hébergement/repas	$(30 \$ \times 20 \text{ ens} \times 5) + (3,5 \times 20) = 3,070$
Total cas 1	850
Total cas 2	3,570

4. Equipement

Concernant le RIDS (objectif 3 du projet), voir le document de projet préparé par P. Chevalier (vol II).

5. Mobilier des Centres de Ressource

14,640 S

Il est suggéré de pourvoir les centres de ressource des 6 EN régionales en mobilier, car bien que la coopération française participe pour un montant de près de 200,00 S de documentation, elle n'assurera pas le mobilier de support de ces centres.

Description	Unité	Coût unité	Total unités	Coût total
Tables	8	150	48	7,200
Chaises	32	20	192	3,840
Etagères	12	50	72	3,600

6. Etudes

120,000 S

Diverses études sont prévues dans le cadre des activités d'évaluation, plus précisément, les études suivantes sont suggérées:

- Evaluation du plan de formation en cascade du CRDP 20,000 \$
- Etude sur les besoins en formation des enseignants 30,000 \$
- Etude des besoins des 6 EN régionales 10,000 \$
- Deux études afin d'évaluer les modules de formation (années 3 et 5 du projet) 20,000 \$
- Deux études afin d'évaluer les personnes-ressources (années 2 et 4 du projet) 40,000 \$
- dans leurs activités de formation des enseignants.

5. Matériel pédagogique

618,120 S

5.1 Un bulletin pédagogique pour chacune des 16 matières et une pour le niveau préscolaire, soit:

17 x 3 parutions par an x 4,040 S¹⁸ coût à l'unité x 3 années (années 3 à 5) = 618,120 S

5.2 Par ailleurs, il est à retenir une participation équivalente à un montant d'environ 200,000S de la part de la coopération français en matériel pédagogique et de documentation pédagogique.

6. Plan de formation du CRDP (CRAP)

La troisième année du plan de formation du CRDP chargé principalement de former les enseignants aux nouveaux curricula sera financé sur le prêt. Le coût pour la troisième vague est estimé à:

1,727,580 S

¹⁸ Pour détails de l'estimation se référer la version précédente du document de projet.

VIII : CALENDRIER ET ECHEANCIERS

1. Calendrier par activité

Réf	Activités	Années				
		1	2	3	4	5
1.1	Identifier 300 personnes-ressources	100 personnes-ressources	100 personnes-ressources	100 personnes-ressources		
	Former 300 personnes ressources	100 modules de formation "initiale"	100 modules de formation complémentaire 100 modules de formation "initiale"	100 modules de formation complémentaire 200 modules de formation "initiale"	300 modules de formation complémentaire	300 modules de formation complémentaire
1.2	Former 20,000 enseignants	<i>Plan CRDP</i>	5,000 enseignants formés	5,000 enseignants formés	5,000 enseignants formés	5,000 enseignants formés
1.3	Constituer un fichier informatisé des personnes ressources	X	X			
	Base de donnée générale programme de formation, des enseignants formés (reprendre le code des statistiques annuelles) etc.		X	X		
1.4	Protocole d'incitation de carrière ("incentives") pour les personnes-ressources et pour les enseignants (voir comp. 1.2)	X				
2.1	Etude des besoins des 6 EN	X				
2.2	Protocole des nouvelles fonctions des 6 EN régionales		X			
2.3	Formation du personnel des EN		X	X		
2.4	Mise en place d'une infrastructure basée sur les nouvelles technologies (voir objectif 3)		X	X	X	X
2.5	Equiper 6 EN de bibliothèques/téléthèques		X	X		

Réf	Activités	Années				
		1	2	3	4	5
3	Voir document P. Chevalier					
3 3	Développement de matériel pédagogique de support		X	X	X	X
4 1	Évaluation du plan de formation du CRDP	X				
4 2	Étude sur les besoins qualitatifs et quantitatifs en formation des enseignants	X	X			
4 3	Mise en place de mécanismes d'évaluation de la formation des enseignants:	X	X	X	X	X
	Observation de classes Rendement des élèves Sondages d'opinions Évaluation des manuels scolaires Évaluation des guides pédagogiques Évaluation des modules de formation Évaluation des formateurs	<i>Activités annuelles entreprises régulièrement</i>				

2. Activités préparatoires et Année 1 du projet

		Sept- Dec 99	Année 1: 2000											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Identifier membres du comité	X												
2	Comité technique													
3	Identifier 100 personnes-ressources							X						
4	Identifier besoins de formation des pers-ress										X			
5	Développer TOR étude besoins quant. et qual.	X												
6	Préparer un plan de formation pour année 2										X			
7	Evaluer le CRAP (année 1 et 2)			Années 1 à 3...										4
8	Développer une proposition relative aux incitations de carrières des pers-ress.	X												
9	Etudier les rapports d'év. des conseil. et des insp.		Action progressive et continue											
10	Mettre en place les différents mécanismes d'év.							X						
11	Programmer 1 mission d'expert de support techn. au comité								X					
12	Amorcer la constitution d'une base de données informatisée	X												
13	Estimer les besoins des EN										X			
14	Lancer étude sur les besoins en formation des enseignants													
15	Equiper les 6 EN (voir P. Chevalier)													X
16	Programmer et mettre en place modules de form. pers-ress.										X			
17	Recruter des experts int'aux pour formation pers-ress.											X		
18	Organiser voyages-études											X		
	Président CRDP: visites IUFM													
	Dir. EN: visite IUFM													
	Autres activités: voir document P. Chevalier													

VIII. MODALITES D'EXECUTION

Cette section couvre principalement les intervenants dans le processus de la formation continue des enseignants, précise leurs fonctions respectives, et établit le partage des tâches. Les partenaires de l'action de formation continue des enseignants sont les suivants:

DGEN	CRDP			Inspection pédagogique	Coopération française
Conseillers pédagogiques	Comité technique	Bureau de formation	EN	Inspecteurs	Assistance technique

1. Le Comité technique pour la formation continue des enseignants

1.1 Rôle et fonctions

Formateurs, conseillers pédagogiques, et inspecteurs utilisent différents langages et approches pédagogiques. Il est nécessaire qu'il y ait une voix commune. Le comité technique assurera ce rôle d'homogénéisation et de mise en cohérence des actions de formation continue. Dans cette perspective, il suggère et recommande une approche pédagogique unifiée adressée aux instances concernées et plus particulièrement au CRDP que ce soit dans les actions de formation ou de préparation de matériel pédagogique.

Sous l'égide du CRDP, le comité est en charge du pilotage et la planification des actions de formation continue. Dans ce contexte, il effectue les tâches suivantes:

- a. Définir la stratégie, les objectifs, le cadre méthodologique et opérationnel des actions de formation projetées;
- b. Effectuer l'estimation des besoins d'encadrement (spécialistes, experts...);
- c. Prévoir les moyens en termes d'assistance technique opérationnelle pour le travail de la commission;
- d. Définir la manière dont l'évaluation des curricula implantés devrait être menée (stratégies, outils, acteurs...);
- e. Analyser les besoins et définir des priorités au niveau des actions de formation;
- f. Oeuvrer à la mise en place des équipes pour l'élaboration de matériel pédagogique adapté aux besoins pour aider à optimiser les processus de formation;
- g. Avancer des propositions quant à la définition des objectifs, des priorités, des échéances, des responsabilités, et des moyens (le financement) à mettre en place.
- h. Analyser les résultats au niveau des cycles des contenus disciplinaires et des compétences linguistiques;

Annexe 4 : DONNEES SUR L'ENSEIGNEMENT PUBLIC ET PRIVE SUBVENTIONNE

4.1 - 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

4.2 - RESULTATS (en pourcentages) DE L'EVALUATION DES ACQUIS DES ELÈVES LA 4^e ANNÉE PRIMAIRE DE L'ANNÉE SC 94-95

	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	1.9
Elèves des écoles des villes	3	54.1	4.5

4.3 - 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

4.4 - 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 25 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 5 : LA FORMATION

5.1 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

5.2 - RECRUTEMENT DES FORMATEURS (les S38 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

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

Beyrouth : 2 Mont Liban : 6 Békaa : 5
 Liban nord : 9 Liban Sud : 3 Nabatieh : 5

5.4 FORMATIONS PRISES EN CHARGE PAR L'AUFELF-UREF ET PAR LE BCLE

	Date	Discipline	Public	Objectif	Lieu
AUFELF-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
	- Juin 98	Evaluation	Commission de l'évaluation	Rencontre	Beyrouth
	- Juin 98	Ed. civique	Formateurs Auteurs de manuels	Formation Evaluation du produit	Beyrouth
	- Juin 98	Toutes	Auteurs	Evaluation des manuels	Beyrouth
	- Sept-Oct 98	Français	Formateurs	Poursuite de la	Sèvres/Paris

	- 5 au 10 oct. 98	Ed. pdysique	Elèves-maîtres	formation Formation	Beyrouth
	- Nov/déc 98	Formation à distance	A. Barakat	Visite d'organismes	France
	- Fév. 99	Technologie	Elèves-maîtres	Formation	France
	- ...	Biologie	Beyrouth
	- ...	Sc. physiques	Beyrouth
	- ...	Chimie	Beyrouth
Stages organisés par le BCLE	- Nov 98	Sciences	Resp. de dép.	Utilisation de l'audiovisuel	Beyrouth
	- ...	Hist. Géo	Enseignants et formateurs	Utilisation de l'audiovisuel	Beyrouth

Annexe 6 : Nombre des enseignants et des élèves pour l'année 1997-98

	Enseignants	Elèves
Enseignement public	33.132	302.263
Enseignement privé subventionné	5.545	106.922
Enseignement privé non-subventionné	37.668	468.917
TOTAL	76.345	878.102

Annexe 7 : Les productions pédagogiques

7.1

	GUIDE Péd. / BULLETIN
1 Préscolaire	X
2 Formation générale P1	X
3 Arabe	X
4 Français LE1	X
Français LE2	
5 Anglais LE1	X
Anglais LE2	
6 Math	X
7 Sciences / biologie	X
8 Physique	X
9 Chimie	X
10 Histoire-Géo	X
11 Education civique	X
12 Education artistique	X
13 Education Physique	X
14 Informatique	X
15 Technologie	X
16 Socio-économie	X
17 Philosophie	X

7.2

LIVRES DU MAITRE A PRODUIRE POUR LA 3e VAGUE (juillet 99 à mai 2000)	
3e année E de base.....	6 disciplines différentes
6e année E de base.....	6 disciplines différentes
9e année E de base.....	10 disciplines différentes
Term. Lettres et Humanités.....	7 disciplines spécifiques
Term. Socio-éco.....	7 disciplines spécifiques
Term. Sciences générales.....	3 disciplines communes aux 2 terminales Lettres et Socio-éco
Term. Sciences de la vie.....	3 disciplines spécifiques
	4 disciplines spécifiques
	8 disciplines communes aux 2 terminales scientifiques
TOTAL	54 livres du maître

N.B. Il va de soi qu'il s'agit uniquement des disciplines dont l'enseignement exige pareils documents.

