



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**CONNECTE**

**Collaborative Network for Career-building, Training and E-learning**  
**[CONNECTE]**

# FORMATION EN ALTERNANCE AU LIBAN

## GUIDE METHODOLOGIQUE

Octobre 2023

## Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	2
<b>2. Partie 1 : Formation en alternance : Principes et généralités</b> .....	4
2.1. Formation en alternance: définition et principes.....	4
2.2. Formation en alternance: intérêts et finalités .....	4
2.2.1. Bénéfices pour les étudiants en alternance.....	4
2.2.2. Avantages pour les organisations employeuses.....	5
2.2.3. Pourquoi les organisations employeuses ont-elles intérêt à participer à l'alternance ? ..	6
2.3. Formation en alternance : mise en œuvre et principaux acteurs .....	6
2.3.1. Rôle de l'État .....	6
2.3.2. Rôle des autres organismes (chambre de commerce, associations, ordres, syndicats...)	7
2.3.3. Rôle de l'organisation employeuse .....	8
<b>3. Partie 2 : Elaboration d'une formation en alternance au Liban</b> .....	9
3.2. Processus global.....	9
3.2.1. Rôle de l'alternance dans le contexte libanais .....	9
3.2.2. Structure de l'enseignement supérieur au Liban.....	10
3.2.3. Cadre conceptuel d'une formation en alternance au Liban.....	10
3.2.4. Secteurs concernés par une formation en alternance au Liban .....	12
3.3. Processus de mise en œuvre d'une formation en alternance au Liban.....	12
3.3.1. Etudiants en alternance : profil et recrutement .....	12
3.3.2. Étudiants en alternance : attentes en termes de compétences, encadrement et statut ...	13
3.3.3. Rôle des organisations employeuses dans la formation en alternance .....	14
3.3.4. Contrat d'apprentissage.....	14
3.3.5. Maquette de formation .....	15
3.4. Modalités d'évaluation et de certification de la formation en alternance .....	15
3.4.1. Modalités d'évaluation de la formation en alternance .....	16
3.4.2. Certification de de la formation en alternance .....	16
3.5. Supervision et contrôle de la formation en alternance .....	16
<b>4. Proposition des modes de financement des formations</b> .....	18
<b>5. Conclusion</b> .....	19

## 1. Introduction

Le rôle principal de l'enseignement supérieur est d'équiper les étudiants des compétences nécessaires pour entrer sur le marché du travail. Le rôle du marché du travail est de répondre aux changements qui se produisent dans l'économie et la société. À mesure que ces changements ont évolué, les exigences pour décrocher un emploi et entrer sur le marché ont également évolué. Ces changements se produisent rapidement, de telle sorte que les établissements d'enseignement supérieur ne peuvent pas suivre le rythme des compétences pratiques nécessaires pour former leurs diplômés aux niveaux requis, à moins qu'ils ne collaborent avec le monde du travail. Face à ces défis, de nouveaux emplois ont émergé, exigeant des niveaux plus élevés de compétences pratiques.

Dans ce contexte, les établissements d'enseignement supérieur doivent adopter une nouvelle approche d'apprentissage qui vise à doter les diplômés d'un ensemble de compétences, allant de la pensée critique et réflexive, à la résolution de problèmes, à la recherche et à l'investigation, aux communications orales et écrites, au travail d'équipe et à la collaboration, à l'application des connaissances techniques et de la technologie, à la démonstration du professionnalisme et du comportement éthique, à l'apprentissage tout au long de la vie, au leadership et à la gestion de projets. Ces compétences sont développées grâce à un processus d'enseignement-apprentissage qui intègre des stages en organisation employeuse afin de préparer les étudiants en alternance à leur future carrière.

La formation en alternance vise à combler le fossé entre les établissements d'enseignement supérieur et le monde du travail, afin de doter les étudiants en alternance des compétences susmentionnées. Elle permet aux étudiants en alternance de développer et d'appliquer les connaissances et compétences importantes acquises tout au long de leurs études à des problèmes du monde réel grâce à des programmes de formation préparés par l'université. "University training programs have relied on internships to immerse students in real-worldly experiences for over a century"<sup>1</sup> (Lehman and Quick 2011, 2<sup>2</sup>). Elle offre aux étudiants en alternance l'occasion de se familiariser davantage avec les pratiques du monde réel, de développer leurs compétences interpersonnelles, leurs habitudes de travail, leur fiabilité et leur initiative (Kim and Bzullak 2011<sup>3</sup>; Gault and Schlager 2000<sup>4</sup>).

Ce guide méthodologique vise à offrir une compréhension approfondie de la formation en alternance au Liban, en couvrant une large gamme de sujets, du concept de base à la mise en œuvre pratique. Il est conçu pour vous fournir une vue d'ensemble de la formation en alternance

---

<sup>1</sup> Ces compétences sont développées grâce à un processus d'enseignement-apprentissage qui intègre des stages en entreprise afin de préparer les étudiants à leur future carrière. (traduction libre)

<sup>2</sup> Lehman, Lynn and Marilynn Quick. 2011. "Crossing the Line: A Qualitative Study of Administrative Interns' Experience." *International Journal of Education Leadership Preparation* 6(4): 1-15.

<sup>3</sup> Kim, Eyong B., Kijoo Kim, Michael Bzullak. 2011. "A Survey of Internship Programs for Management Undergraduates in AACSB-accredited Institutions." *International Journal of Educational Management* 26(7): 696-709.

