

RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE
Programme de formation continue à distance
des maîtres IFADEM–LIBAN

Rita Zgheib & Samuel Pierre

Évaluation externe commandée par
l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF)

Avril 2017

Table des matières

I.	Evaluation rétrospective	8
I.1	Le contexte libanais.....	8
I.2	Le système éducatif libanais	9
I.2.1	Les composantes du système éducatif libanais	11
I.2.2	Le MEES	12
I.3	Le dispositif IFADEM Liban.....	15
I.3.1.	Récapitulatif des étapes du dispositif IFADEM- Liban.....	16
I.3.2.	Gouvernance du projet.....	20
I.3.3.	Pilotage du dispositif et fonctionnement administratif	22
I.3.4	Le programme de perfectionnement linguistique	23
I.3.5	Identification des acteurs, constitution et animation des équipes.....	24
I.3.6	La conception des contenus de formation	26
I.3.7	Installation des infrastructures techniques.....	29
I.3.8	Organisation/suivi de la formation/évaluation des enseignants.....	29
I.3.9	Analyse du rapport coût-efficacité du dispositif	32
II.	Le dispositif IFADEM Liban à la lumière des cinq critères d'évaluation définis dans le cadre des termes de référence	34
II.1.	Pertinence	34
II.2.	Efficacité	34
II.3.	Efficience.....	34
II.4	Impact.....	35
II.5.	Viabilité	35
III.	Réflexions prospectives	36
III.1	Premier scénario	36
III.2	Deuxième scénario	36
IV.	Synthèse	37

Liste des acronymes et abréviations

AFD : Agence Française de Développement
AUF: Agence Universitaire de la Francophonie
BMO : Bureau du Moyen-Orient
CCI : Comité de Coordination International
CIEP : Centre International d'Etudes Pédagogiques
CN : Comité National
CONFEMEN : Conférence des Ministres de l'Education des Etats et Gouvernements de la Francophonie
COR : Comités d'Orientation Régionaux
CP : Comité de Pilotage
CP-DOPS : Conseiller Pédagogique de la Direction de l'Orientation Primaire et Secondaire
CR-CRDP : Centre Régional du CRDP
CR-DOPS : Centre régional de la DOPS
CRDP : Centre de Recherche et Développement Pédagogique
CREDIF : Centre de Recherche et d'Étude pour la Diffusion du Français
COR : Comité d'Orientation Régional
DELF : Diplôme d'Étude de Langue Française
DEP : Directeur/direction de l'Enseignement Primaire
DGE : Directeur/direction Général de l'Education
EN : Espace Numérique
EN : Ecole Normale
FAD : Formation à Distance
FP-UL : Faculté de Pédagogie de l'Université Libanaise
FOAD : Formation Ouverte et à Distance
GE : Groupe d'Experts
GP : Groupe des Partenaires
IFADEM : Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maitres
IFL : Institut Français du Liban
IP : Inspection Pédagogique
IPR : Inspection/ Inspecteur Pédagogique Régional
MEES : Ministère de l'Education et de l'Enseignement Supérieur
MOOC : Massive Online Open Courses
OIF : Organisation Internationale de la Francophonie
PASEC : Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN
PR : Personnes Ressources
SE : Secrétariat Exécutif
TICE : Technologie de l'Information et de la Communication pour l'Education
TNI : Tableau Numérique Informatique
USJ : Université Saint Joseph

Résumé

Ce rapport a pour but d'analyser le projet de la mise en œuvre de l'initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) au Liban. L'initiative IFADEM propose un dispositif de formation en partie à distance, adapté aux besoins de chaque pays, utilisant les technologies de l'information et de la communication. Ce dispositif est conçu et mis en œuvre conjointement avec le ministère en charge de l'éducation et de l'enseignement supérieur au Liban (MEES).

L'initiative IFADEM est le fruit de la demande faite par les chefs d'États et de gouvernements qui, en 2006 lors du **XIe Sommet de la Francophonie de Bucarest**, « ont demandé à l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) et à l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) de mettre en commun les moyens dont elles disposent pour soutenir les politiques nationales de modernisation des systèmes éducatifs dans les pays membres. Le soutien des chefs d'états s'est confirmé aux Sommets de Québec (2008), Montreux (2010) et Kinshasa (2012). »¹ L'initiative IFADEM s'étend aujourd'hui sur quatorze pays autres que le Liban.

Fidèle à sa politique de prise en compte des spécificités nationales, IFADEM privilégie une gouvernance locale reposant sur les institutions nationales et sur la mise en place d'un comité national (CN) et d'un secrétariat exécutif (SE) dont les membres sont désignés par le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur (MEES) en concertation avec les partenaires.²

Au pacte linguistique signé par le président de la république libanaise M. Michel Sleiman et M. Abdou Diouf, secrétaire général de la Francophonie en 2010, succéda un séminaire de co-construction pour le lancement du dispositif avec pour objectif principal de dessiner les principaux contours : public cible, durée, contenus, place des technologies, etc. de l'initiative IFADEM - Liban. L'accord de partenariat signé en octobre 2013 marqua le début officiel du projet. Cependant, le travail effectif ne débuta qu'en 2015 par la mise en œuvre d'une phase expérimentale ciblant 500 enseignants du cycle primaire (EB1-EB4) au Liban nord.

La phase expérimentale d'IFADEM au Liban s'est étendue sur une période de près de deux ans, depuis la sélection des enseignants jusqu'à la célébration qui marqua sa fin le 27 janvier 2017 au cours de laquelle les diplômes furent remis aux enseignants ayant suivi la formation et réussi l'épreuve écrite finale. La formation des tuteurs et des maîtres s'est étalée sur les neuf mois prévus.

¹ Présentation de l'IFADEM récupéré du site de l'IFADEM le 23 mars 2017
<https://www.ifadem.org/fr/presentation>

² Accord de partenariat pour le développement de l'IFADEM en République libanaise. 11 octobre 2013

Le financement de ce projet fut initialement assuré par l'AUF et l'OIF, avec la participation supplémentaire éventuelle de partenaires techniques et financiers, et complété par l'apport des partenaires locaux, notamment le MEES, sous forme de décharge horaire et mise à disposition de locaux. Le budget prévisionnel fut étudié et validé par le Comité National (CN). La gestion budgétaire du projet est règlementée par l'article 5 de l'accord de partenariat d'octobre 2013.³

Si le coût du projet libanais est raisonnable pour une entreprise de cette envergure, il est important de noter que ceci est grâce à la bonne gestion du budget qui permet de contenir les dépenses et de redistribuer les fonds en cas d'imprévus afin d'éviter les dépassements. Par ailleurs, il est à noter que le CRDP dut contribuer financièrement en sus de sa part initiale à la rétribution des concepteurs et tuteurs, et ce, parce que le calcul premier des honoraires, basé sur les sommes attribuées dans d'autres pays IFADEM, ne correspondaient pas au contexte libanais où le niveau de vie est nettement plus élevé. Dans l'éventualité d'un déploiement du dispositif IFADEM au Liban, une restructuration du budget est nécessaire afin de pallier les écarts qui ont eu lieu en effectuant une étude financière plus approfondie. De plus, il pourrait être possible de faire des économies qui porteraient plus sur des changements d'organisation (détaillé dans le corps du rapport) que sur des modalités de gestion proprement dites.

Quant à la gouvernance, nous constatons que le comité national (CN) ne s'est réuni que trois fois (décembre 2015, mai 2016, et janvier 2017) et qu'en raison de cela, un nombre important de préoccupations n'a pas été réglé. Certaines issues étaient d'ordre primordial (précision des rôles de chaque instance, collaboration effective entre les différents membres, absence totale de certains partenaires, etc.). Ceci a entravé l'exécution effective de la phase expérimentale IFADEM. De plus, vu qu'au cours de notre mission d'audit nous n'avons pas pu rencontrer tous les membres du CN⁴ et que ceux que nous n'avons pas vus n'ont pas soumis de rapports d'évaluation, il est évident que les différents points de vue ne pourront malheureusement pas être représentés dans ce rapport.

La phase expérimentale, objet de ce rapport, sera analysée dans le but d'optimiser l'efficacité du dispositif IFADEM au Liban en vue d'un éventuel déploiement. A cette fin, nous proposons plusieurs pistes :

- Définir les relations entre les acteurs locaux, et ceci, en établissant un organigramme qui encadrerait les relations, définirait les rôles, déterminerait les responsabilités et en conséquence permettrait une collaboration fructueuse.

³ Accord de partenariat, octobre 2013

⁴ Certains n'étaient pas disponibles.

- Revoir le public cible des formations en orientant plutôt le choix des bénéficiaires vers les enseignants cadrés qui enseignent le français ou en français et en étudiant la possibilité d'étendre ce dispositif aux enseignants d'autres langues.
- Etablir des critères de recrutement de tuteurs clairs et fonctionnels.
- Proposer des rétributions financières adéquates qui prennent en compte le niveau de vie au Liban.
- Prévoir une formation extensive pour les conseillers pédagogiques et les coordonnateurs de matières afin d'assurer le suivi et la bonne mise en application des concepts appris par les tutorés - et par conséquent, la pérennité du projet.
- Améliorer les outils d'auto-apprentissage tutoré par la révision des livrets en vue de les rendre plus accessibles aux tutorés et l'offre de ressources et supports variés (plateforme, références, guides, etc.) permettant aux enseignants de s'appropriier les notions pédagogiques de base dont ils ont besoin.
- Assurer des modalités de reconnaissance et de valorisation sous forme de primes, équivalence de diplômes, promotion professionnelle pour les cadrés, et engagement au cadre pour les contractuels.
- Elaborer la partie formation linguistique en l'intégrant formellement au dispositif IFADEM et allouer le temps nécessaire pour aboutir à un niveau linguistique B2 chez tous les enseignants. Avant la rentrée scolaire date du début du tutorat.
- Assurer un alignement de l'approche pédagogique IFADEM avec celles en construction dans le projet de réforme actuelle des curricula entrepris par le MEES (CRDP).
- Améliorer la visibilité du projet par les différentes instances du Ministère, mais aussi auprès des enseignants en général.

