

Partenariat pour les compétences et l'emploi (PACOME) - RAPPORT D'ACTIVITE (2012-2016)

TEMPUS PACOME 530153-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUS-SMHES

Nizar HARIRI

Contents

INTRODUCTION.....	3
CHAPITRE 1: RAPPORT DESCRIPTIF DU PROJET (2012-2016).....	5
I- LE BESOIN INSTITUTIONNEL AU LIBAN	5
II- INTERET DE L'OBSERVATOIRE	6
III- EQUIPEMENTS DE L'OBSERVATOIRE	6
IV- CONVENTIONS ET GESTION FINANCIERE	7
VI- LES ETAPES LES PLUS IMPORTANTES DU PROJET:	10
VIII- CONCLUSION DE LA PREMIERE SECTION	11
<i>A- Les étapes qui restent à faire</i>	11
<i>B- Le plan d'action pour assurer la pérennité du projet</i>	11
CHAPITRE 2: LA METHODOLOGIE PROMENIA: GRANDS PRINCIPES, ETAPES ET RESULTATS ATTENDUS.....	12
I- UNE APPROCHE ADEQUATIONNISTE	12
II- LA METHODE PROMENIA	13
III- LES ETAPES ET LES OPTIONS DE LA METHODOLOGIE PROMENIA	16
<i>ETAPE 1: PREPARATION POUR L'ETUDE DU METIER ET DU SECTEUR:</i>	16
<i>ETAPE 2: DETECTER LES BESOINS EN COMPETENCES : LE FOCUS GROUPE:</i>	18
<i>ETAPE 3: ENQUETES AUPRES DES ENTREPRISES (E-SURVEY)</i>	18
<i>ETAPE 4: QUALIFIER ET OBJECTIVER LES BESOINS EN COMPETENCES</i>	19
IV- LA FORMATION DES EXPERTS A LA METHODOLOGIE PROMENIA	20
CHAPITRE 3: PARTENAIRES ET EXPERTS DE L'OCM	23
1. Objectifs de l'Observatoire	24
2. Missions de l'Observatoire	25
3. Les résultats et les livrables attendus de l'observatoire	25
4. Les réseaux d'experts	25
5. Liste des experts	26
Sigles et abréviations.....	38

INTRODUCTION

Intitulé du projet :

Partenariat pour les Compétences et l'Emploi (PACOME) - TEMPUS PACOME 530153-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUS-SMHES

Objectif général du projet:

Améliorer le système d'adéquation entre l'offre et la demande en du marché de l'emploi à travers la mise en place d'un Observatoire des Métiers et des Compétences (OSM) spécialisé dans l'anticipation des besoins en compétences à court et moyen terme, renforçant ainsi l'employabilité des jeunes et des adultes.

Les moyens mis en œuvre dans la réalisation du projet:

Le projet a été le résultat d'une collaboration avec un consortium spécialisé dans l'anticipation des compétences, incluant des partenaires de 5 pays européens (France, Allemagne, Pays-Bas, Autriche, Grèce) impliqués dans le projet pour une durée de quatre années (entre 2012 et 2016) et pour un budget de 840 781,03 €.

Les partenaires européens sont:

- L'Université de Strasbourg, France;
- L'université de Koblenz-Landau; Allemagne
- l'Institute for Advanced Studies de Vienne; Autriche;
- Research Center of Education and the Labour Market de Maastricht, Pays-Bas;
- Athens University for Economics and Business; Grèce

Les 5 partenaires libanais qui ont collaboré au projet en vue de la création de l'observatoire sont:

- L'Université Saint-Joseph (USJ) ;
- L'Université Libanaise (UL) ;
- La Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGHE),
- L'Institut des Finances Basil Fuleihan (IOF) ; et
- La Chambre de Commerce et d'Industrie de Beyrouth et du Mont Liban (CCIA-MBL).