<sup>4</sup> Gault, Jack, John Redington, and Tammy Schlager. 2000. "Undergraduate Business Internships and Career Success: Are They Related?" *Journal of Marketing Education* 22(1): 45-53.

au Liban, de la théorie à la pratique, afin de pouvoir pleinement exploiter ses avantages et contribuer à son développement au Liban.

La première partie du guide présentera les bases de la formation en alternance en explorant la définition de l'alternance et les principes qui sous-tendent ce modèle d'apprentissage. Ensuite, seront évoqués les intérêts et les finalités de la formation en alternance, en mettant en évidence les avantages qu'elle offre aux étudiants en alternance ainsi qu'aux organisations employeuses.

La deuxième partie de ce guide méthodologique élaborera le processus de création et de mise en œuvre des programmes de formation en alternance au Liban. Les éléments clés qui permettront de concevoir des programmes adaptés au contexte libanais et de répondre aux besoins du marché local seront ainsi développés.

## 2. Partie 1 : Formation en alternance : Principes et généralités

Cette partie sert de socle fondamental pour explorer en détail le fonctionnement de l'enseignement en alternance. Il est essentiel de comprendre les principes et les fondements qui sous-tendent ce mode de formation en éducation, ainsi que ses bénéfices et ses objectifs. De plus, il est important d'identifier les principaux acteurs qui jouent un rôle clé dans le processus de formation en alternance, y compris l'État, les organismes tels que les chambres de commerce, les associations professionnelles, les ordres et les syndicats, ainsi que les organisations employeuses.

### 2.1. Formation en alternance: définition et principes

La Formation en Alternance est un mode de formation qui harmonise les périodes d'enseignement dispensées au sein des établissements d'enseignement supérieur avec des périodes d'immersion en organisation employeuse. Ce mode offre aux étudiants en alternance l'opportunité de développer des compétences et des qualités professionnelles adaptées au monde de l'organisation employeuse, et de se préparer à leur avenir professionnel tout en travaillant vers l'obtention d'un diplôme d'enseignement supérieur. C'est une voie pour obtenir un diplôme universitaire tout en acquérant une expérience professionnelle rémunérée.

Par conséquent, un contrat d'apprentissage tripartite (impliquant l'université, l'étudiant en alternance et l'organisation employeuse) et un calendrier spécifique à chaque formation sont incontournables. Chaque programme d'alternance possède son propre calendrier personnalisé.

### 2.2. Formation en alternance: intérêts et finalités

Les avantages de la Formation en Alternance pour les étudiants en alternance et les organisations employeuses sont nombreux. Grâce à cette formation, les étudiants en alternance peuvent développer des compétences précieuses, appliquer les connaissances acquises à l'université à des problèmes du monde réel, comprendre diverses théories et mieux comprendre leur application sur le lieu de travail. La Formation en Alternance bénéficie également aux organisations employeuses en leur apportant des connaissances actualisées et des résultats de recherche pertinents dans leurs domaines de travail, ce qui permet de développer les compétences de leurs employés dans la production de produits actualisés et innovants. Les avantages pour les étudiants en alternance et les organisations employeuses sont expliqués ci-dessous.

#### 2.2.1. Bénéfices pour les étudiants en alternance

Les étudiants en alternance qui ont l'opportunité d'acquérir une expérience concrète dans le monde professionnel bénéficient d'une éducation de meilleure qualité. En plus de cela, ils sont encadrés par l'organisation employeuse, jouissent de certains avantages statutaires, et, dans de nombreux cas, bénéficient de l'éducation gratuite, à l'exception de quelques domaines comme l'éducation. De plus, cette expérience leur ouvre des portes plus faciles vers le marché du travail.

Les avantages de cette approche sont multiples. Les étudiants en alternance peuvent développer à la fois leurs compétences techniques et leurs compétences sociales, ce qui les prépare à intégrer le monde du travail tout en poursuivant leur diplôme d'enseignement supérieur. Ils ont l'opportunité d'obtenir un diplôme reconnu, tout en étant exemptés des frais de formation, et en percevant une rémunération pendant leur formation en tant que salarié.

En outre, cette expérience en organisation employeuse leur permet d'enrichir leur compréhension et leurs compétences dans leur futur domaine de carrière, en mettant en application les connaissances théoriques acquises à l'université au sein de leur employeur. Ils bénéficient également d'un encadrement de qualité grâce à un tuteur d'apprentissage au sein de l'organisation employeuse et d'un tuteur universitaire tout au long de leur parcours éducatif.

En somme, cette approche les prépare activement à leur avenir professionnel, tout en leur offrant une expérience professionnelle significative qui facilite leur transition vers le marché du travail. Ils acquièrent ainsi un avantage concurrentiel non négligeable sur le marché de l'emploi grâce à leur expérience professionnelle préalable.

### 2.2.2. Avantages pour les organisations employeuses

Les avantages que peut tirer une organisation employeuse d'un stagiaire étudiant sont nombreux et variés. Tout d'abord, cela lui permet de former son personnel actuel ou futur tout en continuant ses activités professionnelles. En outre, l'organisation peut transmettre des savoir-faire essentiels à de nouveaux employés, contribuant ainsi au développement de compétences clés au sein de l'organisation employeuse.

Un autre avantage réside dans la capacité à actualiser les connaissances théoriques de ses employés, garantissant ainsi que l'organisation employeuse demeure au courant des dernières évolutions dans son domaine d'activité. Sur le plan financier, les contrats d'apprentissage ne sont pas inclus dans le calcul de l'effectif de l'organisation employeuse, ce qui peut se traduire par des avantages financiers, notamment sous la forme d'aides gouvernementales.