Vu l'importance de l'impact de cette initiative expérimentale, ce rapport propose en guise de perspective deux scénarios : le premier consiste à étendre l'initiative à tous les enseignants du primaire aux écoles publiques au Liban et le second propose la formation d'une nouvelle cohorte de 500 enseignants non ou néo cadrés dans un autre mohafazat.

Remerciements

Les membres de la mission, Rita Zgheib et Samuel Pierre, tiennent à remercier tout particulièrement Mme. Rosalie Vigouroux, chargée de projet IFADEM pour l'AUF Beyrouth, pour son accueil, son professionnalisme et sa disponibilité avant, durant et après leur mission évaluative sur le terrain en mars 2017.

Ils voudraient aussi remercier l'ensemble des acteurs du projet qui ont contribué, par leur soutien ou leur participation aux différents travaux, au bon déroulement des démarches qu'ils ont entreprises pour mieux connaître l'initiative francophone pour la formation à distance des maîtres telle qu'elle a été mise en place dans le cadre de sa phase expérimentale au Liban.

I. Evaluation rétrospective

I.1 Le contexte libanais

Par son histoire, son système politique et la variété de sa culture, de sa démographie religieuse et de sa géographie, le Liban est un pays unique du Proche-Orient.

Occupé au cours des siècles par diverses civilisations, le Grand Liban fut déclaré par le haut-commissaire français, le général Gouraud, en septembre 1920, et sa constitution élaborée et ratifiée en 1926. La nouvelle république est une démocratie parlementaire qui recouvre une superficie de 10,452 kilomètres carrés.

Pays historiquement commerçant, situé à l'est de la mer Méditerranée et entouré de la Syrie et d'Israël, le Liban se caractérise par sa culture mercantile, le taux d'éducation élevé de sa population multilingue (l'arabe (langue officielle), le français, et l'anglais y sont couramment parlés), et une grande diaspora qui constitue son exportation principale.

Le Liban se distingue par sa démographie multiconfessionnelle : une population de 4,3 millions d'habitants vivant dans un équilibre délicat entre différents groupes religieux. Les groupes principaux sont les chrétiens, les druzes, les musulmans chiites et sunnites. Depuis le « Pacte national », accord verbal conclu entre le président maronite et le premier ministre sunnite à son indépendance en 1943, le Liban passe par des périodes alternantes de prospérité économique et sociale, puis de tension politique. Cette dernière culmina en guerre civile qui dura quinze ans, de 1975 à la ratification de l'accord Taëf en 1990. Depuis, chrétiens et musulmans sont représentés de façon égale dans le gouvernement.

L'économie libanaise dépend en grande partie de ses secteurs bancaires et touristiques, tous deux vulnérables aux fluctuations politiques et sécuritaires du pays et de la région.⁵ Par le biais d'investissements internationaux substantiels dans la reconstruction du pays après la guerre civile, l'Indice de Développement Humain (IDH) du Liban passe de 0,677 en 1990 à 0,77 en 2014.⁶ En 2015, le Produit Intérieur Brut (PIB) atteint 54,40 milliards de dollars américains. Cependant, cette croissance économique et ce niveau de stabilité sont régulièrement freinés par : (i) une dette publique qui n'a pas cessé d'augmenter de façon exponentielle depuis 1989 (elle dépasse aujourd'hui 140 % du PIB malgré la présence d'un secteur privé dynamique qui contribue à près de 90 % du PIB,⁷ et (ii) les turbulences domestiques et régionales, telle la guerre de 2006 entre Israël et le Hezbollah dont les dommages sont estimés à environ 3 milliards de dollars américains sans compter le ralentissement économique qui s'en est suivi.

⁵ CIA World Factbook (2017). *Lebanon Country Profile*.

⁶ Human Development Report (2017). *Lebanon*

⁷ Rapport PASEC Liban, (2012).

Depuis 2011, le conflit en Syrie et l'influx de plus d'1,1 millions de réfugiés Syriens a eu pour effet d'aggraver les tensions sociales et politiques au sein du pays et de ralentir la croissance économique. Le déficit fiscal chronique du gouvernement divisé fait du Liban le quatrième pays le plus endetté du monde. Ces contraintes politiques et fiscales restreignent surtout la capacité du gouvernement d'investir dans le développement de l'infrastructure et des services essentiels (eau, électricité, transport) et sociaux (éducation, santé, emploi). Par exemple, en 2013, le gouvernement ne consacra que 2,6 % de son PIB à l'éducation.⁸ A tout cela vient s'ajouter la précarité politique due au vide gouvernemental répété depuis 2013.

1.2 Le système éducatif libanais

« L'éducation est une priorité nationale, un impératif social, une entreprise collective globale, novatrice et diversifiée que l'État prend à sa charge dans le cadre d'un plan de développement économique et social. »⁹ Cette priorité émane de la nature des libanais pour qui l'éducation est un pilier de réussite sociale et d'investissement. Avides de culture, ils défieront l'instabilité politique du pays pendant plus de deux décennies durant lesquelles l'état et le secteur privé fourniront des efforts soutenus pour assurer aux jeunes libanais un accès à tous les niveaux d'enseignement. Et c'est ainsi qu'en dépit des obstacles liées aux crises et à la guerre, les taux de scolarisation et d'alphabétisation du Liban restent assez élevés au sein du Proche Orient (Le taux de scolarisation net (TSN) au primaire au Liban atteint 97 % avec un taux de scolarisation net chez les garçons (97,2 %) inférieur à celui des filles (99,4 %)¹⁰ contre un TSN général de 90 % selon l'estimation la plus récente du CIA Fact book en 2007)¹¹. Ceci dit, cette réalité éducative est assez complexe avec des statistiques incomplètes et anciennes et de fortes inégalités en matière d'éducation pour tous. Le système éducatif de ce pays dont on vante la structure multiconfessionnelle, pluri-linguiste, et multiculturelle aujourd'hui fait face aux défis de l'universalisation de l'enseignement et du numérique, des exigences de l'éducation du XXIème siècle, d'un système administratif et politique défaillant et d'un afflux important d'enfants réfugiés syriens dans les écoles.

La liberté de l'enseignement et la reconnaissance du droit de tous les Libanais à l'éducation ont été assurées dans le cadre de l'adhésion aux lois et règlements régissant l'éducation, dont l'article 10 de la Constitution libanaise. Cette disposition a permis la coexistence d'un secteur privé (>70 % des écoles), avec ses centaines d'établissements – dont certains plus que centaines, à côté d'un secteur public émergent (environ 30 % d'écoles)¹², depuis l'indépendance en 1943. Il est à noter que le Liban comporte trois types

⁸ CIA World Factbook (2017). *Lebanon Country Profile*.

⁹ Plan de restructuration du système éducatif libanais, CRDP, (1994)

¹⁰ Rapport PASEC Liban, (2012)

¹¹ Index mundi, <https://www.indexmundi.com/map/?t=20&v=39&r=me&l=fr>

¹² « Rentrée solidaire 2016 » avec les enfants des écoles publiques du Liban, (2016).

d'écoles : publiques, privées subventionnées et privées payantes. La moitié des écoles appartiennent au secteur public et l'autre moitié au secteur privé. Environ un quart des écoles privées reçoivent des subventions de l'État, ce qui leur permet d'être semi gratuites : les parents payent les inscriptions et les livres. Le reste des écoles privées sont des écoles payantes : les dépenses de l'éducation sont à l'unique charge des parents.

L'organisation des classes est du type « simple » dans le cycle primaire et dans les secteurs public et privé. Les normes architecturales du bâtiment scolaire ont porté sur les surfaces des classes et même sur le nombre d'élèves par section (salle de classe) dans chaque cycle d'enseignement et ont fixé le nombre d'élèves à 36 comme limite supérieure par section dans l'enseignement primaire.¹³

D'autre part, les examens officiels, fixés à la fin des deux niveaux de l'enseignement de base et de l'enseignement secondaire, constituent les facteurs de contrôle nécessaires et fondamentaux pour accompagner le progrès et le développement de l'éducation dans ses divers secteurs, et répondent aux objectifs de l'éducation en général et aux valeurs structurelles fondamentales de la société libanaise en particulier. C'est à ce dispositif systématique que doivent se soumettre les établissements éducatifs pré-universitaires doivent.

La constitution libanaise (Révisée lors de l'Accord de Taef - 29 septembre 1990) sert d'unique référence écrite pour définir les grandes orientations de l'éducation au Liban en l'absence de lois spécifiques au système éducatif. Le MEES seul chargé de l'éducation au Liban, élabora alors un plan de restructuration du système éducatif approuvé par l'arrêté n° 15/94 du 17août 1994 qui entre en vigueur à partir de l'année scolaire 1998. Ce plan qui est venu combler un manque juridique décret notamment l'éducation obligatoire d'abord de 6 à 12 ans, puis jusqu'à 15 ans et entreprend le réaménagement de tout le système afin de moderniser les curricula, restructurer l'enseignement général et l'enseignement technique et professionnel et mettre en place plusieurs projets en vue de rattraper les retards accumulés depuis près de trente ans en vue d'offrir aux Libanais une éducation de qualité¹⁴.

Le financement du système éducatif au Liban est un sujet de constantes polémiques, tant au niveau public que privé. Les deux sources principales de financement de l'éducation au Liban sont, d'une part, le gouvernement, (contributions directes ou indirectes par le biais du budget du MEES et le budget d'autres ministères, administrations et établissements publics) ; et d'autre part, les parents (dépenses et contributions pour l'éducation de leurs enfants). La complexité du financement de l'éducation apparaît particulièrement quand il s'agit de déterminer avec précision le montant total de la dépense et la part du PIB consacrés à l'éducation. Il est dès lors impossible d'estimer la

¹³ Séminaire IFADEM Liban, (2013).