A travers cet échange d'expertise et son réseau international, l'Observatoire des Métiers et des Compétences va permettre au système d'enseignement supérieur au Liban de se rapprocher du Cadre Européen des Certifications (CEC) et donc aussi de l'Espace Européen d'Enseignement Supérieur (EEES) en fournissant des instruments pour l'anticipation des besoins et des réformes des programmes ainsi que pour l'assurance qualité "externe".

Les objectifs spécifiques du projet sont :

- 1) Mettre en place d'Observatoires des compétences et des métiers (OCM) qui se chargera de la prospection et de l'anticipation des besoins du monde du travail en compétences;
- 2) Elaborer une méthodologie de prospection adaptée au marché du travail libanais, la méthodologie PROMENIA et la créer un Réseau d'Experts en anticipation;
- 3) Appliquer des approches méthodologiques et instrumentales pour la mesure et l'anticipation des besoins des professionnelles en compétence;
- 4) Mener des études sectorielles sur l'évolution des professions, des secteurs d'activités, des métiers et des compétences dans des branches professionnelles, pour compenser le manque d'études sur le marché du travail à l'échelle nationale;
- 5) Elaborer des référentiels de compétences pour les formations et des référentiels-métiers pour le moyen terme;
- 6) Diffuser les résultats du projet auprès des Institutions de l'enseignement supérieur et des responsables des politiques éducationnelles, à travers la publication de rapports et la dissémination de recommandations.
- 7) **Le travail de l'Observatoire pourrait s'intégrer ultérieurement dans le cadre d'une politique nationale que le ministère envisage d'élaborer, afin de s'assurer que les nouvelles formations et programmes sont conformes aux besoins en compétence du marché.**

CHAPITRE 1: RAPPORT DESCRIPTIF DU PROJET (2012-2016)

De nombreux pays dans le monde sont engagés dans la réforme de leur système éducatif afin de répondre aux pressions liées à la globalisation et aux défis du progrès technique et d'une évolution très rapides des métiers. Une coopération plus étroite entre l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise est nécessaire si les universités veulent mieux articuler leurs formations aux besoins en compétence du monde du travail. Il ne s'agit plus seulement de répondre aux impératifs du marché mais également de s'adapter au changement des métiers et d'anticiper les besoins en compétence, d'où l'intérêt d'un projet qui prévoit la création d'un observatoire des compétences et des métiers.

Ce projet a été structuré en quatre phases:

- 1) La mise en place d'un observatoire des compétences et des métiers (OCM)** au Liban, hébergé par l'USJ pendant la durée du projet (2012-2016), et la formation d'un réseau d'institutions libanaises responsable de la gestion du projet;
- 2) Le développement de méthodes et approches qualitatives et quantitatives pour anticiper les besoins en compétences** à court et moyen terme (à horizon 3-5 ans). Les résultats incluent une méthodologie de prospection PROMENIA, avec une boîte à outils pour suivre et anticiper les besoins en compétences;
- 3) La constitution et la formation d'un réseau d'experts nationaux** pérennes qui seront responsables de mener les études prospectives et d'assurer la gestion technique et scientifique de l'observatoire;
- 4) La conduite de plusieurs études pilotes** qui serviront d'exemples de bonnes pratiques, et qui pourront être dupliquées.

I- LE BESOIN INSTITUTIONNEL AU LIBAN

L'Observatoire des Métiers et des Compétences (OCM) vient remplir un vide institutionnel au Liban et répondre à un besoin économique et éducationnel pressant. En effet, le système manque des instruments nécessaires pour acquérir une compréhension des problèmes associés à la transition du monde de l'éducation vers le marché du travail. Premièrement, aucune donnée précise sur le taux de chômage selon le type de l'éducation, le sexe et l'âge n'est disponible au Liban. Deuxièmement, le travail du Bureau National de l'Emploi libanais dans la collecte et le traitement des informations du marché du travail est faible. Troisièmement, il y a un décalage généralement reconnu entre les compétences des lauréats de l'enseignement supérieur et les besoins en compétences du marché. Cela a conduit à un déséquilibre croissant entre l'offre et la demande des compétences et par conséquent à une augmentation du chômage.