Annexe 8 : 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 9 : Croisement des activités des sous-composantes 3.1

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

Activités document de P. Chevalier	Activités définies dans le présent document											
	A I	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 I - 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								

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 :
 - i. Au niveau des relations avec la Direction Centrale, avec les élèves et leurs parents, avec l'environnement de l'école.
 - ii. au niveau de l'organisation scolaire : horaire quotidien et hebdomadaire, répartition des élèves dans les classes, système d'évaluation, etc
 - iii. 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 chan.
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 CETTE FORMATION

1. Motiver les directeurs :
 - i. Avant la session :
 - Profiter de toutes les occasions pour montrer le rôle déterminant du directeur dans la mise en applicdes nouveaux programmes.
 - Accompagner la convocation d'un dossier complet de la session.
 - ii. Pendant la session :
 - Par le choix de formateurs de renom.
 - Par la qualité de l'organisation
 - Par la pertinence des techniques d'intervention
 - Etc.
 - iii. 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. L'équipe des formateurs porte, en tant qu'équipe, la responsabilité de toute la session.

VI - PROGRAMME DE LA 1ère ETAPE (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
	Percevoir les exigences des nouveaux programmes. Apprendre à élaborer et à rédiger des projets d'école.	Session de formation Session de formation	Entre déc. 98 et fin fév. 99 (3 jours) Entre avril et juillet 99 (2 jours)	Restructuration du système éducatif et finalités de l'enseignement. Principes pédagogiques et méthodologiques Évaluation scolaire Le projet d'école : intérêt et exigences Écriture collective d'un projet d'école 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)	Formation des enseignants : problèmes, principes, techniques Rôle du directeur dans la formation continue des enseignants Techniques d'animation des groupes de travail et de discussion
	Analyser les besoins régionaux et coopérer.	Rencontre régionale	Mar. 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. 2000 (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) Janv. 2001 (3 jours)	Éduquer est une affaire collective. L'ouverture au milieu : valeurs, organisation, principes, etc. Étude de projets variés

ANNEXE 11: Formation Initiale

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 et à la Faculté de Pédagogie - mais aussi en raison de la nécessité de la repenser entièrement, dans une perspective de formation permanente.

1. 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.

2. 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 :

2.1. Bâtir un plan entièrement rénové de formation initiale des futurs enseignants du Primaire et du Secondaire.

2.2. Mettre les Ecoles Normales concernées et la Faculté de Pédagogie en capacité de le réaliser.

3. Activités

3.1 Formation initiale

Nous n'évoquerons que les activités relatives à la formation initiale des enseignants des cycles I et II de l'École 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.

3.2 Activités liées à la relance de la formation initiale

a. 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 :

- 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);
- l'organisation de stages nationaux (1 stage national de 5 jours par an, pour tous les professeurs-formateurs concernés). Ceux-ci bénéficieront des actions de formation nationales organisées pour les formateurs avec le concours d'experts internationaux).

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

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

En l'état actuel du dossier et dans l'attente de décisions politiques sur la formation des enseignants du secondaire, cette dernière a été laissée en dehors du projet.

VOLUME II

Document de projet

Préparé par Patrick Chevalier*, consultant (Sept. 1998, Avril 1999)

Projet modifié et intégré à la composante formation continue des enseignants

Septembre 1999

* Version 1 (sept. 1998) et version 2 (avril 1999) sous le titre de Formation à Distance.

Sommaire

<i>Avertissement</i>	4
<i>1. Informations générales</i>	5
1.1. Un projet opérationnel	5
1.2. Des relations avec d'autres projets plus larges	5
1.3. Options et conditions	5
1.4. Des enjeux considérables	6
1.5. Formation en cascade et formation à distance	6
1.6. La formation à distance : définition	5
<i>2. Objectifs</i>	7
2.1. Objectifs généraux	8
2.2. Le réseau d'information, de documentation et de savoir-faire (RIDS)	8
<i>3. Les options en matière de télécommunications</i>	11
3.1. Un réseau reposant sur l'Internet	11
3.3. La télévision	12
3.4. L'option Micro-wave	12
<i>4. Activités à prévoir</i>	13
A. Mise en place et gestion des installations	13
B. Information et méthode	14
C. Développement du serveur WEB	14
D. Produire les documents pédagogiques	14
E. Planifier et administrer la formation	15
F. La formation des professionnels impliqués	15
G : Coordination.....	16
H : Mise en œuvre des formations	16
<i>5. Services et biens nécessaires à l'exécution des activités</i>	16
5.1. Les équipements	16
5.2. Les services	17
5.3. Les moyens humains permanents	17
<i>6. Extrants</i>	18
6.1. Résultats quantitatifs (reprise du projet 98)	18
6.2. Effets du RIDS	19
<i>7. Calendrier</i>	20

8. Les modalités d'exécution.....	22
8.1. Procédures et méthodes.....	22
8.2. Organisation et structure.....	22
9. Cadre institutionnel existant.....	23
9.1. Les accords interministériels.....	24
9.2. La diffusion d'émissions éducatives sur les chaînes de télévision.....	24
10. Estimation des coûts.....	24
10.1. Les coûts d'équipement et de fonctionnement du RIDS.....	24
10.2. Les coûts de la formation (reprise des données d'août 98).....	25
10.3. Financement.....	25
11. Indicateurs.....	25
11.1. Déroulement de la mise en place.....	25
11.2. Taux d'utilisation des matériels.....	25
11.3. Productions audiovisuelles.....	25
11.4. Taux de formation sur les écoles.....	26
11.5. Effet sur les enseignants.....	26
12. Conditions nécessaires, risques.....	26
Annexes.....	27
Annexe 1a : Estimation des coûts par activité et poste des dépenses.....	27
Annexe 1b : Estimation des coûts par activité et quantité.....	27
Annexe 2 : Détail des coûts d'équipement et de télécommunications.....	27
Annexe 3 : Termes de référence des actions d'assistance.....	27

AVERTISSEMENT

A la suite du processus de validation du PEG (mai-juillet 1999), il a été décidé de ne pas lancer un projet de formation à distance au Liban. Par ailleurs, le document de projet relatif à la formation continue présentielle, jugé trop complexe et coûteux a été revu. Le document de projet dit de formation à distance dans sa version révisée en avril 1999 par M. Patrick Chevalier, consiste en fait en la mise en place d'un réseau de "capitalisation de documents et de compétences pédagogiques", et non pas en un dispositif de formation à distance. Par conséquent, il a été proposé d'intégrer ce dernier au document révisé de formation continue des enseignants. Ce projet peut être considéré comme la première phase d'un système permanent de renforcement des compétences des enseignants en liaison avec l'informatisation des écoles (projet EMIS). Le réseau technique et humain mis en place deviendra une composante du futur "réseau académique".

Il est à noter que le document ci-dessous présenté est le document de projet préparé par M. Chevalier dans son intégrité en terme de contenu. Cependant, pour des raisons de cohérence avec le document de formation continue des enseignants, certains réajustements ont été apportés au texte. Le lecteur est invité à se référer aux deux documents précédents pour une meilleure compréhension de l'évolution de l'approche suivie.

Le budget s'élève à 1,613,417 \$ sur 5 ans et se répartit de la manière suivante

- 596,531 \$ en investissement,
- 822,885 \$ en fonctionnement lié au système technique,
- 174 000 \$ en assistance.

1. Informations Générales

1.1. Un projet opérationnel

Ce projet se focalise sur la mise en place à court terme des moyens de communication pour améliorer les conditions des formations d'enseignants. Il est possible d'agir rapidement et progressivement, de procéder par la démonstration, de concentrer les efforts sur la construction d'un réseau modeste mais opérationnel :

- Reliant dans une première étape les écoles normales régionales et les écoles normales locales qui le souhaitent,
- Donnant accès à un serveur de documents pédagogiques qui deviendra dès la deuxième année un site d'animation et de services pour les formateurs et les enseignants
- Ce serveur permettra de gérer les trois langues d'enseignement avec une grande efficacité, tant pour les documents que pour la communication,

Les relations avec les projets plus larges peuvent être traitées en second plan

1.2. Des relations avec d'autres projets plus larges

La télévision éducative

Le projet d'une télévision éducative libanaise a indirectement influencé le projet de formation des enseignants. Il a conduit à proposer l'utilisation de studios de télévision en cours d'équipement à Jounieh comme points de production de document audiovisuel.

L'existence d'un protocole d'accord avec la France concernant le financement d'équipements audiovisuel (environ 0,5 MF) pour cette télévision éducative a aussi pesé sur les décisions. Il permettra un complément d'équipement aux matériels actuellement disponible et facilitera la réalisation de documentaires (par exemple, dans les écoles). Cependant, la majorité des équipements prévus n'est pas véritablement nécessaire afin d'engager l'action centrale qui fait l'objet du présent rapport. L'équipement des studios de Jounieh relève notamment d'un projet différent.

Le réseau académique

Le projet de création d'un réseau académique évoqué par M. Jean-François L'HAIRE dans son rapport englobe les écoles normales dans un réseau comprenant aussi les universités, les écoles.

Ce réseau est le bienvenu car il garantira la quasi-gratuité des coûts de télécommunications pour les enseignants. Il ne pourra s'établir qu'après deux ans de fonctionnement du projet 2000 (phase B). Il sera justifié dans la mesure où un réseau humain aura été bâti par le CNRDP avec les moyens standards prévus durant la phase A. Il relativisera certainement le besoin d'une éventuelle télévision éducative comme c'est le cas dans tous les pays qui procèdent à une informatisation des écoles.

1.3. Options et conditions

Le projet repose sur trois conditions fondamentales :

- La disponibilité du RNIS au Liban en juin 2000. L'assurance en a été confirmée par OGERO. Le Liban s'engage logiquement dans la même voie que la majorité des pays.

Une lettre adressée par le CNRDP au Ministère des Télécommunications est nécessaire pour obtenir la garantie de disponibilité des abonnements RNIS.

- la possibilité de créer sous deux ans un réseau académique reposant sur Internet qui rendra les coûts de communication gratuits pour les écoles normales à partir de l'année 3 (janvier 2002). L'intérêt pour le projet repose dans la perspective d'économie (plus de 100 000 \$ par an) et d'extension rapide du nombre d'utilisateurs (experts, chercheurs, formateurs, enseignants, élèves) qui communiqueront avec le réseau des écoles normales.