¹⁴ Rapport PASEC Liban, (2012).

répartition de ce budget en fonction : (i) des différentes sources de financement et leur apport, (ii) de la charge financière entre l'État et les particuliers, (iii) entre les différents inputs, secteurs, et cycles, (iv) entre dépenses courantes et d'investissement, (v) entre les régions, les zones rurales et urbaines, les catégories socioprofessionnelles, (vi) la détermination du coût moyen et de la dépense moyenne par élève, par cycle, secteur, région, et par catégorie socioprofessionnelle, (vii) la détermination du degré de rationalité, d'efficacité, d'économicité et d'équité de ces dépenses.¹⁵

I.2.1 Les composantes du système éducatif libanais

Aujourd'hui, parallèlement aux institutions éducatives séculaires, plus d'une quinzaine de réseaux scolaires dominant la scène éducative libanaise : le réseau des écoles catholiques constitué sous l'égide du Secrétariat des écoles catholiques et regroupant plus de cinquante cinq groupes scolaires diocésain et religieux scolarisant environ 200. 000 élèves, les écoles des communautés orthodoxe (10 mille élèves) et protestante (environ 35 000), les écoles musulmanes, sunnites, chiïtes et druzes, qui se sont multipliées, surtout après 1990, pour se constituer en réseaux institutionnels regroupant une quinzaine de groupes scolaires scolarisant plus de 80 000. 23 pour cent des élèves des écoles chrétiennes sont des musulmans. Ajoutons à cette liste, les écoles privées laïques, comme la Mission laïque française, ou à coloration religieuse chrétienne ou musulmane, forment un groupe très hétérogène d'environ trois cents établissements, les écoles publiques gérées par le Ministère de l'Éducation nationale, elles aussi malgré leur dénomination d'écoles publiques, sont hétérogènes dépendamment de leur emplacement géographique et social. Ces différents réseaux publics et privés scolarisent aujourd'hui quelques 950 000 élèves dans leurs établissements académiques et techniques dont environ 30 pour cent qui sont scolarisés à l'école publique. L'enseignement technique et professionnel, public et privé, scolarise seulement environ 100.000 élèves, dont les deux tiers sont scolarisés dans le public. De ce fait, le Liban est un des pays en développement qui affiche les résultats les plus satisfaisants en termes de scolarisation de la jeunesse aussi bien pour les filles que pour les garçons avec des taux nets de scolarisation de **89,9 %** pour le primaire et de **77,4 %** pour le secondaire. Toutefois, environ 20 % des élèves, suite à leur échec scolaire avant la fin du cycle complémentaire, n'arrivent pas à acquérir le bagage intellectuel et culturel adéquat pour affronter les difficultés de la vie. Au niveau de l'enseignement supérieur, les deux dernières décennies ont vu une explosion de l'offre universitaire, le nombre des institutions, passant d'une dizaine appelées institutions traditionnelles en 1990 à 44 institutions aujourd'hui, accueillant environ 150 000 étudiants de tous bords. Ces institutions dans leur grande majorité sont confessionnelles et rattachées soit à des associations à coloration religieuse soit à des congrégations ou communautés chrétiennes ou musulmanes.

¹⁵ *Idem.*

Une autre manière de considérer notre système éducatif : comme le précise un rapport de l'Unesco paru en 2002 et concernant un plan stratégique pour l'éducation au Liban en 2015, le Liban reste dominé par deux types d'institutions éducatives, celles qui sont le reflet *des foyers de privation* dans lesquels l'élève arrive à peine à acquérir un diplôme, sans que sa formation soit acceptable ; cet élève est dans une large mesure scolarisé à l'école publique qui demeure le parent pauvre de l'éducation au Liban, le lieu où les familles qui n'ont pas les moyens d'offrir le privé envoient leurs enfants. Nous retrouvons cet élève dans des écoles privées défavorisées ou très commerciales. De même d'autres institutions, la plupart privées, rarement écoles publiques, se présentent comme *des îlots de qualité ou d'excellence* qui réussissent leur triple mission éducative, celle d'instruire, de qualifier et de socialiser. Il est évident que dans le souci de ne pas être prisonniers du système éducatif libanais, les îlots de qualité, qui se comptent par dizaines, continuent à performer leurs programmes d'éducation, qu'ils adoptent uniquement les programmes libanais ou qu'ils s'inspirent des systèmes académiques français ou anglo-saxons afin de maintenir l'excellence et l'adaptation avec les nouveautés des méthodes et des programmes académiques que ces systèmes arrivent à actualiser, sachant que certains établissements, comme ceux de la Mission laïque ou le Collectif des institutions homologuées catholiques donnent une très large place aux programmes et manières de faire de l'enseignement proprement français. D'autres ont fait le choix des programmes du baccalauréat international, même si l'ensemble de ces institutions donne une bonne place à l'enseignement des programmes libanais.¹⁶

I.2.2 Le MEES

La structure du MEES est schématisée à la Figure 1 et le Tableau 1 présente les fonctions des structures pédagogiques.

¹⁶ Le Système éducatif libanais : un regard d'ensemble des réalités, des problèmes et des défis. P. Selim Daccache, sj. (2010).

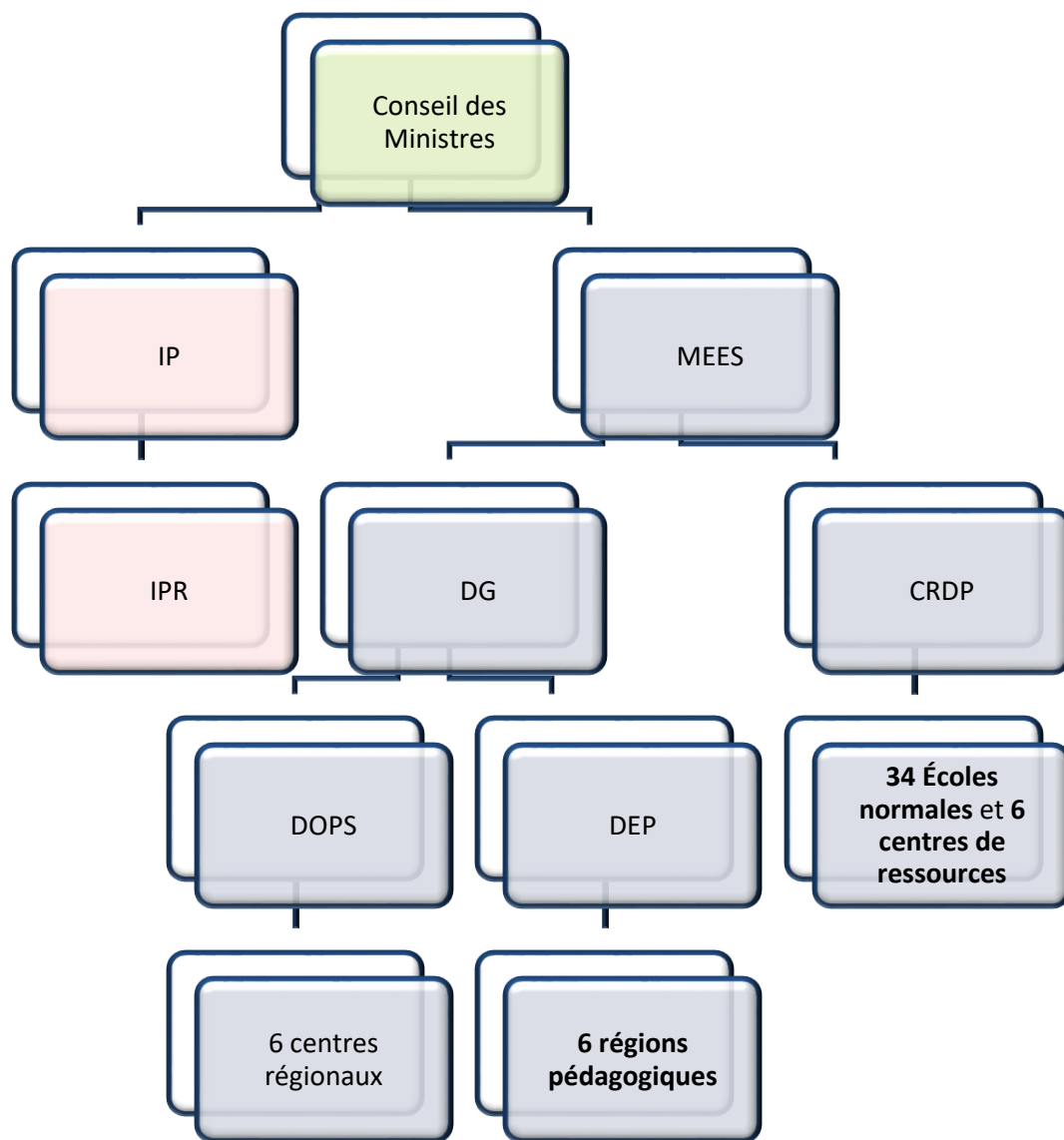


Figure 1. Organigramme du MEES (Rapport IFADEM Liban, 2013)

Tableau 1. Les fonctions des structures pédagogiques (Rapport IFADEM Liban, 2013)

<p>Inspection Pédagogique</p>	<p>Contrôle de l'avancement des travaux dans les établissements d'enseignement. Contrôle des compétences des enseignants. Application des programmes et règlements en cours. Organisation des épreuves officielles. Conseil en matière de règlements appliqués à l'administration publique.</p>
<p>Direction de l'Enseignement Primaire</p>	<p>En charge de la gestion administrative des enseignants des écoles officielles du préscolaire jusqu'au cycle 3.</p>
<p>Centre de Recherche et Développement Pédagogique</p>	<p>Appuyé par des financements nationaux et internationaux, il est en charge de la formation continue des enseignants et de la constitution des curricula du primaire.</p>
<p>Direction de l'Orientation Pédagogique et Scolaire</p>	<p>Assure le suivi des établissements et des enseignants ; en priorité ceux qui ont des difficultés.</p>

Ces structures se réunissent plusieurs fois au cours de l'année scolaire :

- au niveau national au sein d'un **comité de coordination** (CC) composé de la présidente du CRDP, du DG, des directeurs de la DEP et de la direction de l'Enseignement Secondaire (DES), d'un inspecteur pédagogique et du directeur de la DOPS ;
- au niveau régional au sein d'un comité **d'orientation régional** (COR).

Le MEES¹⁷ faisait face à plusieurs difficultés qui créaient des dysfonctionnements au sein du système éducatif :

- une forte concurrence entre les écoles publiques, privées et semi-privées avec dans le public une baisse des effectifs et une forte concentration d'enfants défavorisés ;
- le recrutement en masse et sans critères stables d'enseignants contractuels sans formation initiale et leur répartition hétérogène sur le territoire ;
- la dévalorisation du statut d'enseignant et le manque d'attractivité de la profession ;
- la multiplicité des acteurs qui interviennent sur le secteur primaire sans coordination.