II- INTERET DE L'OBSERVATOIRE

- Au plan national :
 - o Combler le décalage entre les compétences des diplômés de l'enseignement supérieur et les besoins en compétences du marché en soutenant l'employabilité;
 - o Donner les instruments nécessaires pour mieux comprendre les problèmes associés à la transition du monde de l'éducation vers le monde du travail;
 - o Aider à la mise en place de référentiels de compétences et de référentiels-métiers, ce qui est l'un des objectifs communs au ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, aux universités et aux entreprises;
- Intérêt international :
 - o Etablir des partenariats avec les universités et instituts européens qui ont participé au projet et qui sont spécialistes dans ce domaine;
 - o Favoriser l'échange d'expertise avec les universités européennes et les institutions internationales, ainsi que la mobilité des experts libanais.
- Intérêt académique et scientifique :
 - o Anticiper les besoins en compétence du marché du travail, en produisant des études sectorielles et des analyses prospectives;
 - o Permettre à l'université de revoir ses cursus et d'adapter son enseignement aux besoins du marché et de mettre en place des programmes mieux ciblés qui renforceront l'employabilité des diplômés;
 - o Produire et diffuser les bases de données sectorielles et nationales, et stimuler les recherches sur le marché du travail au Liban.
- Intérêt économique :
 - o Etablir des passerelles et des partenariats entre les universités et le marché du travail.
 - o Etre une plaque tournante de connaissances et de recherches et un carrefour qui permettra aux professionnels, aux entreprises et aux universités de mieux coopérer

III- EQUIPEMENTS DE L'OBSERVATOIRE

L'observatoire a été hébergé par l'USJ pendant la durée de ce projet (entre 2012 et 2016), et la DGHE et l'USJ sont préconisés pour l'hébergement de cet observatoire après la fin du financement européen, avec la possibilité d'envisager des antennes universitaires, à l'instar de l'Antenne de l'OCM déjà mise en place à l'USJ. L'équipement de l'observatoire a été fourni et financé par le projet TEMPUS. Seules les institutions de formation (USJ-UL-IOF) ont bénéficiées de l'achat des équipements L'achat des équipements s'est fait sans l'amortissement et hors TVA.

Il s'agit de matériels informatiques de bureautique destinés à équiper l'Antenne de l'OCM hébergé dans les locaux de l'Université Saint Joseph à la Faculté des sciences de l'éducation, ainsi que l'Institut des finances dans lequel les formations d'experts ont été réalisées: micro-ordinateurs de bureau, micro-ordinateurs portables, logiciels, imprimantes, photocopieurs, vidéoprojecteurs. Le matériel comporte aussi des dispositifs de maintien de l'alimentation en cas de coupure du courant¹.

Ce matériel sert à mener les enquêtes, à stocker et diffuser les bases de données, ainsi qu'à produire et diffuser des études sous toutes les formes exploitables par les utilisateurs finaux.

Le résultat de cette étape a été la création d'une antenne de l'observatoire à la Faculté des sciences de l'Education de l'USJ, un espace équipé pour l'anticipation des métiers et des compétences, et qui constitue la plate-forme permettant de réunir le réseau d'experts libanais spécialisés dans la méthodologie de prospection PROMENIA et responsable de conduire les études pilotes.

IV- CONVENTIONS ET GESTION FINANCIERE

Une convention a été signée avec les partenaires européens et le Liban de type « Convention de Partenariat ». Ces conventions ont pour but de donner une plus grande autonomie financière à chaque partenaire notamment en ce qui concerne les frais de personnel. Pour le Liban, le partenaire signataire du projet est l'USJ, en sa qualité de coordinatrice du projet.

Chaque personne travaillant sur le projet a signé un exemplaire de « convention » concernant les tâches qu'elle aurait exécutées, puis cet exemplaire a été être signé par le directeur de son institution.

