



La Formation par le travail au Liban et l'Alternance Formation des acteurs libanais de l'Alternance

Semaine 1 : du 29 novembre 2021 au 7 décembre

Semaine 2 : 31 janvier et le 4 février 2022

Semaine 3 : du 21 au 25 mars 2022

Projet CONNECTE

Lot 5

Auteurs : Nizar Hariri (USJ), Kim Vu (Cnam, Paris), Toni Sakr (CNAM, Liban) Elie Hayek (USJ)



TABLE RONDE « ENJEU DE L'ALTERNANCE AU LIBAN EN TEMPS DE CRISE », PARIS, 7 DECEMBRE 2021





Dans le contexte de la double crise économique et sanitaire que connaît le Liban, le projet européen CONECTE propose des solutions innovantes pour soutenir le secteur éducatif en général et les universités libanaises en particulier dans leur transition vers le numérique et dans l'adaptation de leurs offres de formation aux défis des métiers d'avenir.

Le Cnam-Paris assure la partie liée au transfert de compétences à partir du modèle français de l'apprentissage et plus particulièrement du modèle et de l'organisation mis en place au CFA IDF du Cnam. Il s'agit de présenter les fondements d'une pédagogie de l'apprentissage pour l'adapter au contexte et au système libanais.

En partant de cette expérience et pour soutenir l'employabilité des jeunes diplômés libanais, le projet ambitionne de mettre en place un système d'information intégré permettant la veille stratégique et la production d'indicateurs-clés sur le marché du travail et favorisant l'apprentissage en alternance, en ligne et à distance. Et puisque la formation par le travail est la meilleure solution pour réduire l'inadéquation des compétences, le projet prévoit l'introduction d'un cadre libanais pour la formation en situation de travail (work-based learning) et la formation par alternance en s'appuyant sur l'expérience française dans le domaine.

Dans cette perspective, une première semaine de formation s'est tenue au CFA du CNAM à Paris entre le 27 novembre et le 6 décembre 2020, avec la participation de 36 experts du Liban, de France de Belgique et d'Autriche. En parallèle avec la première semaine de formation, des réunions de consortium ont été organisées, avec notamment une table ronde le 6 décembre 2021 sur le thème des « Défis de la formation universitaire et sur les enjeux de l'Alternance au Liban en temps de crise », avec la participation du Professeur Salim Daccache, s.j., Recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, Mme Lamia Moubayed Bsar, Directrice de l'Institut des Finances Basil Fuleihan, M. Jean-Noel Baléo, Directeur régional Moyen Orient de l'Agence Universitaire de la Francophonie, et M. Rabih Sabra, Directeur Général de la Chambre de Commerce, de l'Industrie et de l'Agriculture, Beyrouth et Mont Liban. La table ronde a été animée par M. Nizar Hariri de l'USJ, coordinateur du projet, et Mme Sana Hajj Safa, directrice du Centre Francophone d'Employabilité de l'AUF.

Une deuxième semaine de formation a eu lieu sur zoom, entre le 31 janvier et le 4 février 2022, et la dernière semaine de formation est prévue au Liban, entre le 21 et le 25 mars 2022.

Le Cnam s'est engagé ainsi à former et accompagner un groupe d'experts libanais pour initier et déployer l'apprentissage au Liban.

Cette formation-action entre dans le cadre d'une familiarisation aux méthodes de l'éducation par le travail, en s'appuyant sur le modèle français de la formation par alternance.

A l'issue de la période d'accompagnement les experts libanais, formés par le Cnam, seront capables de déployer, en toute autonomie, l'apprentissage ; au sein de leur organisation, en maîtrisant les outils et méthodes de base liées à l'ingénierie de dispositif.



1- Le plan de formation et de professionnalisation des acteurs libanais

Le public concerné par cet accompagnement est mixte. Il s'agit d'abord de professeurs, formateurs ou ingénieurs de la formation mais aussi de professionnels potentiellement impliqués dans le tutorat et la formation.

La formation est déclinée en 3 semaines de formation. Suivant une première phase préparatoire en 2020, et qui a consisté à organiser des séminaires publics pour sensibiliser le public libanais aux enjeux de l'alternance, la première semaine de formation s'est tenue en France, au Cnam-Paris, entre le 27 novembre et le 3 décembre 2021.