¹⁷ Rapport du MEES, Séminaire IFADEM – Liban, (2013)

En 2008, Le MEES met donc en place un plan quinquennal avec trois grands objectifs pour l'école publique :

- la réhabilitation de l'école publique et la réforme du système éducatif ;
- le recrutement d'enseignants cadrés sur concours ; et,
- la formation initiale (ou en cours d'emploi) des néo-cadrés depuis 2010 à l'Université Libanaise et dans les écoles normales.

1.3 Le dispositif IFADEM Liban

L'initiative francophone pour la formation des maîtres (IFADEM) est un projet dont la raison d'être est la formation des maîtres à distance, et cela, afin de promouvoir une éducation de base de qualité, inclusive et équitable pour tous¹⁸. Cette initiative régie par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) et l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), est présente au Bénin, Burundi, Côte d'Ivoire, Haïti, Liban, Madagascar, Mali, Niger, République démocratique du Congo, Sénégal, et Togo - pays qui se sont engagés individuellement à développer un dispositif de formation des maîtres, en partie à distance, basé sur l'autoformation tutorée et adapté aux besoins de leurs systèmes éducatifs respectifs. De plus, depuis 2016, le lancement d'une phase d'extension a débuté au Burkina Faso, Cameroun, Comores et Tchad.

Sur le plan des principes de fonctionnement, IFADEM privilégie généralement une gouvernance locale, représentative des institutions nationales intervenant dans la formation, le suivi et l'évaluation des enseignants¹⁹. IFADEM accompagne la conception nationale d'un dispositif de formation continue des enseignants fondé sur un parcours d'auto-formation tutorée intégrant une initiation à l'informatique et à l'usage d'Internet.

L'initiative repose sur le renforcement des capacités des acteurs qui assurent l'encadrement de la formation (concepteurs de contenus, tuteurs, conseillers pédagogiques, inspecteurs, cadres des directions techniques du MEES). IFADEM s'efforce de favoriser la reconnaissance de la formation par les autorités nationales ; elle offre l'expertise internationale nécessaire au renforcement de l'expertise locale et met à la disposition des enseignants bénéficiaires des ressources pédagogiques.²⁰

¹⁸ Site IFADEM

¹⁹ Ref. I.3.2. Gouvernance de l'IFADEM Liban

²⁰ Rapport IFADEM Madagascar

I.3.1. Récapitulatif des étapes du dispositif IFADEM- Liban

Evénement	Date(s)	Résultat	Acteurs principaux
Signature de l'accord de siège relatif au bureau régional de l'AUF	3 juin 2003	Institution du BMO de l'AUF	Gouvernement libanais OIF
Sommet de la Francophonie , Montreux	22 - 24 octobre 2010	Signature du <i>Pacte linguistique</i> le 23 octobre 2010, pendant le sommet de la francophonie de Montreux	Le président libanais, Michel Sleiman M. Abdou Diouf, secrétaire général de la Francophonie
Missions exploratoires	2011	Prise de contact et amorçage des discussions	AUF-OIF Responsables pédagogiques libanais
Convention cadre entre l'AUF et l'OIF	17 juin 2011	Mise en place et conduite d'IFADEM	AUF OIF
Séminaire de co-construction / lancement	18 - 20 avril 2012	Dessiner les principaux contours : public cible, durée, contenus, place des technologies, etc. de l'initiative IFADEM - Liban	MEES CRDP IP UL USJ IFL IFADEM - AUF/OIF
Signature d'un accord de partenariat	13 juin 2012	Financement d'une partie de l'action de renforcement linguistique des enseignants les plus faibles	Ambassade de France au Liban (Institut français) BMO de l'AUF
Signature de l'accord de partenariat pour le développement de l'IFADEM au Liban	11 octobre 2013	. Inscription d'IFADEM dans le plan sectoriel du MEES . Ambassade de France, IFL et autres partenaires soutiennent la mise en place d'IFADEM au Liban par un financement complémentaire . Mise en place : - de la durée de l'accord - du dispositif - de la gouvernance - de la gestion budgétaire	Ministre de la MEES Hassan Diab Recteur de l'AUF Bernard Cerquiglini Administrateur de l'OIF Clément Duhaime

Événement	Date(s)	Résultat	Acteurs principaux
		<ul style="list-style-type: none"> - du dispositif de la formation - d' IFADEM . Durée de l'accord : jusqu'au 30 juin 2014	
Séminaire de conception d'un cahier des charges	Juin 2013	. Conception d'un cahier des charges pour la conception d'un outil de mesure des compétences professionnelles des enseignants (tests entrée/sortie) . Développement d'un premier questionnaire appelé « sondage » des pratiques professionnelles . Révision et adaptation du questionnaire	Équipe d'experts techniques internationaux IFADEM Concepteurs de livrets burundais et malgaches Chefs de projets IFADEM
Test de positionnement linguistique	2013 - 2015	Déterminer les compétences linguistiques des tutorés	CRDP
Sessions de perfectionnement linguistique	2015	. Identification du niveau A2 comme niveau minimum requis pour suivre la formation IFADEM . Sessions de perfectionnement : 60 heures pour enseignants de niveau A2.2 et 40 heures pour ceux du niveau A2.3	IFL Des 70 enseignants de niveaux A2.2 et A2.3 identifiés, 61 ont suivi les sessions de formation
Avenant à l'accord de partenariat	26 février 2015	Prolongation de l'accord jusqu'au 30 juin 2016	Ministre de la MEES Elias Bou Saab Recteur de l'AUF Bernard Cerquiglini Administrateur de l'OIF Clément Duhaimé Directeur du BMO de l'AUF Hervé Sabourin
Atelier de formation 1 pour accompagner l'équipe locale dans la conception de contenus de formation	10 - 16 mai 2015	. Faire rentrer l'équipe des concepteurs dans la démarche IFADEM . Déterminer les	Danièle Houpert Rima Malek

Evénement	Date(s)	Résultat	Acteurs principaux
IFADEM		thématiques des livrets à concevoir . Organiser le travail de conception.	Conceptrices
Mini atelier	Septembre 2016	. Définition du cadre épistémologique CRDP-UL . Unification des terminologies entre manuels du CRDP, Cours de la FP-UL et livrets IFADEM . Réflexion sur les supports technologiques	Rima Malek Ingénieures pédagogiques Conceptrices
Atelier 2 pour accompagner l'équipe locale dans la conception de contenus de formation IFADEM	30 juin - 3 juillet 2015	. Finalisation du livret 1 . Apports multimédias et médiatisation du livret 1 . Etat des lieux des autres livrets . Pistes multimédias . Organisation du travail	Danièle Houpert Rima Malek Conceptrices
Atelier 3 pour accompagner l'équipe locale dans la conception de contenus de formation IFADEM	5 - 8 novembre 2015	. Revoir les grandes lignes des livrets finalisés . Etablir un fil conducteur qui relie les livrets . Unifier les terminologies	Danièle Houpert Rima Malek Conceptrices
Test DELF	Décembre 2015	Epreuve DELF niveau A2 pour tous les enseignants qui ont suivi les sessions de formation linguistique	IFL 61 enseignants
Validation de la liste des tuteurs et enseignants	Décembre 2015	Validation lors de la réunion du CN	CN
Relecture des livrets	Décembre 2015		Danielle Houpert CRDP IFADEM Paris, Relectrice professionnelle Rima Malek
Impression des livrets	Janvier - Février 2016		CRDP
Formation tuteurs IFADEM Liban	12, 13, 19, 20, 21 février 2016	Préparation au tutorat : conception des outils nécessaires et harmonisation des représentations par	Claire Akiki Graziella Bassil 26/23 tuteurs

Evénement	Date(s)	Résultat	Acteurs principaux
		rapport aux rôles et fonctions du tuteur	
Premier regroupement	3 - 6 mars 2016	Formation et remise des livrets	
Mini regroupements de tutorat	Avril - octobre 2016	Déroulement du programme du tutorat dans ces deux phases - à distance et en présentiel	Tuteurs Tutorés Comité de suivi
Avenant à l'accord de partenariat	13 juin 2016	Prolongation de l'accord jusqu'au 31 décembre 2017	Ministre de la MEES Elias Bou Saab Recteur de L'AUF Jean-Paul de Gaudemar Administrateur de l'OIF Adama Ouane
Formation et évaluation	Novembre 2016		Rima Malek Conceptrices
Examen final Deuxième regroupement	30 novembre 2016	399 des 500 enseignants sélectionnés se sont présentés à l'examen 375 l'ont réussi	Partenaires d'IFADEM Liban
Célébration de la fin de la phase d'expérimentation pour IFADEM au Liban	27 janvier 2017	Cérémonie de la remise des diplômes	Représentants des principaux partenaires d'IFADEM Liban Enseignants ayant réussi l'évaluation finale
Mission d'évaluation sur le terrain	6 - 10 mars 2017	Rencontres et entretiens des deux experts avec les principaux acteurs du projet	Rita Zgheib Samuel Pierre Principaux acteurs et participants (ref. programme des rencontres)

I.3.2. Gouvernance du projet

Conformément à ce qui se passe dans tous les pays recevant l'initiative IFADEM, la gouvernance de l'initiative est constituée des comités suivants :²¹

1. Comité National et Secrétariat Exécutif (CN et SE) :

a. Fonctions :

i. CN :

Coordonner au niveau national, en liaison avec le CCI les volets opérationnels, pédagogiques et administratifs du dispositif.