L'UDS a transféré à l'USJ 60% de la part libanaise des frais de personnel (d'un budget qui est lui-même calculé à la baisse, à 80% du montant prévu), soit un budget de 51,814.99 euros, et l'USJ s'est chargée alors auprès de ses partenaires libanais de rémunérer les jours-hommes en fonction de time-sheets élaborés par Strasbourg.

L'USJ a géré le budget décentralisé pour le Liban et a assuré la gestion académique, scientifique et financière du projet.

¹ Chaque institution a présenté une liste d'équipements en précisant à chaque fois le détail du matériel, le partenaire qui en bénéficiera, et le type d'activité auquel il servira. Trois devis concurrentiels ont été envoyés à Strasbourg. Les devis ont été faits hors-tax et incluent tous les détails du matériel. L'UDS (Strasbourg) a envoyé automatiquement un bon de commande au fournisseur le moins cher et a payé après livraison (c'est-à-dire après réception d'un justificatif attestant qu'on a bien reçu le matériel, avec signature des partenaires sur les bons de livraison).

COUTS DU PROJET	EUROS	Re-calcul à 80%
I- FRAIS DE PERSONNEL	314.310,66	251.448,53
II- FRAIS DE VOYAGE	261.750,00	209.400,00
III- EQUIPEMENTS	148.222,00	118.577,60
IV-IMPRESSIION/PUBLICATION	35.076,00	28.060,80
V- AUTRES FRAIS	26.418,00	21.134,40
COUTS DIRECTS (I+II+III+IV+V)	785.776,66	628.621,33
VI- COUTS INDIRECTS	55.004,37	44.003,49
TOTAL COUTS ELIGIBLES (DIRECTS + INDIRECTS)	840.781,03	672.624,83
FINANCEMENT DU PROJET	EUROS	
SUBVENTION TEMPUS	756.496,07	
COFINANCEMENT	84.284,96	
FINANCEMENT TOTAL DU PROJET	840.781,03	

Tableau 1 - Le budget prévisionnel de l'action et le re-calcul à 80%

projet 530153-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUS-SMHES ERSEMENTS	USJ	UL	IOF	DGHE	CC/AB-ML	Totaux		Total sans frais banque	Total avec frais banque	
						Grand total	CE			Auto-financement
Premier versement- (sous total décentralisé diminué du cofinancement) 60%	17,063.02 €	16,324.63 €	16,149.14 €	-54.65 €	2,301.14 €	232,973.24 €	209,675.92 €	51,837.94 €	22.95 €	51,814.99 €
60% des frais de personnel	15,580.80 €	14,774.40 €	13,939.20 €		2,808.00 €					47,102.40 €
60% des frais de missions nationales*	2,736.00 €	1,056.00 €	2,604.00 €	264.00 €						6,660.00 €
60% des frais de publication	1,773.60 €	2,610.00 €	1,704.00 €							6,087.60 €
60% autres frais	481.60 €	462.40 €	462.40 €	153.60 €	249.60 €					1,809.61 €
60% des frais de gestion	1,440.04 €	1,323.19 €	1,309.62 €	29.23 €						4,102.08 €
60% Total décentralisé avant autofinancement	22,012.04 €	20,225.99 €	20,019.22 €	446.83 €	3,057.60 €					65,761.69 €
60% autofinancement	-4,949.02 €	-3,901.36 €	-3,870.08 €	-501.48 €	-756.46 €					-13,978.40 €
60% total décentralisé avec autofinancement	17,063.02 €	16,324.63 €	16,149.14 €	-54.65 €	2,301.14 €					51,814.99 €
*Les frais de missions nationales de l'UL, l'IOF et la DGHE seront comptabilisées dans un même cadre										
	51,837.94 €									
	22.95 €									
	51,814.99 €									