L'intégration de stagiaires permet également à l'organisation de gérer plus efficacement sa pyramide des âges, ouvrant ainsi des opportunités de recrutement. De plus, cela peut faciliter le processus d'embauche grâce à diverses aides à l'embauche offertes aux organisations employeuses engagées dans la formation de stagiaires.

Enfin, l'un des avantages les plus précieux est l'apport innovant d'un jeune en formation. Les stagiaires étudiants en alternance sont souvent en prise directe avec la société de demain, apportant des idées fraîches, des perspectives nouvelles et un regard contemporain sur les défis auxquels l'organisation est confrontée. Cette diversité de bénéfices montre l'importance et la valeur ajoutée que les stagiaires peuvent apporter à une organisation employeuse, contribuant à son développement et à son succès à long terme.

### 2.2.3. Pourquoi les organisations employeuses ont-elles intérêt à participer à l'alternance ?

Les organisations employeuses ont un intérêt significatif à participer activement à l'alternance pour plusieurs raisons essentielles :

- a. Elles peuvent influencer les programmes de formation en participant aux discussions sur le contenu des formations. Cela leur permet d'adapter les compétences des professionnels formés aux exigences spécifiques de leur secteur ou de leur organisation employeuse.
- b. En s'engageant dans l'alternance, les employeurs ont accès à un vivier de futurs professionnels qu'ils ont contribué à former. Cela signifie qu'ils peuvent identifier des talents et des candidats potentiels qui correspondent à leurs besoins dès le début de leur formation.
- c. L'alternance offre aux employeurs l'opportunité de prendre leur temps pour évaluer et choisir le personnel le mieux adapté à leurs besoins. Ils ont la possibilité de superviser les apprentis pendant plus d'un an, ce qui leur donne une connaissance approfondie des compétences et de la personnalité de ces candidats avant de prendre une décision de recrutement.
- d. Les organisations employeuses qui participent à l'alternance ont tendance à gagner la loyauté des apprentis qui ont bénéficié de ce mode de formation. Ces individus sont souvent reconnaissants envers leur employeur formateur, ce qui peut conduire à une rétention accrue et à un engagement plus fort.
- e. En soutenant l'alternance, les employeurs contribuent au développement socio-économique du pays. Ils jouent un rôle clé dans la formation de la main-d'œuvre et dans la création d'opportunités d'emploi pour les jeunes. Cela renforce la stabilité et la prospérité économique à l'échelle nationale.

## 2.3. Formation en alternance : mise en œuvre et principaux acteurs

La formation en alternance implique divers acteurs, chacun jouant un rôle spécifique dans la mise en œuvre et la supervision du programme. Dans ce contexte, les rôles de l'État, des autres organismes impliqués (chambres de commerce, associations, ordres, syndicats, etc.), et de l'organisation employeuse seront examinés.

### 2.3.1. Rôle de l'État

L'État joue un rôle crucial dans une formation en alternance en tant que législateur et régulateur, facilitateur, soutien financier et garant de la qualité:

- a. **L'État en tant que législateur et régulateur** : l'État (MEES) établit le cadre juridique et réglementaire pour les formations en alternance. Il définit les droits et les obligations des différentes parties prenantes, tels que les employeurs, les apprentis et les organismes de formation.
- b. **L'État en tant que facilitateur** : l'État (MEES) valide et accrédite les programmes de formation en alternance.

- c. **L'État en tant que soutien de financement** : l'État peut fournir des aides financières aux organisations employeuses et aux apprentis dans le cadre de la formation en alternance.
- d. **L'État en tant que garant de la qualité** : l'État (MEES), en collaboration avec l'enseignement supérieur, peut solliciter une Agence d'accréditation externe pour instaurer des mécanismes de surveillance visant à contrôler la qualité des formations en alternance. Ces mécanismes visent aussi à s'assurer que les programmes de formation répondent aux normes requises et que les apprentis acquièrent les compétences nécessaires à leur insertion professionnelle.

### 2.3.2. Rôle des autres organismes (chambre de commerce, associations, ordres, syndicats...)

Les autres organismes tels que les chambres de commerce, les associations professionnelles, les Ordres, les syndicats, etc. jouent un rôle important dans la formation en alternance en complémentarité avec l'État.

- a. **L'étude des besoins du marché de l'emploi** : les organismes susmentionnés jouent un rôle essentiel dans l'analyse des besoins du marché de l'emploi. Ils mènent des études approfondies pour identifier les compétences et les qualifications requises dans divers secteurs professionnels en vue d'anticiper les évolutions du marché du travail, les tendances en matière d'emploi, et les besoins spécifiques des entreprises. Cette analyse, une fois effectuée, contribue à l'ajustement des programmes de formation en alternance en fonction des demandes actuelles et futures des employeurs.

Ces organismes jouent un rôle clé dans la mise en place de programmes de formation en alternance adaptés et en adéquation avec les réalités du marché de l'emploi. Ce processus permet aux apprentis d'acquérir des compétences directement applicables sur le marché du travail, renforçant ainsi leur employabilité et leur capacité à s'adapter aux évolutions économiques.

- b. **Liaison avec les organisations employeuses** : ces organismes entretiennent des liens étroits avec les organisations employeuses de leur secteur. Ils peuvent jouer un rôle de médiation en facilitant les partenariats entre les organisations employeuses et les apprentis en alternance. Ils peuvent également contribuer à l'identification des besoins en compétences et favoriser l'ajustement des programmes de formation en fonction de l'évolution des besoins du marché.
- c. **Promotion de bonnes pratiques** : les chambres de commerce, les associations professionnelles et les syndicats peuvent jouer un rôle clé dans la diffusion des bonnes pratiques en matière de formation en alternance. Ils peuvent partager leur expertise et organiser des événements de sensibilisation pour promouvoir les formations en alternance.