Des discussions peuvent être engagées avec les universités qui s'orientent aujourd'hui vers l'usage d'Internet.

- la possibilité de mettre en place en mai 2000 une équipe de projet.

Un chef de projet doit être désigné, au moins pour la phase A du projet. Il prendra en charge a minima la gestion des actions de préparation du réseau prévu pour juillet 2000.

1.4. Des enjeux considérables

Cette généralisation progressive du recours aux moyens modernes d'information et de communication dépasse de loin les questions techniques. Il s'agit :

- pour la communauté enseignante de capitalisation de savoir-faire, émulation, renforcement d'une identité professionnelle, etc
- pour le CNRDP de se positionner comme animateur et en proposant des services à forte valeur ajoutée aux enseignants et au système éducatif.
- pour tous, de création des conditions du développement de l'usage des technologies dans les établissements scolaires par les usages et les services rendus aux enseignants

1.5. Formation en cascade et formation à distance

Si la formation des personnes ressource et des formateurs ont eu lieu de manière centralisée sous la forme de séminaires résidentiels pour chaque discipline, la formation des enseignants se déroule dans 27 écoles normales :

- 6 écoles régionales dispensant toute la gamme des formations,
- 21 écoles assurant uniquement la formation des enseignants du primaire et du complémentaire.

En moyenne, chaque école normale a formé environ 800 enseignants. De fortes variations sont observées d'une école à l'autre. Cette formation en cascade présente un risque de déperdition de la quantité et de la qualité d'information. Plutôt que de bouleverser le plan prévu, la mise en place d'un réseau d'information, de documentation et de savoir-faire (voir plus bas 3.2) doit renforcer son efficacité (phase A) et préparer le passage à un processus permanent. Plutôt qu'une alternative, c'est en complémentarité et en continuité avec le plan actuel que le présent projet est organisé

1.6. La formation à distance : définition

La formation à distance peut prendre de nombreuses formes plus ou moins centralisées : depuis les classes virtuelles faisant appel à des moyens de télécommunications lourds jusqu'à l'auto-formation assistée à domicile reposant sur des documents peu onéreux. Les choix d'organisation et de technologie dépendent de nombreux facteurs notamment des caractéristiques du public, des objectifs et de la pédagogie adaptée.

Le projet développé ci-après vise à impliquer au maximum l'ensemble des partenaires dans la production des outils pour la formation des enseignants. Il s'agit d'avantage de la création d'un "réseau de partage de compétences et de moyens pédagogiques" qu'un outil de formation à distance au sens classique du terme.

Cinq caractéristiques énoncées dans le plan de formation doivent être prises en compte dans le projet

La formation de chaque enseignant s'étale sur plusieurs années et évolue vers une formation permanente

- elle accorde une place importante aux méthodes actives (débat, ateliers de travail, études de cas, travaux pratiques) qui font appel au travail de groupe et à l'implication personnelle,
- dans un premier temps, un encadrement important est nécessaire compte tenu des profonds changements d'attitude et de comportement visés par la formation. Dans un deuxième temps le

suivi fait appel à un travail dans l'école (observation, réunions de travail, application des consignes d'orientation).

- elle vise le développement de l'auto-formation, de la documentation, de l'observation qui sont indispensables pour l'activité et l'évolution professionnelles,
- elle recherche le développement de l'implication et de la motivation des enseignants,

Le projet de formation doit tenir compte de cette complémentarité et poursuivre l'étude engagée ici sur plusieurs points, en particulier :

- analyse de la population des formateurs et des personnes ressources et des possibilités d'animation et d'encadrement au niveau des écoles normales.
- identification et validation des scénarios pédagogiques,
- identification des supports pédagogiques nécessaires et formulation de recommandation sur la répartition de la production entre les services du CNRDP et les formateurs et leurs stagiaires

2. Objectifs

L'étude Banque Mondiale concerne une période de 5 ans à compter de juillet 2000. Ce projet débute en juillet 2000. Il prend place après deux années de fonctionnement du projet CNRDP.

Année	Formation des enseignants Plan du CRDP et PEG (vol I en-joint)	Réseau d'information, de document et de savoir-faire	Années projet
Année 96-97	Formation des enseignants de maternelle		
Année 97-98	Formation des formateurs et personnes ressources, formation de la première vague des enseignants		
1999	Session Formation vague 2 + Suivi de la première vague		
2000	Sessions Formation vague 3 + Suivi vague 2 + Evaluation vague 1	Études préalables, cahier des charges RIDS + Préparation de l'accès à l'Internet	Année 1
2001	Evaluation vague 2 + Suivi vague 3 + Formation de 5,000 enseignants (voir vol I)	Démarrage utilisation d'Internet dans les Ecoles normales régionales et développement du réseau dans les écoles normales régionales et locales	Année 2
2002	Evaluation vague 3 + Formation de 5,000 enseignants (voir vol I)	Expérimentation de la première alternance : Ecoles normales régionales et locales	Année 3
2003	Evaluation vague 3 + Formation de 5,000 enseignants (voir vol I)	Connection des écoles équipées au réseau	Année 4
2004	Formation de 5,000 enseignants (voir vol I)	Idem	Année 5

2.1. Objectifs généraux

Il s'agit d'améliorer à court terme la qualité des formations assurées dans le cadre du plan actuel et de supporter à moyen terme un système de formation permanente économique et efficace en cohérence avec les orientations de la réforme.

Le dispositif mis en place pourra alors servir plusieurs objectifs (remise à niveau, innovation, développement d'un réseau de professionnels partageant des ressources et bénéficiant du soutien de personnes ressources) selon une économie optimale

Cette liste d'objectifs généraux s'organise selon la progression suivante :

1. La première année (à partir de juillet 2000) verra une amélioration du service qui permettra d'organiser la démultiplication directe des moyens et activités pédagogiques vers les enseignants en assistant les formateurs et les enseignants dans la réalisation ou l'adaptation des supports et des outils de formation. A partir d'octobre 2000, lorsque les moyens seront éprouvés au niveau des écoles normales régionales voire locales, on fera évoluer la fonction des formateurs vers celle d'animateur des enseignants. On pourra développer le processus de collecte de contributions. Développer la motivation et l'autonomie des enseignants.
2. Dès la deuxième et troisième année, (juillet 2001), il sera possible de réduire les temps de regroupement et surtout de rapprocher la formation des enseignants en s'appuyant également sur les écoles normales locales. Il sera envisageable d'optimiser les frais de déplacement et de formateurs en répartissant au mieux la formation entre écoles normales locales et régionales. Utiliser les contributions des enseignants des sessions et années 1 et 2 pour expérimenter l'alternance EN / écoles.
3. Au cours des années 4 et 5 du projet, la formation permanente des enseignants pourra être assurée au près des établissements scolaires en s'appuyant sur un réseau de centres de ressources incluant les écoles normales et favorisant la coopération entre les enseignants autour de la production de documentation pédagogique. Cette formation poursuivra probablement plusieurs objectifs : la poursuite de la mise en œuvre de la réforme, la remise à niveau à partir des besoins individuels, l'aide à la réussite de projets nouveaux.

Si les objectifs de formation sont atteints, on peut penser qu'un processus de formation permanente décentralisé sera engagé pour répondre aux besoins de recyclage et de développement des compétences professionnelles. Ce processus pourra être assuré pour une part dans les écoles, pour une part dans les écoles normales. Des économies d'échelles importantes pourront alors être réalisées. Enfin, ce système devrait impliquer une modification profonde des relations entre le CNRDP, les écoles normales et, au-delà, les enseignants. Il demande et facilite à la fois une modification profonde des méthodes de travail du CNRDP.

2.2. Le réseau d'information, de documentation, et de savoir-faire

A partir de juillet 2000, la formation s'appuiera sur cinq moyens :

- Un Web et des moyens de communication asynchrones (Messagerie, WEB) et synchrones (visioconférence)
- Des documents multimédias (CD-ROM, Web et fichiers en ligne) utilisables selon des scénarios pédagogiques à préciser,
- Des documents pédagogiques audiovisuels diffusés par cassettes ou par les chaînes de télévision
- Des méthodes et moyens d'utilisation et de production des documents pédagogiques.

1. La création d'un Web et l'accès des écoles normales à Internet

Il pourra être utilisé :

- pour la mise à disposition de documents.
- pour la coordination assurée par le bureau de la formation et pour le pilotage du projet (communication avec les animateurs des écoles normales) Les relations avec les écoles normales et les formateurs seront facilitées.

Outre les documents audiovisuels et multimédias décrits ci-après mis à disposition sur le serveur, trois modes de communication sont prévus :

- une communication en différé à l'aide de moyens permanents s'appuyant sur Internet (messagerie, listes de diffusion) : questions posées aux personnes ressource, propositions de contribution,
- la visioconférence¹ qui permet de réaliser des séances courtes en simultané (proches de la réunion à distance),
- Pour l'animation de certaines sessions utilisation de la messagerie et du « babillard² » ou de l'audiographie interactive

Son usage sera l'occasion pour les formateurs et les enseignants de découvrir les technologies de l'information, toujours selon une approche pratique

Ce site Internet devra être complété par un bulletin d'information indiquant comment accéder aux moyens et annonçant les programmes et les événements Internet

- Durant l'année 2000-2001 (année 1), l'accès sera possible à partir des 6 écoles normales régionales et des autres écoles normales qui en formuleront le souhait
- A partir de l'année 2, l'ensemble des écoles normales seront connectées, au moins par une ligne téléphonique de qualité

Les technologies et les infrastructures évoluent rapidement. Le temps de mise au point d'un réseau national impliquant les universités est estimé à 2 ans. Il est donc préférable de sous-traiter la gestion de la communication.

2. Les supports pédagogiques en ligne

Certains supports multimédias peuvent être accessibles (en ligne ou téléchargés) sur un serveur WEB. Leur disponibilité permet d'envisager une mise à jour régulière par le CNRDP. Les utilisateurs ont la possibilité de les consulter, de proposer des modifications ou des compléments, de se les approprier et de les adapter. Trois types de documents sont à prévoir :

- les guides de l'enseignant et les documents (fiches pédagogiques ou document support d'activité) qui permettront aux formateurs d'assurer leurs séances,
- les supports utilisables par les enseignants pendant et à l'issue de leur formation. Compte tenu de la correspondance étroite établie entre formation des enseignants et situation de la classe, certains documents produits par les formateurs pourront être adaptés par les enseignants avant d'être utilisés avec leurs élèves,
- des documents existant sur le marché et sélectionnés par les formateurs. Une adaptation est parfois possible, une traduction et une mise à jour dans les 3 langues sont envisageable

¹ La vidéotransmission interactive étant abandonnée

² Connu sous le terme anglais « chat » Forum interactif qui fait apparaître en direct les contributions écrites de tous les participants connectés

La définition du plan de production doit associer les futurs utilisateurs et les auteurs et participants. Une méthode et des propositions précises incluant des scénarios d'utilisation doivent être élaborées et diffusées.