Une deuxième semaine de formation, organisée entre le 31 janvier et le 4 février 2022, a lieu en ligne, dont le but est d'approfondir les pédagogies de l'apprentissage. Elle constitue un moment de réflexion sur les bénéfices de la pédagogie de l'apprentissage, avec une analyse des effets attendus, incluant notamment des lectures et des témoignages, en particulier un retour sur l'expérience réussie de l'Uruguay (Université UTEC – Universidad tecnologica del Uruguay) qui a introduit récemment un cadre national pour l'alternance, avec le support de plusieurs partenaires européens, au premier rang desquels le CNAM, dont le modèle a servi d'inspiration pour l'expérience uruguayenne.

Enfin, une troisième semaine de formation sera organisée en présentiel au Liban, à la fin du mois de mars 2022, qui permettra de mettre en œuvre les études pilotes servant à tester les acquis de la formation.

Les objectifs pédagogiques de cette formation-action sont :

- . Faciliter le transfert d'expertise par la formation-action
- . Apporter une méthodologie de la pédagogie de l'alternance
- . Présenter les modalités de la pédagogie active
- . Former à une ingénierie des méthodes de l'alternance pour faciliter le déploiement du modèle.



2- Illustration par l'expérience des Gobelins : formation aux métiers de l'image

Les Gobelins est une école de référence dans les Arts Visuels (<https://www.gobelins.fr/>), et elle s'appuie principalement sur l'alternance pour former des travailleurs qualifiés en maximisant l'insertion professionnelle de ses diplômés. Elle offre des formations pour les métiers de l'image, et notamment le cinéma d'animation, photographie/vidéo, design graphique/motion design, design interactif web et mobile, jeu vidéo, communication imprimée et plurimédia, vidéo et son.

Pour s'assurer de l'atteinte de ses objectifs, les Gobelins mène des études avec les diplômés tous les ans, dont le but est d'interroger l'employabilité à 6 mois (+ Des études tous les 5 ans pour le renouvellement des diplômés + Conseil Professionnel obligatoire pour discuter des besoins)

Dans ce sens, les enquêtes sur les diplômés mènent à considérer que la reprise des études ou leur prolongement est un mauvais indicateur car l'objectif principal des Licences professionnelles est l'insertion professionnelle.

D’où l’importance de l’alternance au niveau des Masters pour contrecarrer les poursuites d’études.

Le modèle d’une alternance accélérée, celui d’une alternance entre 2 jours à l’école et 3 jours en entreprises, est parfois utilisé pour garantir les allers-retours et les va-et-vient entre l’École et l’entreprise. Mais ce séquençage accéléré génère des difficultés d’apprentissage pour les étudiants, car cela implique des difficultés à s’impliquer dans des projets au sein de leurs entreprises.

Aussi, le modèle privilégié par les Gobelins est celui d’une alternance 15 jours – 15 jours. C’est une temporalité qui garantit à la fois les allers-retours et les temps suffisants pour accomplir des missions, des projets etc. en entreprises. Ce séquençât de départ peut être ensuite remplacé par une formation impliquant l’alternance entre une semaine en école et 3 semaines en entreprises, notamment pour les Masters ou les niveaux avancés, car cela présuppose et implique plus d’autonomie dans le travail des apprentis.

L’objectif est d’éviter le modèle juxtaposé (École d’un côté et entreprise de l’autre en laissant aux apprentis de faire le lien entre les deux environnements et les deux types d’apprentissage), ou encore le modèle associatif. L’objectif ici est plutôt de passer à un modèle **intégratif** où le centre de formation accompagne l’apprenti tout comme le maître d’apprentissage également en entreprise, alors que le CFA et l’entreprise collaborent (via des : outils de communication, jury d’examen, co-évaluation. Anticipation etc.).

Tableau 1- Différents modèles européens pour l’alternance et l’apprentissage

Allemagne : 80% des apprentissages en entreprise
Danemark : formation 100% en entreprise
Finlande : Évaluation sans examen final, évaluation sur les acquis professionnels
Suède : reconnaissance s’effectue localement par un enseignant prenant en compte les résultats d’apprentissage lors de la notation d’un cours.