### 2.3.3. Rôle de l'organisation employeuse

Le rôle d'une organisation employeuse dans une formation en alternance est essentiel et comporte plusieurs aspects clés.

- a. **Participation à l'élaboration des programmes** : dans certains cas, les organisations employeuses doivent être impliquées dans l'élaboration des programmes de formation en alternance.
- b. **Accueil et encadrement** : l'organisation employeuse doit accueillir les apprentis au sein de ses locaux et leur fournir un encadrement adéquat. Cela comprend la désignation d'un tuteur d'apprentissage chargé de superviser et d'accompagner l'étudiant en alternance tout au long de sa formation.
- c. **Formation pratique** : l'organisation employeuse offre aux apprentis la possibilité de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de leur formation à l'université. Elle leur permet de participer à des projets concrets, de travailler sur des tâches réelles et de se familiariser avec les processus et les exigences propres à l'organisation employeuse.
- d. **Évaluation des compétences** : l'organisation employeuse peut participer à l'évaluation des compétences des apprentis. Elle peut fournir des retours d'évaluation réguliers, identifier les forces et les axes d'amélioration des apprentis, et contribuer à l'évaluation finale de leur formation.

### **3. Partie 2 : Elaboration d'une formation en alternance au Liban**

L'élaboration d'une formation en alternance au Liban est un processus complexe et essentiel pour assurer une éducation de qualité et une meilleure préparation des étudiants en alternance à leur future carrière. Ce processus englobe plusieurs étapes clés, chacune contribuant à la mise en place réussie de ce mode de formation.

L'élaboration de cette formation comprend plusieurs étapes essentielles qui englobent le processus global, les étapes spécifiques de mise en œuvre au Liban, les méthodes d'évaluation et de certification du programme en alternance, ainsi que les mécanismes de surveillance et de contrôle qui assurent sa qualité.

#### **3.2. Processus global**

L'ensemble de la formation en alternance au Liban est guidé par un processus global qui prend en compte divers aspects essentiels. Ce processus repose sur plusieurs piliers, dont le rôle central de l'alternance dans le contexte libanais, la structure de l'enseignement supérieur au Liban, le cadre conceptuel spécifique à la formation en alternance dans le pays, ainsi que les secteurs clés impliqués dans cette modalité d'enseignement.

##### **3.2.1. Rôle de l'alternance dans le contexte libanais**

Au Liban, sur le plan socio-économique, il persiste d'importantes lacunes concernant l'adaptation des programmes d'études universitaires à l'évolution des conditions économiques et sociales en relation avec le marché du travail national et international. Bien que des stages fassent partie intégrante du parcours des étudiants en alternance, des défis significatifs demeurent en ce qui concerne leur intégration professionnelle après l'obtention du diplôme.

La Formation en alternance université-organisation employeuse dans l'enseignement supérieur libanais permet ainsi de relever ces défis. Elle aide les jeunes libanais à développer leurs compétences en articulant les connaissances théoriques acquises lors de leur la formation théorique à l'université et l'expérience pratique dans les organisations employeuses (organisations employeuses, écoles, hôpitaux, éditeurs). L'articulation de l'éducation à la pratique immerge les étudiants en alternance dans une expérience d'apprentissage expérientiel qui leur permet d'acquérir une expérience professionnelle pertinente pour leur future carrière avant d'obtenir leur diplôme. La formation en alternance favorise ainsi l'insertion professionnelle des étudiants libanais en répondant aux besoins du marché de travail en matière de compétences professionnelles.

La Formation en alternance au Liban exige, pour sa mise en œuvre, d'élaborer un amendement juridique, créer des structures d'encadrement dans l'université , d'élaborer un formulaire de contrat d'apprentissage et de pourvoyer des postes par alternance sur une plateforme dynamique.

### 3.2.2. Structure de l'enseignement supérieur au Liban

La structure de l'enseignement supérieur au Liban est caractérisée par plusieurs éléments clés. Le système de formation post-baccalauréat au Liban est composé de deux volets principaux, à savoir l'enseignement supérieur et l'enseignement professionnel et technique. Une caractéristique marquante de l'enseignement supérieur au Liban est la prépondérance du secteur privé.

De plus, de nombreux programmes universitaires sont offerts en français et en anglais, ce qui reflète la diversité linguistique dans le pays. La plupart des universités francophones au Liban ont opté pour le système européen, en se basant sur le système ECTS (European Credits Transfer System). Ce modèle comprend trois niveaux de formation, à savoir la licence universitaire, la licence d'enseignement, le master, et le doctorat.

Les universités qui suivent le modèle anglo-saxon, adoptent également un système de crédits et proposent trois cycles d'études, comprenant le Bachelor, le Teaching Diploma, le Master et le PhD.