Tableau 2- Le budget décentralisé du Liban -USJ

VI- LES ETAPES LES PLUS IMPORTANTES DU PROJET:

Activités	Lieu et date	Objectif
Réunion de lancement du projet - Beyrouth	Novembre 2012	Constitution de l'équipe
Séminaire de lancement- Strasbourg	Décembre 2012	Consortium international
Séminaire international Al-Jadida- Maroc	Février 2013	Echange Liban-Maroc
Séminaires internationaux (12 jours) :(Athènes, Maastricht, Vienne)	Mars 2013 - Avril 2013	Exploration des méthodologies existantes
Séminaire international à Beyrouth,	USJ mai 2013	Etat des lieux au Liban
Méthodologie pour l'élaboration de la boîte à outils et du cahier des charges de l'OCM	USJ mai 2013	Workshops avec les partenaires européens
Recherche documentaire: état des lieux des recherches sur l'emploi au Liban	Mai 2013 - Décembre 2013	Document de synthèse sur toutes les données disponibles. Annexes 1-2
Elaboration du glossaire	Mai 2013 - Décembre 2013	Supervisé par Marion Colwett -ROA Institut - Maastricht Annexe 3
Rapport de synthèse sur les méthodologies explorées	Mai 2013 - Décembre 2013	Supervisé par Marion Colwett -ROA Institut - Maastricht Annexe 4
Comité de coordination - Strasbourg	janvier 2014	Plan d'action pour 2014
Séminaire international - Parlement européen, Strasbourg: choix de la méthodologie	Février 2014	Choix de la méthodologie PROMENIA
Séminaire international à Koblenz (3 jours) : boîte à outils	Avril 2014	Formation à la boîte à outils pour la méthodologie PROMENIA
Equipement de l'observatoire OCM - USJ	Mars- Mai 2014	Equipements USJ + IOF
Formation des experts libanais - Ateliers nationaux de formation	IOF - Mai 2014	Formation de 10 experts libanais par Nelly Margotton - Strasbourg
Rapport intermédiaire du projet	Septembre 2014	Fait par UDS - Strasbourg
Séminaire : études pilotes	USJ juin 2014	Adapter la méthodologie
Mesure des besoins en compétences (court/moyen terme)	USJ Juin-septembre 2014	tester la méthodologie
Communication interne et externe	USJ et IOF 2012-2016	Publication dans la presse interne et dans les newsletters
Suivis croisés entre projet Tempus	AUF- Avril 2015	Conférence publique: croisement avec les projets Tempus au Liban
Disséminations à travers journaux et magazines	USJ et IOF 2012-2016	Publication dans la presse

VIII- CONCLUSION DE LA PREMIERE SECTION

A- Les étapes qui restent à faire

Elaboration du référentiel des compétences	EXPERTS
Ateliers nationaux de synthèse et de restitution	USJ
Séminaire de mutualisation et de diffusion	USJ - UDS
Mise en place d'une cellule communication	USJ - DGHE
Démarche qualité liée aux études pilotes	USJ
Multiplication des résultats du projet	EXPERTS
Pérennisation du projet par ses résultats	EXPERTS
Rapport final à la commission européenne	UDS

B- Le plan d'action pour assurer la pérennité du projet

La pérennisation du projet se fera en collaboration avec le DGHE qui envisage d'héberger l'observatoire en l'intégrant dans les activités institutionnelles du ministère de l'enseignement supérieur.

Les universités qui souhaiteraient collaborer aux activités de l'observatoire peuvent choisir de travailler sur des projets spécifiques qui les intéresseraient lors de la réforme de leurs programmes ou de la mise en place de nouvelles formations, pour s'assurer de l'adéquation de leur curricula avec les besoins futurs du marché et l'évolution de la branche professionnelle. Cette collaboration peut aussi prendre une forme institutionnelle à travers la création d'antennes de l'observatoire dans les universités qui le souhaitent, sur le modèle de l'Antenne de l'observatoire déjà existant à l'université Saint-Joseph.