Veiller à la concordance du dispositif avec les réformes du MEES.

b. Membres :

i. CN :

Ministre du MEES – Président

Président du CRDP – Vice-président

Directeur général du MEES - Vice-président

Inspecteur général pédagogique

Conseiller du ministre chargé du pacte linguistique – Coordonnateur

Conseiller du ministre pour l'éducation et l'enseignement supérieur

Doyen de la faculté de pédagogie de l'Université Libanaise

Directeur de l'enseignement primaire du MEES

Directeur de la formation continue au CRDP

Directeur du secrétariat du développement pédagogique

Directeur de l'orientation pédagogique et scolaire

Représentant de l'AUF et directeur du BMO

Représentant désigné par l'OIF

Responsable du bureau de relations extérieures de la CONFEMEN

Correspondant du Liban de l'OIF

ii. SE :

Président du CRDP – Secrétaire exécutif

Conseiller du ministre chargé du pacte linguistique – Rapporteur

Responsable de la formation continue dans la région du Liban Nord

Responsable du suivi de la formation dans la région du Liban Nord

Directeur régional de l'éducation concerné par l'expérimentation

Représentant désigné par l'OIF

Représentant de l'AUF et directeur du BMO

Coordonnateur des concepteurs du contenu désigné par le Ministre

²¹ Accord de partenariat ; p. 3-5

2. Comité de Pilotage (CP) :
 - a. Fonctions :

Assurer et vérifier le bon déroulement de l'Initiative et en rend compte au sommet des chefs d'états et de gouvernements francophones.
 - b. Membres :

Administrateur de l'OIF et Recteur de l'AUF – Co-présidents
Ministre du MEES

3. Comité de Coordination IFADEM (CCI) :
 - a. Fonctions :

Coordonner l'initiative au niveau international et est l'interlocuteur du CN et de son SE pour l'accompagnement du Liban dans l'expérimentation de l'Initiative.
 - b. Membres :

Responsable de l'initiative au sein de l'OIF et Responsable de l'initiative au sein de l'AUF - Coordonnateurs

4. Groupe d'Experts (GE) :
 - a. Fonctions :

Assurer le suivi scientifique d'IFADEM
 - b. Membres :

Experts désignés par le CCI. ²²

5. Groupe des Partenaires (GP) :
 - a. Fonctions :

Représenter les états concernés au sein des instances francophones.
 - b. Membres :

Les diplomates des pays concernés par l'IFADEM et partenaires des secteurs publics et privés intervenant dans l'Initiative.

Le CN dans sa composition est représentatif de tous les acteurs principaux impliqués dans cette initiative et donc répond aux attentes généralement exprimées par les promoteurs d'IFADEM. Cependant, il est important de noter que certains facteurs ont entravé le bon fonctionnement du comité et, par conséquent, affecté sa performance :

- Plus de deux ans se sont écoulés entre la signature de l'accord de partenariat et le commencement de la mise en œuvre du projet. Pendant ce temps certains membres du CN ont été remplacés par d'autres (ministre, présidente du CRDP, doyenne de la faculté de pédagogie de l'UL) et leurs successeurs se sont trouvés impliqués dans un projet dont ils ne connaissaient pas grand-chose.

²² Peuvent être invités de façon ponctuelle des intervenants techniques et des partenaires de l'Initiative

- L'organigramme du MEES²³ ne définit pas clairement les rôles des instances pédagogiques qui dépendent de ce dernier et qui font tous partie du CN. Ceci a causé un malaise administratif malgré le fait que les partenaires étaient très contents de collaborer ensemble. Les partenaires concernés ont voulu pallier ce manque, et donc, la présidente du CRDP, la doyenne de la faculté de pédagogie et la directrice de la DOPS se sont engagées à se réunir pour « poser les termes de leur collaboration »²⁴. Une fois cela fait, une unification des perspectives et attentes sera alors possible.
- Certains membres du CN tels que l'Inspecteur Pédagogique Général étaient absents de toutes les réunions du comité. Par conséquent, le dispositif a souffert de l'absence de l'audit pédagogique informé et alors l'inspection ne pourra pas évaluer le changement de méthodologie chez les enseignants induit par le projet IFADEM.
- Les réunions du CN étaient rares (3 réunions en 3 années). De plus, certaines décisions prises lors de ces réunions n'ont pas été appliquées. Vu le rôle pivot du CN, ceci a sûrement contribué à diminuer son efficacité et efficience.
- Plus d'un acteur impliqué dans le dispositif IFADEM Liban affirmé que le CCI a collaboré pleinement avec le CN et a approuvé toutes les modifications (tant au plan administratif qu'au plan financier) proposées par ce dernier suggérés par le CN.
- Les conceptrices que nous avons rencontrées lors de notre mission d'évaluation ont témoigné du rôle efficace et pertinent des experts (notamment Mmes Danielle Houpert, Rima Malek et Claire Akiki) qui se sont investies à la réussite de ce projet Liban.

I.3.3. Pilotage du dispositif et fonctionnement administratif

La coordination locale de l'initiative paraît avoir pleinement joué son rôle assurant un déroulement de l'expérimentation conforme au planning standard (neuf mois de formation). Ceci dit, certains points sont à noter par rapport au fonctionnement administratif :

- Le recours à des expertises non-prévues dans le planning :
 - a. IFL pour le perfectionnement linguistique
 - b. Mme Claire Akiki pour remplacer Mme Malek pour la formation des tuteurs
 - c. Mme Soueidi en tant que chef de projet au CRDP
 - d. Les ingénieurs technologiques pour le développement de la plateforme
- Les malaises relationnels qui ont résulté du manque de clarification initiale des rôles et fonctions des acteurs.
- L'absence de certains acteurs principaux.
- L'affectation de nouveaux responsables dans les diverses institutions pédagogiques en cours de route.

²³ Séminaire IFADEM Liban, (2013).

²⁴ Compte rendu de la réunion du CN du 13 mai, 2016.

- Les différents degrés d'implication.
- Les différentes formes de leadership.
- Les imprévus financiers et logistiques.

Cependant, pour un projet de cette envergure, ces écarts d'une administration fluide ne sont pas importants. Les résultats le prouvent.

I.3.4 Le programme de perfectionnement linguistique

Suite aux résultats du test de positionnement linguistique conçu et administré par le CRDP, il s'est avéré que le niveau linguistique d'un nombre d'enseignants laissait beaucoup à désirer. Donc, il a fallu collaborer avec l'IFL afin de former un bon nombre de tutorés. On demanda à soixante-dix futurs tutorés de suivre soixante heures de cours de perfectionnement linguistique pour arriver au niveau A2 - leurs plus grandes défaillances étant au niveau de la culture et de l'expression orale. Seuls une soixantaine d'enseignants assistèrent à toute la formation et passèrent l'épreuve A2.²⁵

S'il est vrai qu'il vaudrait mieux que la formation linguistique se fasse avant le début de l'année scolaire comme suggéré par le CRDP ²⁶ afin que le tutorat puisse aller de pair avec l'année scolaire, il faut mentionner que deux des tutorés qui ont dû suivre les cours de perfectionnement linguistique se sont positionnés parmi les vingt premiers à l'épreuve finale - une confirmation de la pertinence et de l'importance de ce programme !

²⁵ Rapport d'activité de la formation linguistique, (n.d.)

²⁶ Rapport du déroulement des étapes de l'initiative IFADEM, CRDP (2017).

I.3.5 Identification des acteurs, constitution et animation des équipes

La désignation des enseignants bénéficiaires

L'article 6.1 de la convention IFADEM détermine le public cible du projet expérimental : Un maximum de 500 enseignants cadrés du MEES du cycle primaire, les enseignants cadrés en formation continue à la FP de l'UL, les enseignants contractuels, et éventuellement et selon les besoins, des coordinatrices avec certains directeurs des écoles du Liban Nord.²⁷

Les 426 enseignants (425 femmes et 1 homme) qui ont constitué la population des tutorés ont été sélectionnés par le CRDP. La liste des enseignants a été validée par les membres du CN. Les groupes de tutorat ont été constitués par logique géographique, afin de faciliter le travail des tuteurs.²⁸

76 % des enseignants avaient moins de 41 ans. Si 70 % des enseignants sont titulaires d'une licence, 20 % d'entre eux n'ont aucune formation formelle et plus de 60 % des enseignants n'ont pas dépassé les dix ans d'enseignement dans des écoles publiques. A ceci s'ajoute le fait qu'un nombre assez important de ces enseignants n'était pas cadré, que certains n'enseignait ni le français ni en français, et qu'un module supplémentaire a dû être conçu pour s'adapter au public engendrant des frais supplémentaires de conception.²⁹

La formation des tutorés n'a pas été facile. Le premier obstacle à franchir fut celui de la maîtrise de la langue. Aussi étonnant que cela puisse paraître, et pour la première fois dans un projet IFADEM il a fallu collaborer avec l'IFL afin de former un bon nombre de tutorés (70 ont suivi les cours de perfectionnement linguistique pour arriver au niveau A2). Cette partie sera élaborée en détails dans la section de ce rapport.

Le parcours tutorat ne fut pas facile. Les tutorés ont exprimé leur mécontentement du en majeure partie aux difficultés suivantes (tels que rapportés par l'une des tutrices dans son rapport):³⁰

- Difficultés au niveau du lexique pédagogique (terminologie) utilisé dans le livret ;
- Difficultés au niveau de la compréhension des consignes qui semblaient parfois ambiguës ;
- Difficultés au niveau personnel : manque de concentration ;
- Difficultés au niveau de la formulation des justifications ;
- Difficultés à trouver leur erreur et à comparer leurs propres réponses aux réponses proposées dans le corrigé (quand il s'agit de questions ouvertes) ;
- Difficultés à comprendre toutes les idées dans le memento.

²⁷ Accord de partenariat, (2013).

²⁸ Compte rendu réunion CN, (décembre 2015).

²⁹ Test d'entrée et de sortie, (n.d.)

³⁰ Bilan mini regroupement Safa Mawlawi. (avril 2016)

L'équipe de conception des contenus

L'équipe d'élaboration des livrets fut composée de 13 conceptrices, sélectionnées par le CN des trois institutions pédagogiques impliquées dans le projet (CRDP, DOPS et FP-UL) selon les critères suivants :

- Concepteurs de curricula ou de manuels scolaires au primaire
- Maîtrise de Français – niveau C1
- Connaissances TICE
- Conception de contenus de formation
- Expérience professionnelle dans le primaire enseignement, coordination ou accompagnement pédagogique
- Formé aux principes de l'Approche Actionnelle
- Respect des engagements, travail au sein d'une équipe, capacités d'écoute, de communication, de mutualisation et sens critique...

Les conceptrices forment un groupe très dynamique et travaillent depuis le début de l'action dans une ambiance amicale et joyeuse. Elles se distinguent d'après Mme Houpert par :

- leur très bon niveau de compétences individuelles,
- la complémentarité de leurs compétences, dont les appartenances institutionnelles sont un signe fiable: CRDP, DOPS et Université Libanaise et,
- leurs qualités relationnelles.