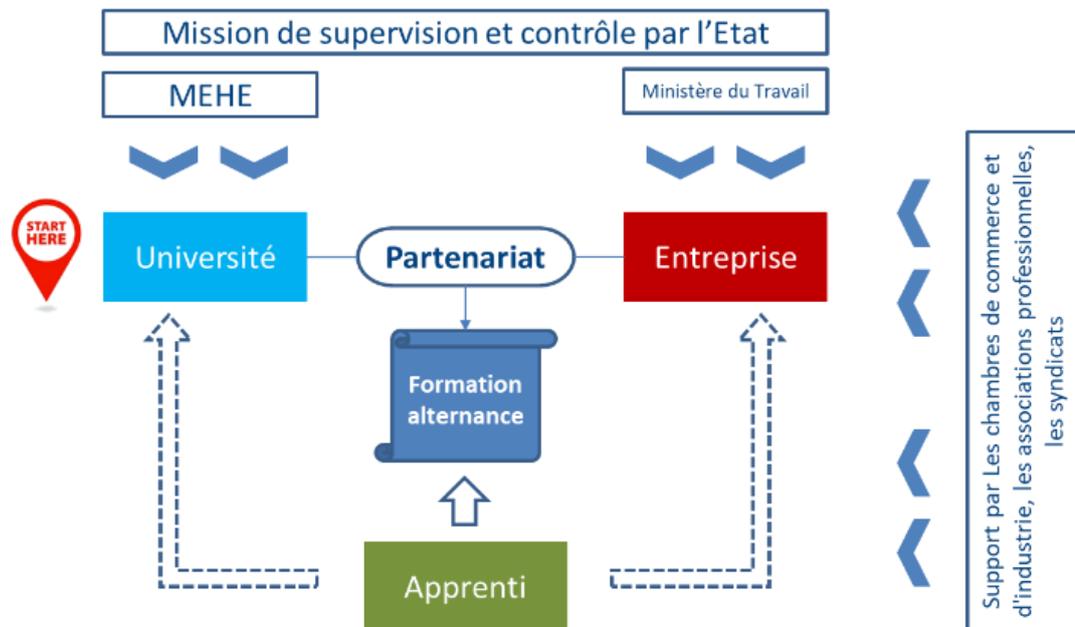
L'enseignement supérieur au Liban est donc marqué par sa diversité linguistique, sa prépondérance du secteur privé, et une variété de systèmes d'enseignement basés sur des modèles européens et anglo-saxons. Cette variété offre aux étudiants en alternance un large éventail d'options pour poursuivre leurs études à des niveaux universitaires variés.

### 3.2.3. Cadre conceptuel d'une formation en alternance au Liban

La mise en place d'un cadre conceptuel pour la formation en alternance au Liban implique plusieurs étapes cruciales :

- a. Création d'une unité dédiée à la "structure d'alternance" au sein du service d'insertion professionnelle de l'établissement d'enseignement supérieur. Cette unité aurait pour mission de superviser et d'encadrer le développement de la formation en alternance. Elle jouerait un rôle essentiel en établissant des liens et des partenariats entre les universités et les organisations employeuses, facilitant ainsi la mise en œuvre de ces programmes.
- b. Développement de modalités administratives et pédagogiques pour un contrat d'apprentissage simplifié et flexible. Cela inclurait la création de contrats d'apprentissage standardisés qui permettraient aux étudiants en alternance d'acquérir une expérience professionnelle tout en poursuivant leurs études.
- c. Identification d'un secteur dynamique, tel que l'informatique, qui pourrait servir de point de départ pour la création d'un projet pilote en formation en alternance. Cela permettrait de tester le concept et d'évaluer son efficacité avant de l'élargir à d'autres domaines.
- d. Étude des besoins en termes d'amendements juridiques, y compris la modification des lois, nécessaires pour autoriser et réglementer la formation en alternance. Il est crucial de s'assurer que le cadre juridique est en place pour soutenir ce mode d'enseignement et de formation.

- e. Collaboration de plusieurs acteurs clés pour garantir la qualité et la pertinence des programmes de formation tels le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MEHE), le Ministère du Travail, la chambre de commerce, les organisations employeuses, les associations professionnelles et les syndicats (cf. figure 1). Ces acteurs jouent des rôles spécifiques dans la supervision, la régulation et le suivi de l'enseignement supérieur.



**Figure 1** : Acteurs clés dans la formation en alternance

Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MEHE) occupe une position centrale dans ce processus. Il agit comme un médiateur entre les universités et les étudiants en alternance, veillant à ce que les établissements d'enseignement supérieur répondent aux normes éducatives et offrent des programmes de haute qualité. Le MEHE est également chargé de l'accréditation des programmes d'études et de l'octroi des diplômes.

De plus, le Ministère du Travail joue un rôle essentiel dans la supervision de l'enseignement supérieur en relation avec le monde du travail. Il établit des liens entre les organisations employeuses et les étudiants en alternance en facilitant la mise en place de programmes de formation en alternance. Cela permet aux étudiants en alternance d'acquérir une expérience pratique en milieu professionnel tout en poursuivant leurs études.

En outre, la chambre de commerce, les organisations employeuses, les associations professionnelles et les syndicats apportent leur soutien en agissant comme des parties prenantes clés. Ils participent à l'élaboration des programmes de formation, fournissent des orientations sur les compétences et les connaissances requises sur le marché du travail, et contribuent à créer des opportunités de stage et d'apprentissage pour les étudiants.

Dans l'ensemble, la supervision et le contrôle de l'enseignement supérieur au Liban sont le fruit d'une collaboration entre ces divers acteurs, chacun jouant un rôle spécifique pour assurer la qualité et la pertinence de l'éducation, tout en favorisant la transition réussie des étudiants en alternance vers le monde professionnel.

En adhérant à ce cadre conceptuel, le Liban pourrait développer un système de formation en alternance plus solide, offrant aux étudiants en alternance des opportunités d'apprentissage pratique tout en répondant aux besoins des organisations employeuses en matière de main-d'œuvre qualifiée.