Pour garantir ce modèle intégratif, l’École et l’entreprise signent généralement un contrat d’engagement (non obligatoire) pour garantir la compatibilité de la mission accomplie en entreprise, la qualité des maîtres de stage, etc. (ou encore, s’assurer de la capacité des entreprises à se projeter dans l’avenir, par exemple programmer une formation sur deux ans, etc.)

Tableau 2- Outils mis en œuvre pour garantir la réussite de ce modèle intégratif.

Conseil de perfectionnement / pédagogie par projet
Newsletter pour renseigner les entreprises sur les activités faites à l’université ;
Tester les compétences des nouveaux entrants et montrer les compétences attendues en fin de parcours.
Carnet de bord d’apprentissage : carnet (drive) où l’étudiant note ce qu’il apprend chaque semaine / permet aussi aux étudiants de confronter les savoirs et comparer les profils / permet aux enseignants de faire des commentaires
Bilan réflexif qui fait partie du mémoire pro de Licence / les moments de prise de conscience / les récits de vie

Tableau 3- Liste des participants :

Nom	Prénom	Institution et fonctions
DACCACHE	SALIM	Recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth
EL MOUBAYED BISSAT	Lamia	Directrice de Institut des Finances Basil Fuleihan
BALEO	JEAN-NOEL	Directeur Moyen Orient de l'Agence Universitaire de la Francophonie
SABRA	RABIH	Directeur Général de la Chambre de Commerce, de l'Industrie et de l'Agriculture, Beyrouth et Mont Liban
BONNEFOY	ANNE	Directrice du CFA du CNAM, Paris
HARIRI	NIZAR	Coordinateur du projet, Université Saint-Joseph de Beyrouth
NEHME	HANA	Directrice des ressources humaines, Chambre de Commerce, de l'Industrie et de l'Agriculture, Beyrouth et Mont Liban
ZRIBI	AURORE	Directrice Adjointe du CFA du CNAM, Paris
EL HAGE	URSULA C	Directrice du centre d'Insertion professionnelle, Université Saint-Joseph de Beyrouth
HAMMOUD	SANA	Coordinatrice, Direction Générale de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur
GHANEM	JINANE	Coordinatrice, Institut des Finances Basil Fuleihan
VU	KIM	Coordinatrice du CNAM, Paris
SKRINER	EDITH	Coordinatrice du IHS, Vienne, Autriche
DELIEVRE	Bruno	Coordinateur, Université Mons, Belgique
FARES	PASCAL	Coordinateur de l'ISSAE-Cnam Liban
SADEK	ZAHRA	Coordinatrice, Islamic University of Lebanon
YOUNIS AMMAR	JOUMANA	Coordinatrice de l'Université Jinan, co-responsable du lot 4
EL RAYESS	MIREILLE	Co-coordinatrice, Agence universitaire de la Francophonie
SANAA	HAJJ SAFA	Co-coordinatrice, Agence universitaire de la Francophonie
EL HAYEK	ELIE	Coordinateur administratif, Université Saint-Joseph de Beyrouth
DESCAMPS	SARAH	Coordinatrice du Lot 4, Université Mons, Belgique
KUNST	ROBERT	Chercheur, du IHS, Vienne,
EL ATTAR	Ali, Alain	Professeur, Université Jinan
BASBOUS	Elie	Professeur, Université Jinan
CHEBLY	JOSIANE	Participante, Institut des Finances Basil Fuleihan
BSAIBES	MAYA	Participante, Institut des Finances Basil Fuleihan
HAYKAL	SARAH	Professeur, Université Saint-Joseph de Beyrouth
EL HELOU	MELHEM	Professeur, Université Saint-Joseph de Beyrouth
RAAD	ALI	Professeur, Islamic University of Lebanon
HAKIM	AMTHAL	Professeur, Islamic University of Lebanon
SAKR	TONI	Professeur, Coordinateur du lot 5, ISSAE-Cnam Liban
NAJM	HAUDA	Experte Qualité
EI KHAYAT	GHADA	Experte Qualité
BOUSTANY	ISKANDAR	Président de Financially Wise (Invité par l'IOF)
TARHINI	HUSSEIN	Orange Telecom (Invité par l'IUL)
JABBOUR	AMANDA	Murex Services SAL (Invitée par l'USJ)