Le CNRDP doit donc s'orienter vers une production multimédia dans laquelle l'audiovisuel sera une composante parmi d'autres et ceci pour trois raisons :

- la décentralisation de la production et de l'utilisation des documents auprès des formateurs et des enseignants,
- le développement d'Internet dans les écoles normales et dans les écoles comme moyen de diffusion et de mise en commun de documentation pédagogique,
- le développement de l'usage de l'informatique comme moyen d'apprendre, de communiquer et de produire,

Cette production multimédia doit être anticipée afin de pouvoir préparer l'évolution des personnels et leur formation.

Un volume de production (ou d'acquisition) sera défini et réparti par matières et par niveaux de formation. Pour chaque matière il reviendra au département d'identifier les priorités et de préparer les séances de formation en conséquence.

3. Les supports audiovisuels

Des supports audiovisuels pourront être utilisés lors de travaux de groupes selon des scénarios pédagogiques. Ils peuvent être diffusés par la télévision (voir 4.3), ou sous forme de cassettes¹.

Il s'agit soit de documentaires produits par le CNRDP sur les méthodes pédagogiques, soit de courtes illustrations pouvant être chargées en ligne sur Internet et pouvant être intégrées à des documents.

6 scénarios ont été envisagés. Ils sont décrits à titre indicatif. D'autres possibilités seront certainement découvertes à l'occasion de la présentation aux responsables des départements.

- Les documents audiovisuels d'analyse de pratique². Il s'agit de séquences de situation réelle de classe qui suscitent l'observation de pratiques, la discussion et la réflexion. Leur production demande plusieurs jours de tournage et de montage. Le ciblage de la séance devrait permettre de demeurer en deçà de 26 mn par matière. Ils peuvent être diffusés par cassette (26 mn), exploités localement en petits groupes (environ 1 h) et discutés ensuite après exploitation au niveau national.
- Les conférences en direct : exposé introductif d'une séance de formation ou synthèse de points de vue et de contributions centralisées au préalable. Elles font appel à un expert s'appuyant sur des documents supports manipulés par lui et traités en régie. La conférence doit être courte (30 minutes) suivie de questions sur Internet.
- Les débats et témoignages. Ils impliquent la participation d'enseignants qui font état de leur expérience et d'experts ou de formateurs.
- les documentaires présentant et illustrant les nouvelles méthodes et permettant de servir de repère pour une matière ou un groupe de matières.

¹ L'aide apportée par l'ambassade de France en matière d'équipement de production audiovisuelle complètera l'équipement actuel à partir de janvier 2001.

² Ce scénario déjà recommandé par M. GEBLIER dans son rapport de nov. 97 a été mis en œuvre par l'unité audiovisuelle et par le département de Français.

- les documents de travail ou «documents outils» pour la Formation de Formateurs présentant le matériel et la méthode pour une séance de formation et pouvant être utilisés comme support par le formateur en début de travail.
- les documents bruts (importés ou produits par le CNRDP) et pouvant être utilisés directement avec les élèves et, à titre d'exemple ou d'exercice, en formation d'enseignants,

Il apparaît clairement qu'à chacune de ces situations correspond un type de document principal (et des annexes : fiches de mise en œuvre disponible sur Internet) et que la production de ces documents passe par une définition préalable de la situation d'utilisation.

4. L'organisation et l'implication des partenaires

Cette organisation doit être guidée par le soutien aux acteurs en charge de la formation des enseignants :

- Bureau de la formation,
- Commission de la formation,
- Formateurs et personnes ressources,
- Départements en charge des disciplines,
- Ecoles normales : correspondants et personnes qui seront chargées d'assurer un premier "dépannage" des utilisateurs du matériel

L'usage d'Internet est nouveau pour eux. Il est nécessaire de

- leur présenter les possibilités,
- leur suggérer des pistes pour qu'ils se préparent et indiquent leurs besoins d'assistance,
- prendre en compte leurs propositions,
- faire une synthèse en terme de planification des travaux pour l'année 1 et l'année 2

Les méthodes de travail les impliquant doivent être formalisées (voir partie activité), en particulier la méthode de production et d'adaptation des documents

Plutôt que de créer une structure supplémentaire, il est préférable de constituer une petite équipe de projet chargée de mettre en place le RIDS au plan technique, pédagogique et organisationnel.

3. Les options en matière de télécommunications

3.1. Un réseau reposant sur l'Internet

Le recours au réseau Internet présente l'avantage d'une continuité au niveau national vers les écoles et au niveau international vers les banques de ressources et centres de compétence.

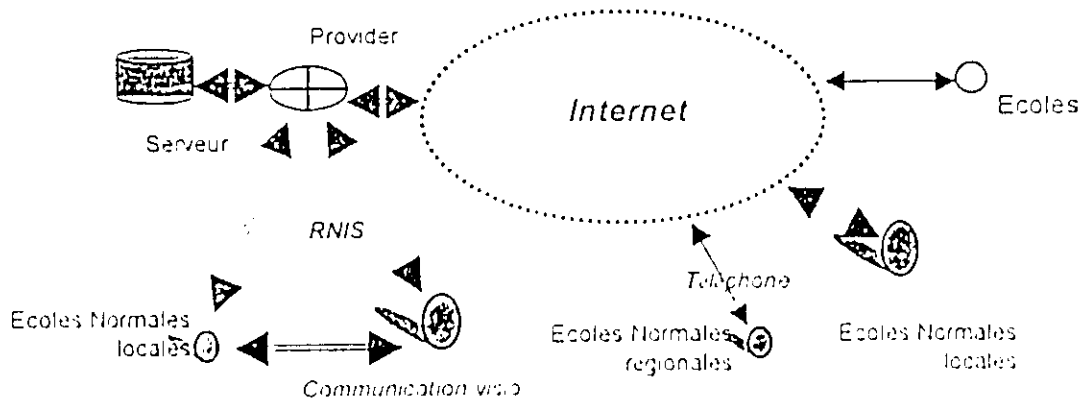
Dans la pratique, à partir d'un abonnement à un fournisseur d'accès disposant d'accès dans toutes les régions du Liban, trois solutions sont possibles :

- la connexion "Dial up" en qualité téléphone. C'est la solution qui s'impose jusqu'en juillet99. Elle est utile sans attendre RNIS pour démarrer,
- idem en qualité RNIS. Cette solution doit être mise en place dès disponibilité pour toutes les écoles normales qui ont une activité qui nécessite plus de 2 postes connectés ou la visioconférence.

- une connexion permanente de qualité 64 kbits reliant les écoles au fournisseur d'accès. Cette troisième solution n'est à envisager que lors de la deuxième année, après analyse des consommations de la première année.

La machine supportant le serveur peut être confiée au fournisseur. Le CNRDP peut aussi jouer ce rôle s'il gère la machine et se dote d'une ligne permanente.

Une optimisation pourra être proposée par le fournisseur entre l'accès local à Internet ou l'utilisation d'une ligne pour accéder directement au serveur. Ces différentes situations sont représentées ci-dessous.



Au plan des possibilités ultérieures d'extension, notamment vers les écoles. Les moyens terrestres permettent une continuité de l'évolution du système vers les lieux qui le souhaitent avec un coût unitaire d'équipement faible. Cela permet d'impliquer dès le début un maximum d'écoles normales et d'étendre éventuellement aux écoles.

Le tarif de la liaison RNIS (ISDN) reste à déterminer. On peut penser qu'elle sera proche de celle du téléphone comme dans les autres pays.

3.2. La télévision

Quelle que soit la solution retenue, l'utilisation de chaînes nationales fournira une solution d'appoint utile. Les chaînes ayant une obligation de diffuser 1 heure par semaine des émissions éducatives, le CNRDP pourrait diffuser pour chaque matière et sur des thèmes à définir des documentaires concernant l'application de la réforme. Le documentaire sur la petite enfance co-produit avec l'Unicef est un exemple qui peut être suivi.

La production ou la diffusion en partenariat avec l'une des chaînes de télévision qui n'émettent pas le matin (NBN, Manar, Télé lumière, etc.) pourrait être aussi envisagée.

Les zones géographiques de diffusion doivent être prises en compte.

3.3. L'option Micro-wave

Cette option de recours au réseau privé s'appuie sur un constat de déficit du réseau public :

Elle se caractérise par une garantie de débit mais un coût supplémentaire (600 \$ par mois au lieu de 200 à 600 \$ pour une ligne louée terrestre). Elle peut être intéressante pour les longues distances.

Une étude non diffusée réalisée par l'unité audiovisuelle compare les coûts de communication sur 7 ans (estimés à 15 millions de dollars !) avec un investissement initial d'environ 5 millions de \$. Elle conclut à l'intérêt d'un tel réseau.

Cette option ne peut être retenue pour 3 raisons :

- Les coûts de location d'un réseau 2 mbits telle qu'elle était prévue dans l'étude de septembre 98 ne s'élèvent qu'à 300.000 \$ à 500.000 \$ par an⁷. Cela ne justifie pas un investissement de 5 Millions de \$ et la prise de risque associée.
- Cette location était justifiée par un usage intensif de la visioconférence dans le projet 98. L'utilisation du réseau sera faible (71.443 \$ estimés) durant les deux premières années. Il croîtra avec la disponibilité des matériaux et l'équipement des écoles normales.
- Toutes les écoles normales ne sont pas nécessairement à équiper en premier lieu.
- Il n'est pas souhaitable, comme le soulignait le rapport de septembre de construire un réseau d'écoles normales isolé du réseau plus large des établissements éducatifs. Cela rejoint le besoin qu'a souligné M. L'HAIRE, de création d'un réseau académique englobant les établissements scolaires.

4. Activités à prévoir

Ces activités sont mentionnées dans le planning figurant en 8. Elles sont ici détaillées en tâches pour la phase A qui couvre la période 2000-20001. Leur réalisation détermine le succès de l'opération.

A. Mise en place et gestion des installations

Tâche A1. Spécification des équipements

Un inventaire des matériels disponibles dans les écoles normales régionales permettra de définir les besoins et de répartir au mieux le matériel à acquérir.