#### 3.2.4. Secteurs concernés par une formation en alternance au Liban

Les programmes de formation en alternance couvrent pratiquement tous les secteurs. En guise d'exemples, des secteurs porteurs et des métiers concrets incluent l'informatique, le génie électronique, l'économie et la gestion, l'agroalimentaire, et bien d'autres encore. La formation en alternance offre ainsi une vaste gamme d'opportunités d'apprentissage dans divers domaines.

### 3.3. Processus de mise en œuvre d'une formation en alternance au Liban

L'implémentation d'un programme de formation en alternance au Liban est un processus complexe qui nécessite une planification méticuleuse et une collaboration efficace entre les universités, les organisations employeuses, et les étudiants en alternance. Pour mettre en place avec succès un tel programme, plusieurs étapes clés doivent être suivies. Dans ce qui suit, seront explorées ces étapes, en commençant par la première : la sélection et le recrutement des étudiants en alternance. Seront examinées ensuite, les attentes en termes de compétences, d'encadrement et de statut des étudiants en alternance, ainsi que le rôle des organisations employeuses dans la formation en alternance, le contrat d'apprentissage et la maquette de formation.

#### 3.3.1. Etudiants en alternance : profil et recrutement

La sélection des étudiants en formation en alternance repose sur un processus rigoureux pour identifier les candidats les mieux adaptés. Ce processus se déroule de la manière suivante:

- a. Les étudiants de niveau Licence et/ou en Master ont la possibilité de postuler à la structure d'alternance au sein de leur université, manifestant ainsi leur intérêt pour ce mode de formation.
- b. Un comité de pilotage, relevant de l'université, est responsable de la sélection des étudiants en se basant sur divers critères, notamment une évaluation minutieuse du dossier soumis par les étudiants et un entretien individuel visant à évaluer leur motivation et leur adéquation avec le programme de formation en alternance.
- c. Une fois sélectionnés par le comité de pilotage, les candidats entament la recherche d'une organisation employeuse qui accepte de les accueillir en tant qu'étudiants en alternance.
- d. Les candidats peuvent se référer à des offres de formation disponibles auprès de diverses sources telles que les organisations employeuses en quête d'apprentis, les syndicats, la chambre de commerce, les médias, les réseaux sociaux, etc.
- e. Avant que le contrat ne soit finalisé, la structure d'apprentissage valide auprès du tuteur académique la fiche de poste et s'assure de la cohérence entre le poste de travail proposé

par l'organisation employeuse et les compétences visées dans le programme de formation.

- f. Une fois la cohérence établie, un contrat d'apprentissage est conclu entre l'étudiant en alternance et l'organisation employeuse sur la base d'une fiche de poste définissant clairement les responsabilités et les attentes de chaque partie.
- g. Dans le cas où un étudiant en alternance ne parvient pas à trouver une organisation employeuse d'accueil, il a la possibilité de suivre la formation initiale à l'université et de participer à des stages de formation structurés pour acquérir une expérience pratique.

Ce processus de sélection garantit que les étudiants en formation en alternance sont bien préparés, motivés, et bien alignés avec les besoins de l'organisation employeuse, assurant ainsi une expérience fructueuse pour toutes les parties impliquées.

### 3.3.2. Étudiants en alternance : attentes en termes de compétences, encadrement et statut

L'expérience en formation en alternance offre aux étudiants une opportunité précieuse de développer leurs compétences, d'acquérir une connaissance pratique de l'organisation employeuse, et de préparer leur future entrée sur le marché du travail. Cela implique un encadrement essentiel pour garantir la réussite de cette démarche. De plus, les étudiants en alternance bénéficient d'un statut particulier qui combine leur rôle d'étudiant avec leur statut de salarié ou un équivalent. Dans ce contexte, il convient d'examiner de plus près les attentes concernant les compétences, l'encadrement et le statut.

**En termes de développement de compétences :** les étudiants en alternance sont confrontés à plusieurs objectifs essentiels. Tout d'abord, ils sont tenus d'accomplir des missions en adéquation avec la fiche de poste qui leur est assignée, ce qui implique de travailler en cohérence avec la filière qu'ils ont choisie pour leur formation. Ils doivent accumuler des connaissances spécifiques à l'organisation employeuse, y compris la compréhension de ses processus de travail et de la réalité du quotidien professionnel. De plus, ils sont encouragés à prendre en charge les opérations surveillées par leur tuteur d'apprentissage au sein de l'organisation employeuse, ce qui constitue une occasion précieuse d'apprentissage pratique.

L'objectif principal est de donner l'occasion aux étudiants en alternance d'acquérir une expérience professionnelle solide en combinant la théorie universitaire avec la pratique sur le terrain, renforçant ainsi leur préparation professionnelle de manière significative et leur entrée ultérieure dans le monde du travail.

**En termes d'encadrement :** il est impératif que les étudiants en alternance bénéficient d'un suivi de qualité. Leur tuteur d'apprentissage joue un rôle central en les accompagnant dans leurs missions, tout en veillant à leur sécurité dans l'organisation employeuse.

**En termes de statut :** les étudiants en alternance obtiennent généralement un statut d'étudiant-salarié ou un statut équivalent, qui reflète leur double engagement en tant qu'apprenants et travailleurs. Cette combinaison de rôles permet une expérience d'apprentissage riche et immersive qui les prépare de manière optimale à leur futur parcours professionnel.