Les modalités de cette stratégie de pérennisation seront détaillées dans le cahier des charges de l'observatoire.

CHAPITRE 2: LA METHODOLOGIE PROMENIA: GRANDS PRINCIPES, ETAPES ET RESULTATS ATTENDUS

Le projet a comporté une session de formation d'experts nationaux coordonnée par l'Université de Strasbourg, dans le but de leur permettre de mettre en œuvre une méthode de prospective en matière de demande de compétences professionnelles. Cette méthode globalement qualitative s'intitule PROMENIA. Développée par l'université de Strasbourg, elle a été choisie parmi les approches détenues ou exploitées par les partenaires européens, notamment parce que les pays tiers ne disposent pas de données statistiques aussi précises que les méthodes quantitatives le nécessitent.

D'abord, il faut commencer par distinguer entre les activités, les emplois, les métiers:

- L'activité est liée à un poste de travail, les activités dans un métier donné ne seront pas les mêmes dans une petite, moyenne ou grande entreprise (compétence situés dans l'espace et le temps)

- L'emploi : cadre contractuel et organisationnel de l'activité (lien compétence/salaire)

- Le métier : ensemble cohérent d'activités dans une organisation et un secteur, compétences partagées par un certain nombre d'acteurs.

I- UNE APPROCHE ADEQUATIONNISTE

Le moyen utilisé par l'observatoire pour anticiper les compétences futures consiste en une approche adéquationniste qui fait correspondre des niveaux de formation et des nomenclatures d'emploi (déterminer les contenus des formations nécessaires pour occuper un emploi).

➤ Avantages de l'approche adéquationniste :

- 1/ Diminuer l'écart entre les compétences et le marché du travail;
- 2/ Assurer un meilleur fonctionnement des systèmes de formation et d'orientation;
- 3/ Augmenter l'efficacité des formations ; et,
- 4/ Favoriser l'insertion professionnelle et diminuer le chômage.

❖ Limites de l'approche adéquationniste :

- 1/ Un faible taux d'adéquation ne signifie pas que la formation n'est pas bonne;
- 2/ Elle privilégie le rôle de l'entreprise dans la formation (besoins spécifiques);
- 3/ Il existe une forte fluctuation due à la conjoncture macroéconomique;
- 4/ Il existe des secteurs où le lien formation-emploi est plus fort que d'autres.

II- LA METHODE PROMENIA

PROMENIA est une méthode d'anticipation des besoins de compétence qui a été élaborée par des chercheurs à Strasbourg et qui a été adaptée pour correspondre aux besoins du contexte libanais. Elle situe son analyse au niveau de l'emploi et du métier.

1. *Présentation de la méthode*

D'après la classification WILSON, PROMENIA est une étude auprès des employeurs. Elle consiste à récolter des données auprès des employeurs. La démarche est donc qualitative. Elle procède par pilotage de cartes de formation à l'échelle nationale ou régionale (échelle d'un bassin d'emploi régional). C'est une approche prospective et non prévisionnelle (l'approche prévisionnelle est significative statistiquement). Dans une approche prospective, les gens s'entendent sur ce que sont leurs besoins, établissent un consensus autour d'un besoin et non une vérité démontrable. Enfin, elle s'appuie surtout sur la parole des experts car elle contient une entrée par métier.

2. *Les grands principes*

- Une approche prospective et non prévisionnelle:
- Une approche Bottom up et non Top down
- Une approche systémique des métiers
- Une approche sectorielle
- Une approche qualifiée du besoin en compétences
 - Quels besoins de formation ? (outsourcing ou formation interne ?)
 - Quels besoins de recrutements ?
 - Besoins ponctuels, de long cours ?
 - Besoins à court, moyen, long terme
 - Localisation : besoins ici ou là ?
 - Comment arbitrer entre de nombreux besoins ?