Tâche A2. Négocier les tarifs de télécommunications

Une lettre adressée par le CNRDP au Ministère des Télécommunications est nécessaire pour obtenir la garantie de disponibilité des abonnements RNIS en juillet 99.

L'estimation du prix de la communication RNIS fournie par OGERO est identique au prix actuel du téléphone. C'est le prix maximum qui pourrait être consenti.

Tâche A3. Définition des installations dans les écoles normales

Dans les écoles normales, la connexion au réseau, l'équipement à installer (voir 6.1), les recommandations pédagogiques, doivent amener chaque directeur à décider de l'organisation de ses salles. Le conseil de "l'équipe projet FAD" sera nécessaire (un document de référence sera rédigé).

Tâche A4. Suivre les achats et livraison de matériels.

Suivre le déroulement de l'appel d'offre, les livraisons et installations des matériels.

Tâche A5. Effectuer les premiers tests

Raccordement à Internet des 6 premières écoles normales : test de la communication par messagerie et forum. Tests visioconférences bipoints.

Tâche A6. Formation d'une personne ressource par Ecole Normale

Cette personne sera susceptible d'intervenir en cas de difficulté mineure et de demander une aide en cas de problème. Elle est nécessaire dans les 6 écoles normales qui disposent d'un réseau local. Elle est utile pour toutes les écoles disposant de 2 postes informatiques.

⁷ Voir annexe 4 du rapport de septembre 98. Le détail des coûts de location (total du coût d'un réseau complet non optimisé et non négocié) 849 920 \$

Tâche A7. Maintenance et assistance

Assurer l'intervention nécessaire sur les 30 sites pour les questions de manipulation et d'évolution de l'installation. Un système de télémaintenance est indispensable. Une sous-traitance locale pourrait être envisagée.

Tâche A8. Etude d'évolution du réseau : préparation du réseau académique

Contacts avec les Universités, Ministères de l'Education

B. Information et méthode

Tâche B1. Information des partenaires

Réalisation d'un document de présentation générale du projet présenté au cours d'une réunion générale et diffusé largement. Présentation du plan proposé et des participations attendues des différentes composantes du CNRDP : bureau de la formation, départements, unité audiovisuelle, écoles normales, etc.

Collecte et synthèse des besoins en documents auprès des personnes ressources et formateurs

Tâche B2. Préparation de documents de méthode

Destinés aux partenaires : unités audiovisuelles, écoles normales, départements. Ils mettent au clair la présentation des scénarios, des méthodes de préparation, la collecte des informations pour préparer la planification. Ces documents seront accessibles en permanence sur le WEB.

Tâche B3. Animation et gestion

Mise en ligne des documents liés au suivi et aux sessions de formation des personnels : programmes d'activité dans les écoles normales, programmes des émissions, documents supports.

C. Développement du serveur WEB

Tâche C1. Conception du service et établissement d'un premier cahier des charges

Dans un premier temps, ce site comprendra des pages d'information (sur la formation, sur les sources d'information, les listes de diffusion), un serveur de documents, une messagerie, une ou plusieurs listes de diffusion.

Tâche C2. Choisir le fournisseur d'accès et l'hébergeur du site. Le fournisseur d'accès (provider) sera choisi sur la base des propositions de connexion et de tarifs pour des connexions téléphoniques et RNIS optimisant les temps d'utilisation de chaque site.

L'hébergeur devra assurer le développement du site, la maintenance et la surveillance de la machine CNRDP (au moins pendant l'année 1).

Tâche C3. Elaboration du projet de l'année 2

Une intégration devra être assurée entre : le Web sur lequel les documents sont accessibles, le logiciel de messagerie utilisé par les participants, les bases de données des stagiaires et formateurs, la classification des documents (types de documents, matières, auteurs, etc.)

D. Produire les documents pédagogiques (à compléter sur la base du document présenté dans le volume I du projet de la composante 3.1)

L'expérience montre que la centralisation de la production de documents demande une équipe nombreuse et des délais qui peuvent risquer de retarder la formation. Il est sage de répartir la production

des documents entre le CNRDP et les formateurs et d'engager très tôt un travail de mise en commun des supports produits.

Tâche D1. Production et mise en ligne des documents électroniques

Les documents nécessaires sont : les guides du maître, les documents réalisés pour la Formation de Formateurs, les divers documents utilisables pour la formation des enseignants : par spécialité ou transversaux (évaluation, pédagogie, ...). Une typologie doit être établie (documents contenus, fiches d'exercices, support d'activité). Ils peuvent être améliorés dans le but de faciliter la tâche des formateurs.

Tâche D2. Production de documents audiovisuels

Cette production sera définie à partir de scénarios d'utilisation et des possibilités de production. 48 h de documentaires (soit 1 h par matière et par niveau) semble un volume maximum pour les années 2000 et 2001. Ces documents peuvent être réalisés par l'unité audiovisuelle avec le matériel disponible.

Tâche D3. Préparation de la diffusion audiovisuelle

Diffusion par les chaînes de télévision, par cassettes envoyées aux Écoles Normales ou par séquences courtes (clips 1 min) sur Internet

E. Planifier et administrer la formation

Tâche E1. Conception du système de suivi des formations

Le suivi "en ligne" de la participation aux sessions de formation tiendra compte des besoins du bureau de la formation, des évaluateurs, du Ministère. Le recoupement doit être assuré avec la base de données des personnels et avec les informations déjà disponibles sur les participants (formateurs et enseignants).

Tâche E2. Exploitation

Plusieurs types d'exploitation pourront servir l'animation du réseau (who's who) et la gestion de la formations des enseignants (analyse de la population des formateurs et des personnes ressources, identification des personnes susceptibles d'intervenir en formation à distance lors des phases A et B ou qui peuvent devenir tuteur local ou intervenir comme personnes ressources distantes)

F. La formation des professionnels impliqués

Trois types de besoins sont identifiés. Ces tâches sont simultanées aux tâches B, C et D.

Tâche F1. Formation méthodologique et pédagogique des correspondants des départements

La formation concernera environ 30 professeurs, soit 2 par matière.

Elle pourra s'effectuer sous la forme d'une action d'assistance à la mise en place du dispositif documentaire et de l'adaptation des documents pédagogiques.

Tâche F2. Formation multimédia des professionnels de l'unité audiovisuelle.

Un plan de formation pourra être établi après une définition des postes et une analyse des besoins individuels des personnes souhaitant évoluer vers le multimédia⁶.

⁶ Quelques organismes ont une expérience de formation de formateurs en matière d'audiovisuel pédagogique en particulier l'OAVUP (Université de Poitiers) et VIDEOSCOP (Université de Nancy 1)

Tâche F3. Formation des animateurs et "personnes ressources techniques" des écoles normales.

Formation des formateurs et des animateurs à l'utilisation des nouveaux moyens. Cette formation pourra utiliser les moyens disponibles à ce moment. Elle devrait être assurée en partie par les représentants de l'équipe projet et de l'unité audiovisuelle.

G : Coordination

Voici les principales tâches :

Tâche G1. Mise en place de la structure de pilotage du projet

Sous l'autorité du Président du CNRDP. Elle est l'interlocutrice de l'équipe projet. Elle est composée d'un représentant des composantes du projet : départements, formation continue, unité audiovisuelle, service informatique.

Tâche G2. Mise en place de l'équipe projet

L'équipe de coordination du RIDS devrait être rattachée à directement au bureau du Président du CRDP. Elle devrait être animée par un chef de projet à même de tenir compte des composantes techniques et pédagogiques et d'organiser et de planifier le travail d'ensemble.

Tâche G3. Coordination des tâches et planification

- La préparation des négociations avec le Ministère des Télécommunications.
- L'information des participants, la réalisation d'un bulletin d'information sur la formation des enseignants,
- Le pilotage de la définition du projet de serveur Internet (sous-traité).
- Le suivi des achats de matériels et les installations dans les écoles normales; en tenant compte des matériels existant,

H : Mise en œuvre des formations

Tâche H1. Contribution aux sessions de formation

Accompagnement de la mise en œuvre de la formation à distance dans les écoles normales régionales et locales. Utilisation du Web pour accéder à la documentation de la formation des enseignants. Une planification des formations organisées dans les écoles normales locales pourrait être organisée en accord avec les directeurs des écoles normales régionales.

Tâche H2. Formation permanente à distance

Cette formation des années 4 et 5 aura lieu dans les écoles avec regroupements ponctuels dans les écoles normales. Animation des formations par les formateurs animateurs.

5. Services et biens nécessaires à l'exécution des activités

5.1. Les équipements

Voir annexe 2 pour davantage d'information sur les estimations de coûts

Le serveur Internet

La solution préconisée, compte tenu des compétences disponibles au CNRDP et des délais rapides de mise en œuvre est l'hébergement du serveur sur une machine administrée par un sous-traitant. L'ampleur du développement mène à l'acquisition d'une machine. Coût estimé : 30 000 \$ (y compris une éventuelle connexion CNRDP - hébergeur)

Les équipements du CNRDP

4 sites sont à équiper d'un équipement équivalent à une salle locale (en moyenne 2 Postes par secteur reliés au réseau avec un kit visio soit 2.500 \$ par poste et 5000 \$ par site) :

- Bureau de la formation continue
- Unité audiovisuelle.
- Service informatique.
- Un département

Les écoles normales régionales

Elles sont actuellement équipées d'un réseau local et de quatre ou six ordinateurs. Il sera nécessaire de compléter cet équipement en fonction de la disposition des salles de formation et de relier le réseau local au réseau de télécommunications et à Internet

- Un modem dans un premier temps (env. 200\$), puis un routeur RNIS (env. 1000 \$)
- l'adaptation éventuelle du réseau, l'installation d'un Intranet sur le réseau local et éventuellement un serveur,
- un vidéoprojecteur et écran (6000 \$) et 1 ordinateur doté d'un kit de visioconférence.
- 2 PC en moyenne en fonction de l'état du parc

Ces investissements sont prévus pour la phase A du projet. Ils peuvent être reportés sur la phase B en fonction des besoins de renouvellement du matériel

Les écoles normales locales

Elles ne sont pas équipées. Un équipement minimum est prévu pour le début de l'année 2001.

- Phase A : deux ordinateurs connectés à Internet, un fax, une imprimante
- Phase B ou dès le développement des formations sur place : un vidéoprojecteur et deux autres ordinateurs, dont un doté d'un kit de visioconférence

Toutes les salles et l'administration

La connexion Internet est à prévoir dès l'année 99 pour les écoles normales régionales, et pour quelques écoles normales locales.

Une ouverture de ligne RNIS est à prévoir dès la disponibilité du réseau.