### 3.3.3. Rôle des organisations employeuses dans la formation en alternance

Les organisations employeuses jouent un rôle crucial dans la formation en alternance, car elles offrent aux étudiants en alternance la possibilité d'acquérir une expérience pratique et de mettre en application les compétences apprises à l'université. Cette synergie essentielle entre l'éducation et le monde professionnel, qui prépare les futurs travailleurs, justifie l'analyse du rôle des organisations employeuses et de leurs tuteurs d'apprentissage dans la formation en alternance.

**L'organisation employeuse en tant que lieu de formation :** cette organisation a plusieurs responsabilités dans le développement des compétences de l'étudiant en alternance. Elle doit transmettre des aptitudes et des connaissances en cohérence avec la formation de l'étudiant en alternance, en veillant à ce qu'il acquière une compréhension approfondie du métier en question. De plus, l'organisation employeuse doit fournir un poste de travail adéquat qui permet à l'étudiant en alternance d'apprendre et de mettre en pratique les étapes de travail essentielles à sa formation. En outre, l'organisation employeuse s'engage à mettre à disposition un tuteur d'apprentissage compétent qui joue un rôle essentiel dans la formation de l'étudiant en alternance

**Le tuteur d'apprentissage en tant que formateur :** ce tuteur exerce des activités professionnelles en rapport avec la formation suivie par l'étudiant en alternance. Il confie à ce dernier des activités formatives qui favorisent l'acquisition de compétences spécifiques. En parallèle à son rôle de conseil technique, le tuteur d'apprentissage assume également une fonction éducative en fournissant des conseils et des orientations pour le développement professionnel de l'étudiant en alternance. Il répond à des exigences professionnelles strictes et est chargé de planifier, mettre en œuvre et contrôler les contenus de formation. De plus, il tient régulièrement à jour le livret de progression pédagogique de l'étudiant en alternance et peut être amené à encadrer un nombre défini d'apprentis. Le tuteur d'apprentissage joue un rôle central dans l'acquisition des compétences pratiques de l'étudiant en alternance et dans sa préparation pour le monde professionnel.

### 3.3.4. Contrat d'apprentissage

Le contrat d'apprentissage est un élément essentiel de la formation en alternance, car il définit les droits et les responsabilités de toutes les parties impliquées. Ce contrat d'apprentissage, étant un accord tripartite entre l'université, l'organisation employeuse et l'apprenti, établit un cadre précis pour la mise en œuvre de la formation en alternance. Il comporte plusieurs stipulations importantes, dont les suivantes :

- a. Il précise l'offre d'emploi, détaillant les conditions de travail à temps partiel de l'étudiant en alternance au sein de l'organisation employeuse.
- b. Il fixe le niveau de rémunération de l'apprenti, garantissant ainsi la transparence sur les aspects financiers de la formation.
- c. Il spécifie le nombre de jours de congés et la durée de la période d'essai, offrant des lignes directrices claires pour les périodes de repos et d'adaptation.

- d. Il détermine la durée exacte de la formation, indiquant le calendrier précis pour l'achèvement de la formation en alternance.
- e. Il établit un plan de formation détaillé, incluant les différentes étapes de formation et les compétences à acquérir tout au long du programme.
- f. Il intègre une clause de médiation visant à prévenir une résiliation prématurée du contrat, offrant une voie pour résoudre les différends qui pourraient survenir.
- g. Il stipule les modalités pour l'obtention d'un certificat de l'organisation employeuse attestant de l'expérience professionnelle acquise par l'apprenti, ce qui contribue à la reconnaissance de ses compétences acquises pendant la formation.

Le contrat d'apprentissage constitue un accord fondamental qui garantit la clarté et la sécurité pour toutes les parties impliquées dans le processus de formation en alternance.

### 3.3.5. Maquette de formation

La maquette de formation est un élément essentiel du programme de formation en alternance. Elle est conçue pour garantir une intégration harmonieuse de l'apprentissage académique et pratique dans le programme de formation en alternance. Elle présente plusieurs caractéristiques dont les principales sont présentées ci-dessous :

- a. Les unités éducatives dispensées à l'université sont complétées par des périodes de pratique au sein de l'organisation employeuse, en se focalisant sur les "domaines d'apprentissage" spécifiques du programme. Cette approche veille à ce que l'apprentissage couvre de manière cohérente les compétences et connaissances requises pour le métier, en adéquation avec les objectifs du programme.
- b. La formation pratique effectuée au sein de l'organisation employeuse peut être prise en compte dans le cursus académique des apprentis. Cela signifie que les compétences acquises pendant cette période de formation contribuent à l'ensemble de leur parcours académique.
- c. La grille horaire des étudiants en alternance, répartissant leur temps entre l'organisation employeuse et l'université, est flexible et adaptée en fonction de la filière. Cette souplesse peut se traduire par une alternance quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, ou selon d'autres modalités adaptées aux besoins de la formation.
- d. Les étudiants en alternance sont généralement tenus de consacrer un maximum de 35 heures par semaine à l'ensemble de leurs activités, qu'il s'agisse du travail au sein de l'organisation employeuse ou des cours à l'université. Cette limite de temps vise à maintenir un équilibre entre les exigences académiques et professionnelles de la formation en alternance, favorisant ainsi une expérience d'apprentissage productive.

### 3.4. Modalités d'évaluation et de certification de la formation en alternance

Le processus d'évaluation et de validation de la formation en alternance revêt d'une grande importance pour garantir la qualité et la pertinence de cette approche éducative.