Mme Houpert a aussi souligné le sérieux de l'engagement des conceptrices alors qu'un bon nombre d'entre elles n'était pas déchargé des tâches ordinaires liées à leur fonction. Pour autant, l'investissement a été remarquable, non seulement pendant le temps de l'atelier, mais aussi en dehors de l'atelier, puisque le travail entrepris avec les animatrices s'est souvent poursuivi au sein des groupes, en présentiel ou à distance. Les productions attendues ont toujours été livrées à temps.

Le troisième élément positif a été de pouvoir travailler en cohérence avec d'une part, la démarche initiée dans le CRDP dans les manuels scolaires qui sont en cours d'élaboration et d'autre part, trois cours de la licence à la Faculté de Pédagogie de l'Université Libanaise. En effet, ces trois ateliers ont permis de mesurer la cohérence existant entre ces deux organes de formation (initiale et continue) des enseignants.

Les tuteurs

Un groupe de tuteurs composé de vingt-trois personnes issues de différentes institutions éducatives libanaises, dont deux enseignants de l'UL, six conseillers pédagogiques de la DOPS et quinze formateurs du CRDP, suivirent un cours de formation dont l'objectif était la création d'un « kit » du tuteur IFADEM.

Cette formation, répartie sur cinq jours de huit heures chacun, fut assurée par Claire Akiki, assistée par Graziella Bassil. Mme Akiki est formatrice spécialisée dans la didactique du français langue étrangère, elle est également tuteur. Mme Bassil était formatrice au CRDP auprès des enseignants de français avant de devenir l'assistante de la Présidente du CRDP, en charge du suivi du projet IFADEM.

La formation fut marquée par un nombre de difficultés, notamment la sélection aléatoire des tuteurs participants par les responsables de leurs institutions sans explication sur l'objectif ou le contenu de la formation. Ceux-ci manifestèrent leur mécontentement de l'investissement attendu d'eux par rapport au montant des indemnités proposées. Ils questionnèrent aussi l'engagement du MEES et la manière dont le projet pourrait être mis en œuvre sur le terrain.

Le groupe lui-même était assez hétérogène ; les huit conceptrices du groupe avaient une meilleure connaissance du dispositif IFADEM et des livrets de formation, comparé aux autres tuteurs. Ce décalage ralentit la formation. D'autant plus, la présence inconsistante des différents tuteurs tout au long des cinq jours rendit difficile la création d'une dynamique d'équipe.

Pour résoudre les problèmes du mécontentement des conditions de travail, des incohérences entre les engagements pris par le MEES et la réalité du terrain, et de l'hétérogénéité et l'absentéisme du groupe, les formatrices durent modifier le contenu de la formation et varier les activités pour atteindre leurs objectifs.

Le profil du tuteur IFADEM - Liban fut finalement conçu et le regroupement des enseignants eu lieu avec succès. Cependant, le MEES cherche toujours à préciser le rôle que pourrait jouer ces institutions au sein d'IFADEM.³¹

I.3.6 La conception des contenus de formation

L'équipe d'élaboration des livrets est composée de 8 conceptrices, recrutées en majeure partie parmi l'équipe des formatrices du CRDP avec deux du CP DOPS et deux professeurs de l'Université libanaise. Elles forment un groupe très dynamique et travaillent depuis le début de l'action dans une ambiance amicale et joyeuse.

L'atelier de lancement s'est déroulé en mai, 2015, le cahier des charges développé par IFADEM précise que le rôle de l'expert, Mmes Houpert et Malek est de veiller à « guider et orienter le travail des concepteurs pour l'identification d'activités ou de thématiques qui peuvent être traitées par d'autres médias que le papier. Il pourra également recommander les sujets qui peuvent permettre une interactivité avec l'apprenant. »³² La bonne entente et le professionnalisme des deux expertes en plus de la complémentarité de leurs domaines respectifs (propos recueillis des conceptrices rencontrées lors de mission d'audit) eurent un effet très positif sur le travail de conception des livrets.

³¹ IFADEM. Bilan de formation des tuteurs IFADEM Liban, (n.d.).

³² Rapport de mission, Mme Houpert, (2016).

Quant aux résultats de leur labeur, ils correspondent aux quatre livrets d'autoformation :

- Le livret 1 - **Métier de l'enseignant**- (132 pages) - comprend quatre séquences : « Agir de manière éthique », « Créer des conditions favorables aux apprentissages », « Concevoir une séquence pédagogique motivante » et « Mettre en œuvre une séance pédagogique de manière motivante.
- Le livret 2 - **Entrée dans la lecture**- (75 pages) - comprend deux séquences « Méthodes d'enseignements de la lecture et « La compréhension orale ».
- Le livret 3 - **La compréhension** - (145 pages) - comprend 3 séquences : « La compréhension », « La compréhension orale » et « La compréhension écrite ».
- Le livret 4 - **La production orale ou écrite** - (141pages) comprend trois séquences : « Les activités de production », « La production orale » et « La production écrite ».

Chaque livret est accompagné d'une séquence vidéo dont le son est disponible seul, sans image, sous forme de podcast. Des exercices interactifs sont ensuite créés pour certains passages.³³

Chaque séquence du livret comprend les huit sections suivantes :

1. **Constat** - Etat des lieux et des pratiques ; identification des problèmes liés à la compétence ciblée et leurs conséquences
2. **Objectifs** - Acquisition des connaissances et des compétences permettant de surmonter les difficultés vues dans le constat
3. **Diagnostic** - Mise au point des connaissances : autotests, résultats aux autotests et recommandations
4. **Mémento** - Condensé des connaissances théoriques
5. **Démarche méthodologique** - Conseils méthodologiques pour la conduite des activités
6. **Activités pour l'enseignant** - Modèles d'activités
7. **Bilan** - Bilan de l'apprentissage de la séquence et autoévaluation des compétences acquises
8. **Corrigés**.

Réflexion sur la conception des livrets

Le protocole du dispositif IFADEM ne prévoit pas, ce qui est regrettable, d'expérimentation des livrets afin de vérifier leur adéquation par rapport aux besoins du terrain. Ceci aurait pu pourrrait pallier les difficultés rencontrées par les tuteurs et les tutorés.

En fait, les témoignages des conceptrices rencontrés au cours de notre mission d'audit ont clairement exprimé leur satisfaction de l'ambiance joyeuse aux seins des équipes, de la qualité du travail entrepris, du tissage de liens de complémentarité entre les représentantes des différentes institutions pédagogiques et du zèle de l'équipe qui a fait que trois des livrets ont dépassé le nombre de pages maximum désigné par l'IFADEM.

³³ Rapport bilan de formation 3. Rosalie Vigouroux, (2015).

Toutefois, certains tuteurs n'étaient pas très satisfaits (ref. raisons énumérées plus haut) . Il est évident que les conceptrices qui ont aussi été tuteurs ne partagent pas l'avis des autres. Pour eux la tâche était claire, les concepts bien maîtrisés, la méthodologie apprivoisée, et la démarche pédagogique cohérente.

Il nous semble important pour le devenir de l'initiative IFADEM Liban d'attirer l'attention des concernés sur les points suivants :

- Le choix des thèmes est excellent. Excellente aussi est la décision de faire du métier de l'enseignement avec ses quatre séquences le PREMIER livret. Dommage qu'il ne fut pas pris en premier dans la formation des tutorés.
- Le niveau linguistique, le contenu théorique et les activités proposées ne sont pas en harmonie. Le contenu des livrets pourrait facilement constituer un manuel de maître à utiliser par des professeurs à l'UL, à titre d'exemple, dans leurs cours de méthodologie et de didactique.
- Les mémentos, quoique très riches en contenu, sont trop lourds pour des livrets d'autoformation à distance.
- Les activités proposées sont parfois trop simples.
- Certaines consignes sont intrinsèquement ambiguës.
- Nous trouvons que les deux décisions pédagogiques adoptées - notamment celles de l'utilisation de la langue maternelle dans un cours de langue étrangère et l'approche à la lecture adoptée mériteraient d'être discutées.
- Les corrigés sont importants et efficaces.
- La redondance est présente. Certains concepts sont repris plusieurs fois. Ceci alourdit le contenu et l'appauvrit en même temps. On aurait pu remplacer les concepts repris par d'autres.
- Il est important de prévoir un temps dans la planification pour la relecture et la discussion de l'ensemble des livrets. En plus, il aurait fallu penser à une étape d'application pilote avant l'impression des livrets.

I.3.7 Installation des infrastructures techniques

La plateforme MOODLE

Moodle est une plateforme d'apprentissage destinée à fournir aux enseignants, administrateurs et apprenants un système unique robuste, sûr et intégré pour créer des environnements d'apprentissages personnalisés. Son nom est l'acronyme de *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment* : « Environnement orienté objet d'apprentissage dynamique modulaire ».

La plateforme Moodle est largement utilisée à l'échelle mondiale. Il a comme caractéristique principale d'être éprouvé et digne de confiance, conçu pour l'enseignement et l'apprentissage, facile à utiliser, disponible sans coût de licence, flexible et personnalisable, extensible et robuste. Outre la création de cours à l'aide d'outils intégrés (ressources et activités) à l'usage des formateurs, Moodle offre des possibilités intéressantes d'organisation des cours sous forme de filières (catégories et sous-catégories, cohortes...) qui lui donne également des caractéristiques propres à la mise en place de dispositifs complets d'enseignement. Moodle intègre également de nombreux outils d'interactions pédagogiques et communicatives créant un environnement d'apprentissage en ligne : il permet de créer, par l'intermédiaire du réseau, des interactions entre pédagogues, apprenants et ressources pédagogiques.

Dans le dispositif IFADEM-Liban, la plateforme *Moodle* n'a été suffisamment exploitée. En effet, plusieurs des fonctionnalités mentionnées précédemment n'ont pas été véritablement utilisées par les acteurs du dispositif. Il a été relevé que les tutorés communiquent plutôt par Whatsapp et n'ont en général pas d'adresse électronique (email). Il a été également mentionné le besoin d'enrichir la plateforme par l'ajout d'informations utiles, de modules avancés d'autoformation pour augmenter le niveau de connaissance de la langue française.