Coût d'installation et imprévus

Estimé à 20% (probablement sur estimé)

5.2. Les services

Expertise aux étapes clés de la mise en place du projet

Phase A : année 1

Assistance et formation méthodologique (tâches B2, D1, F1)

Formation des professionnels au multimédia (tâche F2): 2 semaines : 20.000 \$

Définition et spécification du WEB (tâche C1) : assistance internationale: 2 semaines : 20.000 \$

Sous-traitance de réalisation du WEB (tâche C3) : Estimée à 10.000 \$ (voir aussi le budget d'investissement dans la machine : 30.000 \$)

Phase A : année 2

Définition et spécification du WEB de l'année 2 (tâche C1) : assistance internationale : 1 semaine
10.000 \$

Sous-traitance de réalisation du WEB (tâche C3) : Estimée à 20.000 \$.

Evolution du système de télécommunication : consultant international : 1 semaine : 10.000 \$.
consultant national : 4.000 \$.

Phase B : année 3, 4 et 5 : par an

Formation des professionnels au multimédia (tâche F2) : 2 semaines : 20.000 \$

Evolution du système de formation EAD : consultant international : 1 semaine : 10 000 \$

5.3. Les moyens humains permanents

L'équipe de projet

L'équipe de projet devrait être composée de 3 personnes :

- 1 coordinateur,
- 1 technicien chargé de la maintenance et de la formation des utilisateurs. Cette tâche a été budgétée. Elle peut être allouée au service informatique ou sous-traitée
- 1 chargé d'information et de réalisation des documents multimédias à destination des partenaires. Ce poste supplémentaire a été budgété. L'idéal serait que ce professionnel soit aidé par un ou deux professionnels travaillant à l'unité audiovisuelle

Les concepteurs de documents

Des concepteurs et intervenants travailleront en liaison avec les 13 correspondants matière agissant sous la responsabilité des responsables de départements,

Les animateurs et personnes ressources

Au sein du réseau des personnes ressources se dégageront des formateurs expérimentés. Certains d'entre eux assurent des fonctions d'intervenants, d'autres assurent en plus des fonctions d'animation. Un processus de repérage des formateurs s'étant impliqué dans les sessions, dans le suivi, dans la collecte des contributions, dans l'animation, permettra de constituer ce réseau.

Les correspondants techniques des écoles normales

Ils assurent une assistance en cas de besoin à propos de l'utilisation des matériels

6. Extrants

6.1. Résultats quantitatifs (reprise du projet 98)

On se reportera au point 2.3 du volume II (ci-joint) pour apprécier le volume des heures de formation dispensées durant la période de réalisation du projet.

6.2. Effets du RIDS

Une amélioration de la qualité de la formation sera obtenue de la manière suivante :

- Les travaux dirigés en local avec documents supports et assistance à distance permettent d'améliorer l'efficacité de la formation (économie de temps) et de développer l'autonomie des enseignants durant les années 1, 2 et 3.
- Le travail personnel des enseignants dans leur école en alternance avec les regroupements permettra au cours des années 4 et 5 d'économiser les déplacements et le temps formateur

La place des écoles normales dans leur environnement pourra être améliorée par leur participation à la mise en place d'un réseau de formation.

En outre, trois résultats durables seront obtenus :

- un processus de formation permanente décentralisé sera engagé pour répondre aux besoins de recyclage et de développement des compétences professionnelles. Ce processus pourra être assuré pour une part dans les écoles, pour une part dans les écoles normales. Des économies d'échelles importantes pourront alors être réalisées,
- un processus d'adaptation et d'amélioration des supports et documents des enseignants impliquant de manière renouvelée les départements du CNRDP et au-delà, les auteurs des ouvrages et des supports pédagogiques,
- une émulation entre concepteurs de ressources pédagogiques.

7. Calendrier

Année 1 : Période : mai 2000-juin 2001: mise en place du RJDS

Tâches	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept	Oct	Nov.	Janv.	Fév	Mars
A1 : Equipements	—									
A2 : Négociation tarifs	—									
A3 : Installations		—								
A4 : Achat et livraisons		—							—	
A6 : Personnes ressources		—							—	
A7 : Maintenance			—	—	—	—	—	—	—	—
A8 : Réseau Académique				—	—	—	—	—	—	—
B1 Information	—									
B2 : Documents et méthode		—				—				
B3 : Animation			—	—	—	—	—	—		—
C1 : Conception WEB	—	—								
C2 : réalisation WEB		—								
C3 : projet 2 WEB					—	—	—			
C4 : réalisation 2 WEB								—	—	—
D1 : Production multimédia	—	—			—	—	—	—		—
D2 : Production audiovisuel		—	—	—	—	—	—	—		—
D3. Préparation diffusion		—	—		—	—	—	—		
E1 : Conception du suivi		—		—		—				
F1 : Fon methodo et pédago		—	-	-	-	-	-	-		-
F1 : Fon multimédia		—		—		—				
F3 : Fon animateurs				-	-	-	-	-		
G1 et G2 : Mise en place	—									
G3 : Planification	—	—	—	—	—					
H1 : Contribution aux sessions			—	—				—	—	—

Année 2 : juillet 2001 à Juin 2002 : Mise en œuvre du RIDS

Tâches	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin
A7 : Maintenance	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
A8 : Réseau académ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
B2 et B3 : Documents	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D1. Pro multimédia	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D2. Pro audiovisue	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D3. Diffus audiov	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
E1, E2. suivi	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
F3 : Fon pers ress	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
G3 : Planification	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H1 : Anime suivi	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Année 3 : juillet 2002 à Juin 2003 : Développement du RIDS

Tâches	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin
A7 : Maintenance	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
A8 : Nelles install	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
B3 : Animation	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D1. Prod multimédia	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D2. Prod audiovisuel	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D3. Diffus audiovisuel	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
E2. Nouveau plan	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
F2 : Fon audiovis	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
F3 Fon animateurs	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
G3 : planification	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H1 : anime suivi	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H2 : anim sessions	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Année 4 : juillet 2003 à juin 2004 : Evolution du RDIS

Les horaires et l'organisation de ces formations et suivis seront organisés à partir de l'expérience de l'année 2. Une réduction des horaires de regroupement dans les écoles normales pour le suivi est envisageable. Une planification pourrait être organisée par les directeurs.

Tâches	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin
A8 : Maintenance	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
A8 : Nelles install	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
B3 : Animation	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D1 Pro multimédia	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D2. Pro audiovisue	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D3. Diffus audiov	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
E2 Exploitation	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
F3 Formation	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H1 : anime suivi	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H2 : format perm	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Année 5 : juillet 2004 - juin 2005 : Formation permanente

Formation permanente à distance dans les écoles avec regroupements ponctuels dans les écoles normales. Animation des formations par les formateurs animateurs. Cette formation requière la présence de 2 ou 3 ordinateurs par école avec une connexion au réseau Internet.

Tâches	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin
A7 : Maintenance	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
B3 : Animation	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D1. Pro multimédia	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D2. Pro audiovisue	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D3. Diffus audiov	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
G3 : planification	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H2 : format perm	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

8. Les modalités d'exécution

8.1. Procédures et méthodes

Les nouvelles activités propres au RIDS devront être organisées selon une logique de projet.

1/ L'adaptation des supports réalisée selon des méthodes largement diffusée

- La liste et le tableau de bord des projets sont communiquée à la direction du CNRDP et au comité technique de formation continue, à la commission formation, aux départements.

- Un document méthodes est rédigé par l'équipe projet.

2/ La mise en place des installations implique de nombreux partenaires : l'avancement des travaux suivis par l'équipe projet fera l'objet d'un rapport d'activité soumis au Président du CNRDP et aux partenaires.

3/ Des moyens d'information sur l'avancement du projet devront être mis en place aux différentes phases du projet :

- information globale destinée à faire partager la vision du projet.
- information sur les méthodes à travers des documents et des sessions de formation.
- Information sur l'avancement du projet utilisant en partie des moyens plus larges que le projet par exemple Lettre trimestrielle en direction des enseignants

8.2. Organisation et structure

Le pilotage des activités évoquées ci-dessus implique la mise en place d'une équipe projet performante travaillant en liaison avec les structures existantes et amenant ces structures à redéfinir leur activité et leur place.

Cette équipe devrait être animée par un ingénieur à même de coordonner les opérations de mise en place et d'évolution du RIDS en liaison avec les installations à créer. Elle devrait être rattachée et rapporter auprès du Président du CNRDP et de la Commission de la formation.

L'équipe projet assure la coordination des activités et travaille en liaison avec

- le bureau de la formation continue qui assure la planification et la logistique et la relation avec les écoles normales pour le déroulement des formations,
- les coordinateurs des départements et les correspondants multimédias choisis par eux. Les coordinateurs assurent la responsabilité pédagogique de la formation des formateurs et des enseignants, les correspondants assurent la conduite des projets multimédias pour le compte des départements et travaillent avec les services techniques (graphisme, mise en page) pour la réalisation des manuels et des documents.
- l'unité audiovisuelle, assurant la réalisation des documents audiovisuels et des émissions télévisées. Au sein de cette unité, plusieurs chefs de projets sont en charge de la réalisation en liaison avec les correspondants matières,
- les services techniques assurant la réalisation des documents sous leurs aspects textes et graphique,
- les personnes-ressources (formateurs d'écoles normales, universitaires, professeurs du secondaire, enseignants, conseillers pédagogiques),
- les écoles normales, leur directeur, chargés de la planification et de l'organisation de la formation à partir des directives venant du bureau de la formation

9. Cadre institutionnel existant

9.1. Les accords interministériels

La mise en place de l'offre RNIS est de la responsabilité du Ministère des Télécommunications

L'accord sur le "réseau académique" relève de discussions au sein des institutions des Ministères de l'Education autour de la mise en commun de réseaux et de moyens techniques. Des discussions avec le Ministère des Télécommunications pourraient viser à inscrire au budget des télécommunications une somme forfaitaire affectée à l'Education.

La création d'une fondation est envisageable mais pas obligatoire.

9.2. La diffusion d'émissions éducatives sur les chaînes de télévision

Une obligation de diffuser 1 heure par semaine d'émission à vocation éducative est faite aux chaînes. Cette opportunité pourrait être saisie par le CNRDP pour appuyer son action de formation des enseignants en présentant des exemples d'application de la réforme, de réalisation d'établissement, de réalisation de la formation d'enseignants.