### 3.4.1. Modalités d'évaluation de la formation en alternance

Dans le cadre de l'évaluation, les crédits universitaires continuent d'être évalués conformément aux pratiques de la formation traditionnelle.

Cependant, pour les crédits acquis au sein de l'organisation employeuse, l'évaluation prend une forme différente. Les apprentis doivent présenter un rapport d'activités ainsi qu'un mémoire, soumis à l'approbation de l'université.

Le rapport d'activités est évalué par le tuteur d'apprentissage dans l'organisation employeuse, qui peut également effectuer des visites pour évaluer les activités de l'étudiant en alternance.

Quant à l'évaluation du mémoire, elle est confiée à un jury composé du tuteur académique de l'université, du tuteur d'apprentissage dans l'organisation employeuse, et éventuellement, d'un expert interne ou externe.

À l'issue d'une année d'apprentissage réussie, chaque étudiant en alternance se voit délivrer un certificat par l'organisation employeuse, attestant de l'expérience professionnelle acquise.

### 3.4.2. Certification de la formation en alternance

Les étudiants qui suivent une formation en alternance se voient décerner un **diplôme universitaire** en plus d'un **certificat d'expérience professionnelle**. Ce certificat, attribué immédiatement après l'obtention du diplôme universitaire, joue un rôle essentiel pour simplifier l'intégration professionnelle des diplômés.

Cette approche d'évaluation et de certification assure que les étudiants en alternance sont évalués de manière rigoureuse et qu'ils obtiennent des diplômes et certificats reconnus, renforçant ainsi leur préparation professionnelle.

### 3.5. Supervision et contrôle de la formation en alternance

Les mécanismes de contrôle de l'application de la formation en alternance sont assurés par différents acteurs, chacun jouant un rôle spécifique dans ce processus :

- a. **L'organisation employeuse** assume la responsabilité d'évaluer la qualité de la formation en alternance au sein de son établissement. Cette évaluation peut être effectuée par le département des ressources humaines ou le service assurance qualité de l'organisation.
- b. **L'État, représenté par le Ministère du Travail**, exerce un rôle de surveillance et de contrôle du système de formation en alternance. Il peut mettre en place des organismes ou des instances dédiés à la vérification de la conformité des organisations employeuses aux réglementations en vigueur en matière de formation professionnelle, de conditions de travail, de rémunération des apprentis.
- c. **Les universités** jouent également un rôle de supervision en ce qui concerne les partenariats avec les organisations employeuses. Elles évaluent la qualité des

formations dispensées au sein de ces établissements, s'assurent du respect des engagements pris envers les apprentis et proposent des mesures correctives si nécessaire. Les universités effectuent un suivi régulier et apportent un soutien aux apprentis en cas de difficultés.

- d. **Les chambres de commerce et d'industrie, les associations professionnelles, les ordres, les syndicats (à titre volontaire)** : ces organismes peuvent jouer un rôle d'accompagnement et de suivi des organisations employeuses engagées dans la formation en alternance. Ils fournissent des conseils, des ressources et des formations pour aider les organisations employeuses à respecter les normes et les bonnes pratiques en matière de formation professionnelle.

Cette coordination entre les différents acteurs garantit le respect des normes de qualité et des réglementations dans le cadre de la formation en alternance.

## **4. Proposition des modes de financement des formations**

Les organisations employeuses peuvent participer au financement :

- a. Des frais de scolarité des étudiants en alternance
- b. Des coûts de transport des étudiants en alternance
- c. Une rémunération à négocier avec l'organisation employeuse

En contrepartie le gouvernement assure une flexibilité aux organisations employeuses qui reçoivent des apprentis en termes de :

- a. Avantages fiscaux
- b. Exemption des charges sociales
- c. Autres avantages...

## **5. Conclusion**

En guise de conclusion, ce guide méthodologique constitue une première tentative de proposer des conseils à intégrer et des recommandations à appliquer afin de pouvoir lancer une formation en alternance au Liban tout en maximisant les avantages inhérents à ce modèle d'apprentissage dynamique.

Il est essentiel que l'opportunité offerte par la formation en alternance, tant du côté des étudiants que des organisations employeuses, soit pleinement exploitée. Il est nécessaire que des compétences pratiques soient acquises tout en poursuivant l'éducation, et que les employeurs contribuent à la formation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée capable de répondre à leurs besoins en matière de compétences et de qualifications.

Il est impératif que le rôle crucial des acteurs clés tels que l'État, les organismes associatifs et les employeurs soit compris et qu'ils jouent chacun un rôle vital dans le succès des programmes d'alternance et la satisfaction des besoins du marché libanais.

Ce guide a permis d'offrir une méthodologie pour élaborer des programmes d'alternance adaptés au contexte local et à l'enseignement supérieur au Liban. Il est recommandé d'explorer les secteurs pertinents et de suivre les étapes proposées pour mettre en œuvre ces programmes avec succès.

Il est essentiel que l'évaluation, la certification et la supervision des programmes d'alternance ne soient pas négligées. Il est aussi fortement conseillé de prendre en considération les propositions de financement pour soutenir ces formations.

Il est fortement suggéré que toutes les parties prenantes à la formation en alternance de mettre en pratique les connaissances et les recommandations de ce guide, de collaborer étroitement, et de travailler collectivement pour offrir des opportunités d'alternance de qualité au Liban.

Il est indéniable que la formation en alternance constitue un moteur de développement et un investissement dans l'avenir de notre pays. En combinant éducation et expérience professionnelle, une main-d'œuvre compétente, innovante et prête à relever les défis de demain peut être préparée.