Lors de notre rencontre avec les intervenants de la plateforme Moodle, il en est ressorti un intérêt marqué pour le numérique. Toutefois, mention a été aussi faite de l'absence d'une charte IFADEM en la matière. Pour y remédier, le Liban a préparé une charte mais qui n'est pas encore adoptée. Parmi les idées émises dans ce contexte figure la nécessité de partager des éléments de contenu et les outils développés, la participation des ingénieurs pédagogiques à la préparation des activités d'apprentissage, la mise à disposition des tutorés de tablettes numériques comme c'est le cas avec les participants des pays africains. Il faudrait également encourager le co-design pédagogique en acceptant de partager par exemple des vidéos ou des objets d'apprentissage produits par d'autres pays IFADEM.

I.3.8 Organisation/suivi de la formation/évaluation des enseignants

La formation des enseignants

La formation des enseignements se fit comme prévu en partie à distance sous forme d'autoformation et en partie en présentiel en mini-regroupements. Les tutorés furent rassemblés par région en groupes de vingt par tuteur. Si les tutorés vivaient à proximité, les

tuteurs eux venaient parfois de très loin (du sud, à titre d'exemple). Le premier regroupement qui eut lieu, du 3 au 6 mars 2016, avait pour objectifs la formation des tutorés au dispositif et la remise des livrets. Après cela, les petits groupes se réunirent en mini-regroupements d'avril à octobre de la même année, à raison d'une rencontre au moins par mois. Certains groupes se réunissaient plus d'une fois le mois. La fréquence de ces réunions dépendait du dévouement du tuteur, des besoins des tutorés et de l'atmosphère agréable des réunions. La confiance s'établit vite, les amitiés se forgèrent. Cela a permis aux tutorés de dépasser les difficultés et de persévérer alors qu'ils étaient démotivés à cause de :

- l'ambiguïté quant à l'actualisation de la reconnaissance promise au début du projet ;
- le reniement des décharges horaires promises ;
- la difficulté du contenu des livrets ;
- l'absence de support technologique (la plateforme MOODLE ne fut terminée fonctionnelle que tard dans la formation ; les tutorés n'avaient ni accès Internet, ni portables. De toute façon, peu nombreux étaient ceux qui étaient *computer literate*.³⁴

Si la phase tutorat fut une réussite, c'est grâce au dévouement des membres du comité de suivi, de l'engagement des institutions pédagogiques notamment le CRDP qui mit à la disposition du projet ses locaux et participa financièrement à la rétribution des tuteurs, de la « fiche de révision » développée par les tuteurs avant l'examen, et à la « docilité » des tutorés³⁵. Le 30 novembre eut lieu le second regroupement au cours duquel des 399 des 500 enseignants sélectionnés se présentèrent à l'examen. De ceux-là, 375 le réussirent.

Les formes d'évaluation

Le CN développa deux formes d'évaluation de la formation des tutorés ; l'examen final et les observations de classe des tutorés. La réunion du CN du 13 mai détailla le processus d'évaluation et attribua les rôles et les responsabilités alloués à chaque institution pédagogique : le CRDP se chargerait avec les conceptrices non tutrices de la conception et de l'administration de l'épreuve alors que la DOPS se trouva confiée la mission de l'observation des classes avec pour outil une grille d'observation élaborée et validée par le projet DIRASATI financé en grande partie par USAID.

Le processus de validation/ évaluation

L'épreuve

L'épreuve fut conçue, le barème détaillé. Les tutorés passèrent l'examen, la correction et la délibération furent faites malgré les malentendus et les obstacles rencontrés. Le CRDP dans son rapport sur le déroulement de l'initiative émit un nombre de remarques tant sur le

³⁴ Rapport de la plateforme, R. Malek, (2016).

³⁵ Mme Houpert.

processus que sur la conception, l'administration et la correction de l'examen et demanda une révision complète du processus en cas de continuation du projet. Nous retenons une décision prise au cours de la réunion du CN du 13 mai : « Ce test sera conçu par les concepteurs de contenu de formation. L'attention a été portée sur le fait que les concepteurs produisant ce test ne pourront pas être impliqués dans le tutorat auprès des enseignants.³⁶» Il est important qu'il en soit ainsi pour une évaluation sommative. Il est certain que dans l'éventualité d'une nouvelle initiative, cet aspect est à clarifier, documenter et évaluer car de son implémentation correcte dépend la crédibilité de tout le projet.

Les visites de classes

La DOPS s'est engagée à assurer l'évaluation pratique des enseignants par le biais d'observations de classe. Selon le compte rendu de la réunion du CN du 13 mai 2016, la grille d'observation IFADEM devait être étudiée par les CP DOPS pour voir comment elle pourrait être adaptée au contexte libanais. Finalement, et comme mentionné plus haut il fut décidé d'adopter la grille DIRASATI.

De toute façon, les visites n'eurent pas lieu faute de temps et d'effectifs CP-DOPS – et c'est bien dommage. Les classes observées au cours de notre mission d'audit en mars dernier nous démontrèrent clairement que si les tutorés étaient enthousiastes et pleins de volonté, bien du chemin restait encore à faire tant au niveau de la méthodologie que de la didactique. Si la crédibilité du dispositif IFADEM dépend de la bonne administration de l'épreuve finale, la pérennité et l'efficacité du projet dépendent du suivi et de l'accompagnement professionnel des tutorés d'où l'importance des visites de classe et de l'accompagnement.

Cet aspect – l'évaluation – du projet est essentielle au succès de l'initiative IFADEM.

La valorisation

Il était prévu en début de projet que la valorisation des enseignants qui auraient réussi la formation se ferait à trois niveaux :

1. L'engagement au cadre des enseignants contractuels et l'avancement professionnel des cadres,
2. L'obtention d'équivalence de diplôme de la faculté de pédagogie de l'Université Libanaise,
3. Le décernement d'un certificat IFADEM.

La valorisation du projet passa par une phase d'ambiguïté pénible et déstabilisante pour les tutorés car les partenaires qui s'étaient engagés à la reconnaissance mentionnée ci-dessus furent succédés par de nouveaux responsables qui avaient soit une lecture différente de la valeur académique du projet (équivalence de diplômes) ou bien se trouvaient impuissants face aux contraintes administratives, financières et législatives qui rendaient impossible l'engagement au cadre ou l'avancement professionnel. Alors, on eut recours à la valorisation en 3 points suivante :³⁷

³⁶ Compte rendu de la réunion du CN le 13 mai 2016.

³⁷ Compte rendu de la réunion du CN de décembre 2015.

- l'achat de tablettes pour les 20 meilleurs enseignants, prévu dans le budget IFADEM sous la ligne dotation technologique ;
- la remise par le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur d'une attestation ;
- la reconnaissance par la faculté de pédagogie de l'Université Libanaise de la formation IFADEM. En effet, Mme El Hachem, doyenne de la faculté de pédagogie s'est engagée à prendre en considération la formation IFADEM lors du recrutement de ses formateurs.

Concernant la décharge des enseignants impliqués dans le dispositif IFADEM, M. Yarak assure que ce point ne posera pas de problème.

I.3.9 Analyse du rapport coût-efficacité du dispositif

L'analyse du rapport coût-bénéfice du dispositif IFADEM-Liban fait état de certaines faiblesses qui mériteraient des actions correctives dans la perspective d'un redéploiement de l'initiative dans une nouvelle phase. Cette analyse porte, de manière qualitative, sur le niveau de compréhension écrite et orale et son impact sur l'exploitation des livrets, sur la conception des livrets et leur cohérence, sur le choix des concepteurs et des tuteurs, sur les tests et sur la plateforme. Ce sont là autant d'éléments qui composent le dispositif.

Selon un représentant du ministère de l'éducation du Liban, le dispositif IFADEM-Liban a permis de résoudre en partie le problème de déficit de formation initiale des enseignants. En effet, IFADEM met en collaboration plusieurs acteurs du monde de l'éducation dont le CRDP pour tenter de faire face à certains défis spécifiques auxquels fait face le système éducatif libanais.

De manière spécifique, le défi en salle de classe se situe principalement au niveau de la compréhension orale. Comme il a été mentionné par un conseiller au ministère de l'éducation, l'oral et l'écrit doivent être complémentaires dans l'apprentissage de la langue. En ce sens, IFADEM manquerait d'activités permettant d'arriver à ces habiletés langagières tant à l'écrit qu'à l'oral. D'où la difficulté pour certains enseignants de français de s'exprimer en français et de comprendre la terminologie adoptée dans les livrets.

En ce qui concerne les livrets, il a été observé une certaine redondance. De plus, il manque des consignes et des activités pratiques. En fait, il s'est fait sentir le besoin d'un comité scientifique pour vérifier la cohérence du contenu et l'uniformité des concepts afin de mettre en application les concepts et la théorie. Il conviendrait également d'alléger le contenu, de ne pas se perdre dans les détails non nécessaires à la compréhension. Par exemple, il semble que le livret sur la lecture a été très difficile d'accès pour les tuteurs.

Pour y remédier, il serait opportun d'ajouter un travail d'intégration à la fin des livrets, de diversifier et d'exemplifier les activités du livret pour les rendre plus pratiques. Dans le même ordre d'idée, il a été également mentionné la nécessité d'alléger la théorie pour faciliter l'apprentissage, en misant sur un expert disciplinaire dans l'équipe de conception.

Pour le choix des concepteurs, l'analyse du dossier ne suffit pas. Quant au choix des tuteurs, il faut surtout revoir la formation pour qu'elle soit adaptée à leurs besoins.

Pour la formation des concepteurs, la formatrice Dr. Danièle Houpert a fait un bon travail pour s'assurer que le standard IFADEM a été bien respecté. Mais, aucun travail de coordination ni d'intégration du contenu produit par l'équipe de conception n'a été effectué. Le calendrier semble en être la cause.

En ce qui a trait aux tests, il n'a pas été prouvé qu'ils permettaient de mesurer le degré d'apprentissage des personnes formées. Pour ce qui est de la plateforme, il faudrait capitaliser sur le fait que les tutorés utilisent beaucoup plus leur téléphone avec Whatsapp que le courriel.