10. Estimation des coûts

10.1. Les coûts d'équipement et de fonctionnement du RIDS

	Phase A (2 ans)	Phase B (3 ans)	Total
Investissement	322,931 \$	273,600	596,531 \$
Fonctionnement technique annuel	211,443 \$	140,000	
2 + 3 ans de Fonctionnement technique	422,885 \$	420,000 \$	822,885 \$
Assistance et consultant	114,000	50,000	174,000
Total	859,817 \$	753,600 \$	1,613,417 \$

Selon le tableau⁷ d'estimation des coûts par catégorie de dépenses, le coût total du projet s'élève à 1,613,417 \$ et se répartit de la manière suivante :

- 596,531 \$ en investissement qui se répartit de la manière suivante⁸ :
 - 70,931 \$ pour les équipements (équipement du CNRDP et le Web)
 - 493,200 \$ pour les équipements pédagogiques (essentiellement les matériels informatiques des écoles normales)
 - 32,400 pour les mobiliers
- 822,885 \$ en fonctionnement lié au système technique qui se répartit en 3 postes
 - 142,885 \$ liés aux coûts de communications durant les 2 premières années (soit 71,443 \$ par an)
 - 70,000 \$ par an pour la maintenance : soit 350,000 \$ sur 5 ans,
 - 70,000 \$ par an pour l'équipe projet : soit 350,000 \$ sur 5 ans,
- 174,000 \$ en assistance et en consultation,
 - 90,000 \$ pour les consultants internationaux,

⁷ Voir annexe 2 - estimation des coûts par catégorie de dépenses

⁸ Voir annexe 1a - estimation des coûts par activité et catégorie de dépenses

- 34.000 \$ pour les consultants nationaux.
- 50.000 \$ pour les séminaires de formation sur place (au CNRDP).

10.2. Les coûts de la formation (reprise des données d'août 98)

Ces coûts sont évalués à 19.305.290 \$ pour 6.756.645 heures de formation dans le plan actuel. Le plan du RIDS sur 5 ans peut escompter réaliser 9.870.200 heures. Le coût de la formation au taux actuel de 2,30 \$ l'heure représente approximativement 22.701.460 \$. L'économie⁹ peut être estimée à 2.285.185 \$, ce qui représente un peu plus de 50% du coût du projet. Cette estimation doit être rapportée à l'évolution de la qualité et des effets de la formation qui demeurent les effets essentiels recherchés.

10.3. Financement

Un financement est nécessaire pour assurer les investissements de la mise en place du RIDS pour juillet 2000 (environ 100.000 \$). A signaler : un financement de 0,5 millions de \$ est prévu dans le cadre d'un protocole d'accord avec le gouvernement français. Il couvre l'équipement du studio audiovisuel de Jounieh. Il sera disponible à partir de janvier 2001. Il n'est pas pour l'instant affecté au projet de formation des enseignants. Le financement banque mondiale, suite à l'évaluation pourrait être disponible à partir de mars 2000 et être utile à la mise en place du système permanent.

11. Indicateurs

Plusieurs indicateurs permettent de juger de la progression puis de la réussite du projet.

11.1. Déroulement de la mise en place

Le recrutement d'un chef de projet et mise en place de l'équipe projet.
L'information de toutes les parties prenantes par un document largement diffusé présentant les propositions techniques, les contributions et remarques attendues.
La clarification d'une méthode de travail et des responsabilités entre l'équipe projet et les différentes entités impliquées.
La réalisation des premières tâches : équipement, serveur Web, documentation.

11.2. Taux d'utilisation des matériels

L'utilisation des différents moyens révélera la pertinence des investissements et la cohérence des actions menées au moment de la mise en place :

- Consultation du Web et types de documents extraits.
- Activité des listes de diffusion et des messageries.

11.3. Productions audiovisuelles

Nature et qualité des documents produits par les différentes unités, par les formateurs, par les enseignants.
Diffusion de ces documents.

⁹ Voir 6.3 - réduction des coûts

11.4. Taux de formation sur l'écoles

A partir de la quatrième année : part de la formation en Ecole normale et sur les lieux de travail
Volume d'intervention des personnes ressource dans les écoles.

11.5. Effet sur les enseignants

Constitution d'équipes par thèmes de travail. Utilisation des ressources pédagogiques dans la classe

12. Conditions nécessaires, risques

Les étapes déjà franchies par le projet amènent à considérer que le CNRDP est en terrain connu lorsqu'il engage la formation des enseignants. Par contre, ce dispositif de support à la formation continues représente une nouveauté et présente un certain risque lié :

- à la multiplicité des moyens à mettre en place et à maîtriser,
- aux changements de méthode et d'organisation nécessaires

Il s'agit d'un véritable système pédagogique, technique et documentaire à mettre en place. Les grandes options en sont définies mais des décisions d'organisation sont à prendre et un travail de mise en place reste nécessaire

Un chef de projet doit être nommé. Il doit mener à bien dès les premiers mois, les premières tâches critiques suivantes :

- Finaliser les choix d'équipement et suivre les achats de matériels et les installations
- Impliquer les partenaires du CNRDP,
- Piloter la définition du projet de serveur Internet,

Ce chef de projet devra être assisté dans les deux premiers mois du projet au plan technique et méthodologique par une double mission d'expertise qui lui permettra de mettre en place les activités opérationnelles.

Dès la mise en place et tout au long de l'avancement du projet, il sera nécessaire de clarifier des rôles des différentes instances concernées : commission formation, commission audiovisuel, département des moyens pédagogiques, unité informatique, unité audiovisuelle.

Ce projet peut agir comme révélateur de dysfonctionnements au sein de l'organisation du CNRDP et aussi comme vecteur d'amélioration de cette organisation.

Annexes

Annexe 1a : Estimation des coûts par activité et poste des dépenses

Annexe 1b : Estimation des coûts par activité et quantité

Annexe 2 : Détail des coûts d'équipement et de télécommunications

Annexe 3 : Termes de référence des action d'assistance

Projet d'Education Generale du Liban

Composante Qualité et efficacité

3.1. Réseau d'Information, de Documentation et de Savoir-faire (RIDS)

Objectifs	Mesures	Activités	Période	Equipements	Equipements pédagogiques	Matériel	Consultants internationaux	Consultant national	Séminaires formation	Coût de fonctionnement	Total
1	Installations	A	0	34,931	219,600	32,400				70,000	286,931
1	Maintenance	A	1							70,000	70,000
1	Télécommunications	A	1							71,443	71,443
1	Equipe projet CNRDP	B, G	1				20,000		20,000	70,000	70,000
1	Aide méthode documentatio	D	1								20,000
1	Formation multimédia	F	0	30,000							30,000
2	WEB investissement	C	0				20,000	10,000			30,000
2	WEB developpement	C	0				40,000	10,000	20,000	211,443	604,374
	Total année 1			70,931	219,600	32,400	10,000	4,000			14,000
2	Evolution système de tel	A	2							70,000	70,000
2	Maintenance	A	2							71,443	71,443
2	Télécommunications	A	2							70,000	70,000
2	Equipe projet CNRDP	B, G	2								0
2	WEB investissement	C	2				10,000	20,000	0		30,000
2	WEB developpement	C	2				20,000	24,000	0	211,443	255,443
	Total année 2			0	0	0	30,000	44,000		70,000	70,000
2	Maintenance	A	3								0
2	Equipe projet CNRDP	B, G, H	3								273,600
2	Télécommunications	H									10,000
2	Installations	A	3	0	273,600						273,600
2	Organiser le RIDS	E	3				10,000				10,000
2	Formation audiovisuel	F	3						10,000		10,000
	Total année 3			0	273,600	0	10,000	0	10,000	140,000	433,600
3	Maintenance	A	4							70,000	70,000
3	Equipe projet CNRDP	B, G, H	4							70,000	70,000
3	Télécommunications	A	4							0	0
3	Organiser le RIDS	E	4				10,000		10,000		10,000
3	Formation audiovisuel	F	4						10,000		10,000
	Total année 4			0	0	0	10,000	0	10,000	140,000	160,000
	Maintenance	A	5							70,000	70,000
3	Equipe projet CNRDP	B, G, H	5							70,000	70,000
3	Télécommunications	A	5							0	0
4	Organiser le RIDS	E	5				10,000		10,000		10,000
4	Formation audiovisuel	F	5						10,000		10,000
	Total année 5			0	0	0	10,000	0	10,000	140,000	160,000
	Total			70,931	493,200	32,400	50,000	34,000	50,000	842,885	1,613,417

ANNEXE 1b : Estimation des coûts par activité et quantité/Année

Projet d'Éducation Générale du Liban

Composante Qualité et efficacité

Sous-composante 3.1. Réseau d'Information, de Documentation et de Savoir-faire (RIDS)

Catégories de dépense	Années de réalisation					Total
	1	2	3	4	5	
Equipements	70,931	0	0	0	0	70,931
Equipements pédagogiques	219,600	0	273,600	0	0	493,200
Mobilier	32,400	0	0	0	0	32,400
Consultants internationaux	40,000	20,000	10,000	10,000	10,000	90,000
Consultants nationaux	10,000	24,000	0	0	0	34,000
Séminaire de formation local	20,000	0	10,000	10,000	10,000	50,000
Fonctionnement	211,443	211,443	140,000	140,000	140,000	842,885
Total	604,374	255,443	433,600	160,000	160,000	1,613,417

Annexe 2 : Estimation des coûts techniques

Répartition en 2 phases A et B

	Phase A (2 ans)			Phase B (3 ans)		
	Prix unitaire	Qté	Total	Prix Unitaire	Qté	Total
1 INVESTISSEMENT						
Central						
Site Internet (WEB) machine + logiciel	30.000	1	30.000			
Équipement administration (2PC + kit visio)	5.000	4	20.000			
Salles régionales						
Mobilier	1.000	6	6.000			
Vidéoprojecteur et écran	6.000	6	36.000			
2 PC + serveur int + cartes réseau + routeur	7.000	6	42.000	10.000	6	60.000
Imprimante et fax	1.500	6	9.000			
1 PC avec kit visio + camera	2.000	6	12.000			
Salles locales						
Mobilier	1.000	21	21.000			
2 PC imprim fax/2 PC + réseau	4.000	21	84.000	4.000	21	84.000
P.t. visio et écran + projecteur				4.000	21	84.000
Ouverture lignes RNIS	285	32	9.120			
Coût d'installation 20%			53.822			45.000
Total Investissement			322.931			273.600