3. *Les 4 moments de la démarche*

- **Temps 1: PREPARATION POUR L'ETUDE DU METIER ET DU SECTEUR**
 - Sélection des secteurs professionnels
 - Identification des métiers clés
 - Identification des activités/compétences clés
 - Constitution d'une base de données sur
- **Temps 2: DETECTER LES BESOINS EN COMPETENCES A TRAVERS UN FOCUS GROUPE**

- o Construction de scénarios d'évolution des activités/métiers avec un panel d'experts (dialogue avec les experts sur l'évolution des métiers)
- o Technique de post-it : du plus général au plus particulier (arborescence)
- **Temps 3: ENQUETES AUPRES DES ENTREPRISES ET DES EMPLOYEURS POTENTIELS**
 - o Organisation d'une enquête auprès des entreprises du secteur (élaboration d'une e-survey)
 - Evaluer l'impact des évolutions sur les compétences
- **Temps 4: ANALYSER ET QUALIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES**
 - o Analyse des compétences : Analyse cartographique de compétences à moyen terme
 - o Qualifier et objective le besoin en compétences

4. *Résultats :*

- Evolution des activités par compétence et métier : proche dans ce sens de l'élaboration d'un référentiel de formation
 - o Activité (description)
 - o Scénario d'évolution (à bâtir avec l'employeur)
 - o Evolution des compétences (les identifier)
- Cartographie des besoins en compétence à court et moyen terme.
- Permet de dire par région si le besoin en compétence est : nul, faible, moyen ou fort

5. *Types et nature des données*

Il faut sélectionner des secteurs professionnels et identifier des métiers clés.

- ❖ Pour l'étape 1 : Besoin d'une nomenclature sectorielle nationale des métiers/activité/compétence. Nomenclature sectorielle nationale des métiers/activités/compétences pour sélectionner des secteurs professionnels et identifier des métiers clés, ainsi qu'une liste des entreprises travaillant dans le secteur.
- Pour l'étape 2 : Expertise et légitimité des interlocuteurs de branche/ représentants des entreprises, pour construire de scénarios d'évolution des activités/métiers avec un panel d'experts.
- Pour l'étape 3 : Fichier sectorielle d'entreprises
- Pour l'étape 4 : Fichier régional ou national des entreprises

6. *Avantages :*

- Facile à mettre en œuvre (prospective)
- Le besoin de compétence est qualifié
- Identifie un besoin spatialisé
- Peut fonctionner sur tous les métiers

7. Limites :

- Ne traduit pas le besoin en compétence en besoin de formation

8. La justification :

La justification du choix de la méthode retenue pour la mise en place des observatoires des compétences et des métiers au Liban repose sur:

- sa facilité à mettre en œuvre, compte tenu des moyens limités dont bénéficieront les observatoires;
- sa dimension qualitative justifie sa pertinence dans le contexte libanais car elle ne nécessite pas beaucoup de données quantitatives et elle est adaptée au contexte local.

9. Les bénéficiaires :

Les résultats de la méthodologie s'adressent aux:

- institutions qui planifient des offres de formation;
- institutions qui luttent contre le chômage, les entreprises qui anticipent leur recrutement;
- aux particuliers qui s'informent des besoins des entreprises, ainsi que les étudiants et les chercheurs.

10. Les grandes options dans la mise en œuvre de la démarche prospective:

- A. Identification des métiers cibles (Partir des statistiques disponibles, mobiliser des experts, partir de l'offre de formation)
- B. Détecter des besoins de compétence (phase 1 : étude prospective, focus groupe, Phase 2 : objectiver le besoin de compétence, étude sur le site, enquête auprès des entreprises)
- C. Objectiver le besoin de compétence : Traitement des données

III- LES ETAPES ET LES OPTIONS DE LA METHODOLOGIE PROMENIA

Modalités de l'enquête : les 4 étapes et leurs options

- ETAPE 1: PREPARATION POUR L'ETUDE DU METIER ET DU SECTEUR: Démarrer des recherches documentaires et mener des entretiens préliminaires avec des personnes clés pour établir un réseau et/ou un conseil consultatif et préparer le focus groupe.