II. Le dispositif IFADEM Liban à la lumière des cinq critères d'évaluation définis dans le cadre des termes de référence

II.1. Pertinence

Plusieurs acteurs, y compris le ministre lui-même, ont été rencontrés au cours de notre mission d'évaluation qui s'est déroulée du 6 au 10 mars 2017. En dépit de certaines déficiences relatées ici et là, tous ont reconnu la pertinence du dispositif. Des hauts responsables du ministère de l'éducation du Liban ont reconnu explicitement qu'IFADEM a permis de résoudre, ne serait-ce qu'en partie, le problème du déficit de formation initiale des enseignants.

II.2. Efficacité

L'efficacité du dispositif peut être améliorée sous plusieurs angles : celui des relations interpersonnelles, celui des contenus des livrets, celui de la gestion. Sur ce dernier point, il convient de souligner que le comité national (CN) ne s'est réuni que trois fois (décembre 2015, mai 2016, et janvier 2017) et qu'en raison de cela, un nombre important de préoccupations n'a pas été réglé. Certaines de celles-ci étaient d'ordre primordial (précision des rôles de chaque instance, collaboration effective entre les différents membres, absence totale de certains partenaires, etc.). Ceci a entravé l'exécution effective de la phase expérimentale IFADEM. De plus, vu qu'au cours de notre mission d'audit nous n'avons pas pu rencontrer tous les membres du CN et que ceux que nous n'avons pas vus n'ont pas soumis de rapports d'évaluation, il est évident que les différents points de vue ne pourront malheureusement pas être représentés dans ce rapport.

II.3. Efficience

En matière d'efficience, IFADEM Liban s'est distingué par la qualité de sa gestion budgétaire. En effet, le projet a pu se réaliser grâce à une gestion rigoureuse du budget, ce qui a permis de contenir les dépenses et de redistribuer les fonds en cas d'imprévu afin d'éviter les dépassements. Par ailleurs, il est à noter que le CRDP dut contribuer financièrement, en sus de sa part initiale, à la rétribution des concepteurs et tuteurs, et ce, parce que le calcul initial des honoraires, basé sur les sommes attribuées dans d'autres pays IFADEM, ne correspondaient pas au contexte libanais où le niveau de vie est nettement plus élevé. Dans l'éventualité d'un déploiement du dispositif IFADEM au Liban, une restructuration du budget est nécessaire afin de pallier les écarts qui ont eu lieu en effectuant une étude financière plus approfondie.

Par ailleurs, si la gestion du budget a été conduite de manière efficiente, cela n'a pas été le cas pour les ressources humaines. En particulier, il faudrait régler le problème de la rémunération des tuteurs, surtout qu'ils n'avaient pas obtenu de décharge horaire lors de la phase d'expérimentation.

II.4 Impact

Le dispositif IFADEM a eu un impact significatif sur les acteurs qui y étaient impliqués : concepteurs, tuteurs, enseignants, représentants du ministère de l'éducation, entre autres. Là où l'impact s'est manifesté le plus, c'est au niveau des enseignantes. En effet, IFADEM a permis aux enseignantes de gagner en confiance en elles-mêmes ; elles sont devenues plus à l'aise pour formuler leurs demandes aux directeurs d'écoles, selon les témoignages reçus.

II.5. Viabilité

Pour ce qui est de la viabilité, de toute évidence, le dispositif est viable. L'intérêt du ministère de l'éducation pour le dispositif est manifeste, et l'ensemble des acteurs ont exprimé leur vif désir de voir se poursuivre l'initiative. Cependant, pour assurer cette viabilité, une éventuelle poursuite du projet devrait s'accompagner de mesures correctives sous le leadership du ministère. Parmi ces mesures, mentionnons : le suivi, la visite de classe, l'inspection pédagogique par rapport au déroulement du projet IFADEM.

Par ailleurs, il faudrait aussi mentionner la nécessité d'une certaine stabilité dans la gouvernance du dispositif tant au niveau du Liban qu'au niveau de l'OIF. Cette stabilité passerait également par une certaine reconnaissance des enseignants ayant suivi la formation IFADEM.

III. Réflexions prospectives

Au terme de ce rapport, nous jugeons opportun d'exposer nos réflexions prospectives concernant cette phase expérimentale de déploiement d'IFADEM au Liban. Dans cette perspective, deux scénarios de poursuite sont proposés ci-après.

III.1 Premier scénario

Formation de tous les enseignants du primaire des écoles publiques au Liban

En considérant les résultats obtenus au cours de la phase expérimentale d'IFADEM au Liban et des commentaires recueillis des divers acteurs, une extension de cette formation à l'ensemble des enseignants du primaire des écoles publiques du Liban constituerait une excellente stratégie pour renforcer les capacités des enseignants et améliorer la qualité de l'enseignement à l'échelle du pays. Une tel scénario pourrait se réaliser en apportant des correctifs mineurs à l'ensemble du dispositif, notamment par une meilleure exploitation des capacités du numérique. En particulier, il ne serait pas nécessaire de refaire de fond en comble les livrets, mais simplement de les enrichir par des documents annexes (textes, audios, vidéos) qui seraient rendus disponibles sur la plateforme Moodle.

Une telle opération nécessiterait une mobilisation importante de ressources humaines et financières provenant aussi bien des pouvoirs publics libanais que d'IFADEM. Dans la mesure où la disponibilité de ces ressources est loin d'être garantie pour rendre possible ce scénario idéal, nous formulons un scénario réaliste qui réduit la portée d'une extension possible de l'initiative au Liban.

III.2 Deuxième scénario

Formation d'une nouvelle cohorte de 500 enseignants non ou néo cadrés dans un autre mohafazat

A défaut d'une extension généralisée d'IFADEM à tous les enseignants du primaire, nous proposons un scénario alternatif qui consiste à former une nouvelle cohorte de 500 enseignants non ou néo cadrés dans un autre mohafazat. Un tel scénario mobiliserait moins de ressources humaines et financières, donc plus facilement réalisables.

Dans le contexte actuel où un très grand nombre d'enfants syriens se trouvent temporairement sur le territoire libanais, l'éducation de ces enfants représente un défi de taille pour le système éducatif libanais. Les exigences humanitaires font en sorte que cette problématique mérite une attention particulière et IFADEM pourrait constituer une solution appropriée à une bonne partie du problème. Ce scénario présente l'avantage de pouvoir plus facilement mobiliser les moyens financiers pour sa réalisation, compte tenu de la sympathie des partenaires internationaux pour cette cause hautement humanitaire.

IV. Synthèse

Dans ce rapport, nous avons analysé le projet de mise en œuvre de l'initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) au Liban. Cette initiative propose un dispositif de formation basée sur les technologies de l'information et de la communication afin de répondre aux besoins de chaque pays, selon une conception et une mise en œuvre qui se font conjointement avec le ministère en charge de l'éducation et de l'enseignement supérieur au Liban (MEES).

Le projet avait démarré officiellement en octobre 2013 suite à la signature d'un accord de partenariat entre le Liban et l'OIF. Cependant, le travail effectif ne débuta qu'en 2015 par la mise en œuvre d'une phase expérimentale ciblant 500 enseignants du cycle primaire au Liban nord. Cette phase expérimentale s'est étendue sur une période de près de deux ans, depuis la sélection des enseignants jusqu'à la remise des diplômes, le 27 janvier 2017, aux enseignants ayant suivi la formation et réussi l'épreuve écrite finale. La formation des tuteurs et des maîtres s'était étalée sur les neuf mois prévus.

Le financement de ce projet fut initialement assuré par l'AUF et l'OIF, avec la participation supplémentaire éventuelle de partenaires techniques et financiers, et complété par l'apport des partenaires locaux, notamment le MEES, sous forme de décharge horaire et mise à disposition de locaux. Le budget prévisionnel fut étudié et validé par le Comité National (CN). La gestion budgétaire du projet est règlementée par l'article 5 de l'accord de partenariat d'octobre 2013.³⁸

L'analyse de la phase expérimentale d'IFADEM Liban nous a révélé plusieurs pistes d'amélioration qui permettraient d'optimiser l'efficacité du dispositif IFADEM dans la perspectives d'un éventuel déploiement. En voici une synthèse :

- Définir les relations entre les acteurs locaux, et ceci, en établissant un organigramme qui encadrerait les relations, définirait les rôles, déterminerait les responsabilités et en conséquence permettrait une collaboration fructueuse.
- Revoir le public cible des formations en orientant plutôt le choix des bénéficiaires vers les enseignants cadrés qui enseignent le français ou en français et en étudiant la possibilité d'étendre ce dispositif aux enseignants d'autres langues.
- Etablir des critères de recrutement de tuteurs clairs et fonctionnels.
- Proposer des rétributions financières adéquates qui prennent en compte le niveau de vie au Liban.

³⁸ Accord de partenariat, octobre 2013

- Prévoir une formation extensive pour les conseillers pédagogiques et les coordonnateurs de matières afin d'assurer le suivi et la bonne mise en application des concepts appris par les tutorés – et par conséquent, la pérennité du projet.
- Améliorer les outils d'auto-apprentissage tutoré par la révision des livrets en vue de les rendre plus accessibles aux tutorés et l'offre de ressources et supports variés (plateforme, références, guides, etc.) permettant aux enseignants de s'appropriier les notions pédagogiques de base dont ils ont besoin.
- Assurer des modalités de reconnaissance et de valorisation sous forme de primes, équivalence de diplômes, promotion professionnelle pour les cadres, et engagement au cadre pour les contractuels.
- Elaborer la partie formation linguistique en l'intégrant formellement au dispositif IFADEM et allouer le temps nécessaire pour aboutir à un niveau linguistique B2 chez tous les enseignants. Avant la rentrée scolaire date du début du tutorat.
- Assurer un alignement de l'approche pédagogique IFADEM avec celles en construction dans le projet de réforme actuelle des curricula entrepris par le MEES (CRDP).
- Améliorer la visibilité du projet par les différentes instances du Ministère, mais aussi auprès des enseignants en général.

En conclusion, basée sur les résultats d'analyse de cette phase expérimentale, nous proposons deux scénarios pour la suite des choses. Le premier scénario étendrait l'initiative IFADEM-Liban à tous les enseignants du primaire aux écoles publiques au Liban, alors que le second scénario viserait la formation d'une nouvelle cohorte de 500 enseignants non ou néo cadres dans un autre mohafazat.