2 FONCTIONNEMENT ANNUEL						
Maintenance serveur Internet	10.000	1	10.000	10000	1	10000
Entretien Ecoles normales satellite	10.000	6	60.000	10.000	6	60000
Total maintenance			70.000			70.000
Équipe projet			70.000			70.000
Abonnements provider Elus Niles locales	264	21	5.544	0		
Abonnements provider Elus Niles Régionales	400	6	2.400	0		
Abonnements au RNIS par an	160 0	32	5.120	0	32	0
Consommation RNIS Internet	1.263	32	40.416	0	32	0
Consommation RNIS Visio	561 3	32	17.963	0	32	0
Total télécommunications			71.443			0
Total Fonctionnement annuel			211.443		103	140.000

	Phase A : 2 ans		Phase B : 3 ans	
	2	total	3	total
Fonctionnement réparti sur 5 ans		422,885		420,000
Consultants		114,000		60,000
Investissement		322,931		273,600
Total Projet		859,817		753,600

Détails coûts de communication par site	LL	US\$	eures par a	total
Consommation RNIS Internet	2.105	1	900	1.263
Consommation RNIS Visio	4.210	3	200	561
Abonnement annuel provider RTC		264		264
Abonnement annuel provider RNIS		400		
Abonnement OGERO RNIS (estimation)	240 000	160		160
Coût d'installation RNIS	427 000	285		285

Annexe 3

Termes de référence des actions d'assistance

Patrick CHEVALIER. Le 13 mai 99

1) Assistance et formation méthodologique et pédagogique

Correspond aux tâches B2 (préparation des documents méthode) et F1 (Formation méthodologique et pédagogique des correspondants des départements)

Année 1 *mois de février et juin 2000*

Volume d'assistance : 3 semaines *Montant prévu : 20 000 \$*

Objectifs

Aide à l'équipe projet pour organiser et mettre en œuvre un chantier de préparation des documents pédagogiques. Préparation de la réalisation de la tâche D1 (élaboration du programme de travail)

L'opération concernera environ 30 professeurs : soit 2 par matière plusieurs représentants du bureau de la formation, plusieurs professionnels de l'unité audiovisuelle et du service informatique qui sont amenés à s'impliquer dans le traitement de la documentation.

Méthode

L'action d'assistance à la mise en place du dispositif documentaire et d'adaptation des documents pédagogiques pourra s'effectuer en 2 temps.

Au cours d'une première mission (une semaine en février 2000)

- Etude des besoins et réalisation d'un document de présentation de l'opération incluant une typologie des documents utilisés et une proposition de diffusion et mise à disposition,
- Préparation du séminaire : réalisation avec quelques départements pionniers.

Diffusion des résultats auprès des responsables de départements, collecte des propositions.

Au cours d'une deuxième mission (2 semaines en juin 2000)

- Animation d'un séminaire de travail impliquant les équipes de production,
- Production de 2 ou 3 exemples de documentation en ligne (2 ou 3 matières).

Compétences requises

Ingénierie en matière de formation à distance, intégration et adaptation de documents pédagogiques dans un environnement Internet.

2) Formation multimédia et assistance technique

Correspond à la tâche F2 (Formation multimédia des professionnels de l'unité audiovisuelle).

Année 1 Période : mois de février, avril et juin 2000.

Volume d'assistance : 3 semaines. Montant prévu : 20.000 \$

Objectifs

Mettre en place la "chaîne" documentaire de production et de mise à jour des documents pédagogiques multimédias.

Définir et engager la formation des personnels au multimédia.

Des expertises nationales et des partenaires seront recherchées au sein des universités ou des institutions éducatives libanaises.

Méthode

Les 3 semaines se dérouleront de la manière suivante :

- La première semaine prendra place après la mission 1 (formation méthodologique et pédagogique). Elle devra être consacrée à une présentation des méthodes de production de documents multimédias adaptées au programme de travail défini par la mission 1. Elle donnera lieu à une définition des postes et une analyse des besoins individuels des personnes souhaitant évoluer vers le multimédia.
- Les semaines 2 et 3 seront consacrées aux techniques appliquées aux productions du CNRDP. Elles seront planifiées à partir des besoins exprimés.

Compétences requises

Connaissance de la formation à distance sur Internet, expérience de la production multimédia, de l'intégration et de l'adaptation de documents pédagogiques dans un environnement Internet.

3) Formation à l'audiovisuel et au multimédia

Correspond à la tâche F2 (Formation multimédia des professionnels de l'unité audiovisuelle).

Année 3, 4, 5 Période : 2002-2005.

Volume d'assistance : 3 fois une semaine. Montant prévu : 30.000 \$

Objectifs

Développer les compétences en matière de production et de diffusion audiovisuelle et multimédia des personnels effectivement impliqués dans le réseau de télé-formation.

Les permanents du CNRDP, les correspondants des Ecoles normales, certains formateurs peuvent être concernés.

Méthode

Ces formations seront organisées dans la suite des formations de l'année 1 et à partir des réalisations des années 1 et 2.

Le programme des formations s'appuiera sur une actualisation de l'analyse des besoins réalisée durant la mission de l'année 1. Il variera en fonction des publics (formateurs, concepteurs, techniciens).

Il est souhaitable que les concepteurs permanents du CNRDP jouent un rôle de formateur pour les autres personnels.

Compétences requises

Connaissance de la formation à distance sur Internet, expérience de la production multimédia, de l'intégration et de l'adaptation de documents pédagogiques dans un environnement Internet.

Expérience de la formation de professionnels.

4) Conception et spécification du WEB

Correspond à la tâche C1 (conception du service Web et établissement d'un premier cahier des charges)

Année 1 Période : mois de janvier-février et avril 2000

Volume d'assistance expert international : 3 semaines Montant prévu : 20 000 \$

Volume d'assistance expert national : 2 semaines Montant prévu : 10 000 \$

Objectifs

Conception et mise en place du site Web mettant les moyens de la formation de formateurs à disposition des écoles normales.

Quatre grandes fonctions peuvent être précisées au cours d'une première mission

- la mise à disposition des documents pédagogiques,
- les possibilités de partage de documents,
- la communication,
- L'administration et la planification des actions d'animation de formateurs de formateurs, puis des actions de formation des enseignants.

Ces fonctions peuvent être expérimentées et implémentées au cours de la seconde mission

La mission nationale vise à réaliser l'implémentation du Web.

Méthode

Les missions se dérouleront de la manière suivante :

- la première semaine sera consacrée à la définition des besoins et du cahier des charges ainsi qu'aux contacts avec des sous-traitants,
- Les semaines 2 et 3 prendront place une fois l'opérateur national identifié, et le Web installé. Elles seront consacrées aux premières expérimentations et à la formation des utilisateurs

Profil

Compétences requises : connaissance de la formation à distance sur Internet, expérience de la production et de l'implémentation de plates-formes de télé-formation et de l'animation de sites Web

Un responsable du Web au sein du CNRDP garantira la mise en œuvre des propositions

5) Développement du WEB

Correspond à la tâche C1 (définition et spécification du service Web de l'année 2)

Année 1 Période : octobre-novembre 2000

Volume d'assistance expert international : 1 semaine. Montant prévu : 10 000 \$

Volume d'assistance expert national. Montant prévu : 20 000 \$

Objectifs

Spécifier les évolutions nécessaires du site Web à partir des usages.

Définir le cahier des charges à soumettre au prestataire

La mission nationale vise à réaliser l'implémentation du Web

Méthode

La mission se déroulera de la manière suivante :

- Etude de besoins, présentation de l'état de l'art, organisation de réunions des partenaires participant à la décision,
- Travail à distance avec le prestataire national.

Profil

Compétences requises : connaissance de la formation à distance sur Internet, expérience de la production de plates-formes de télé-formation et de l'animation de sites Web.

Un responsable du Web au sein du CNRDP garantira la mise en œuvre des propositions

6) Evolution du système de télécommunications

Correspond à la tâche A8 (étude de l'évolution du réseau préparation du réseau académique).

Année 2. Période : mois de janvier et mars 2001.

Volume d'assistance expert international : 1 semaine. Montant prévu : 10.000 \$

Volume d'assistance expert national : 1 semaine. Montant prévu : 4.000 \$

Objectifs

Audit des usages du réseau de télécommunications.

Etude comparative des coûts des différentes solutions d'accès au réseau (dial up, RNIS public, et proposition de la solution à retenir pour le moyen terme.

Etablir des relations avec le projet de "réseau académique" pour le secteur des écoles et des Universités

Méthode

Etude des consommations, rencontres avec les fournisseurs d'accès, avec le Ministère des télécommunications et les Universités et établissements déjà reliés en réseau. Contact avec les établissements du secteur privé en vue d'identifier des besoins analogues et de faciliter la négociation avec l'opérateur de télécommunications.

Profil

Compétences requises : spécialiste en télécommunications. Expérience du secteur de l'Éducation.

7) Evolution et organisation du système de télé-formation

Correspond à la tâche E1 (conception du système de suivi des formations)

Année 3, 4, 5 Période : 2002-2005

Volume d'assistance : 3 fois une semaine Montant prévu : 30 000 \$

Objectifs

Organiser les outils de gestion de la formation des enseignants. Ces outils permettent de traiter l'information sur l'activité de formation des enseignants. Ils comportent notamment des bases de données concernant les documents pédagogiques, les enseignants en formation, les formateurs.

Faire évoluer la "plate-forme" de télé-formation.

Méthode

Audit annuel des usages

Information sur "l'état de l'art" et proposition d'évolutions.

Profil

Compétences requises : spécialiste en Formation à Distance.

Un responsable du Web au sein du CNRDP garantira la mise en œuvre des propositions.

8) Calendrier

Le calendrier sera précisé par le coordinateur RIDS du CNRDP.

Année 1 : Période : janvier à décembre 2000 : mise en place du RiDS

Tâches	Jan	Févr.	Mars	Avril	Mai	Jun	Juill	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc
A1 : Equipements	—											
A2 : Négociation tarifs	—											
A3 : Installations		—										
A4 : Achat et livraisons		—						—				
A6 : Personnes ressources			—	—								
A7 : Maintenance			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
A8 : Réseau Academique			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
B1 : Information	—	—										
B2 : Documents et méthode		—				—						
B5 : Animation			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
C1 : Conception WEB		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
C2 : réalisation WEB			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
C3 : projet 2 WEB										—	—	—
C4 : réalisation 2 WEB												—
D1 : Production multimédia			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D2 : Production audiovisuelle			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D3 : Préparation diffusion		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
E1 : Conception du suivi		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
F1 : Fon méthode et pédagog		—	-	-	-	-	-	-	-	-		
F2 : Fon multimédia		—		—	—	—	—	—	—	—	—	—
F3 : Fon animateurs				-	-	-	-	-	-	-	-	-
G1 et G2 : Mise en place	—	—										
G3 : Planification	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H1 : Contribution aux sessions						—	—	—				