- ETAPE 2: DETECTER LES BESOINS EN COMPETENCES A TRAVERS UN FOCUS GROUPE: Focus groupe : une journée par métier (entre 8 et 15 personnes)

- ETAPE 3: ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES ET DES EMPLOYEURS: Rédiger un questionnaire et employer une "Online survey" puis assurer un suivi par téléphone.

- ETAPE 4: ANALYSER ET QUALIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES: Essayer de trouver des relais (presse, anciens, étudiants, etc.) pour compléter l'analyse et interpréter les résultats. Rédiger un rapport. Passer des résultats de l'enquête à un référentiel métier. Les données et les résultats seront en ligne.

ETAPE 1: PREPARATION POUR L'ETUDE DU METIER ET DU SECTEUR: *Choisir le métier et étudier la structure du secteur, identifier les firmes, les experts, et les informateurs-clés*

- Identifier des métiers pour lesquels des évolutions sont attendues, les métiers qui se transforment. Le choix des métiers à « prospecter » devrait partir des données que nous avons sur le terrain et des besoins du marché.

- Identifier les métiers sur lesquels se concentrent de forts enjeux (Ceux qui concentrent une part importante de salariés dans un secteur ou font l'objet d'une politique d'élévation du niveau, offre de formation)

Option 1: Partir des données disponibles

- Partir de données statistiques

- Procéder à un repérage méthodique à partir des données existantes : salarié/public/ demandeurs d'emploi/ salariés/temps plein/temps partiel.

- Constituer un protocole type de collecte et traitement des données : où sont les données, comment je les rassemble, qu'est-ce que j'en fais.

- Transformer les données en indicateurs

- Faire le point sur l'existant (sources statistiques, réseaux d'entreprises, observatoires)

Option 2 : Prospector auprès d'experts pour définir les métiers cibles.

- Un expert est un représentant des entreprises/salariés du secteur
- Un DRH/salarié
- Expert qualifié

(Les institutionnels peuvent être moins au fait des réalités des entreprises)

- Intérêt :

- Confronter des points de vue qui dénotent les spécificités sectorielles.
- Grande précision dans l'analyse fondée sur une bonne connaissance des contraintes et des opportunités, dynamique de coopération propice à l'insertion des étudiants.

- Comment mobiliser des professionnels du secteur et mettre sur pied un groupe de « prospective métier » ? Plusieurs arguments sont à mettre en avant :

- L'occasion de rencontre entre pairs pour échanger et mieux se connaître.
- Les contacts que ce groupe permettra d'établir
- L'accès privilégié de l'entreprise aux résultats des travaux
- Le lien privilégié avec l'université

- Les objectifs de production du groupe de travail :

- Stabiliser le référentiel du métier (écart par rapport au référentiel standard)
- Identifier les variables d'évolution du métier
- Appréhender les priorités de la politique emploi-formation de la branche

Option 3 : Partir de l'offre de formation

- On ne part pas de l'entreprise, on part de ce que nous savons faire.
- Analyser la concurrence (offre nationale, internationale)
- Identité de l'université et en quoi on est bon
- On joue la complémentarité et les partenariats avec les écoles
- Choisir les métiers pour constituer des pôles d'excellence
- Diversifier l'offre existante en préparant des compétences complémentaires
- Co-piloter les pôles d'excellence en lien avec les entreprises.

ETAPE 2: DETECTER LES BESOINS EN COMPETENCES A TRAVERS UN FOCUS GROUPE: *Anticiper les besoins de compétence et se rendre attentif aux signaux faibles (évolution d'un métier ou apparition de nouveaux métiers qui accueillent de nouveaux arrivants)*

Option 4 : Réaliser une prospective des métiers:

- Organiser un focus groupe, avec une méthode qualitative pour faire émerger les alternatives d'un sujet et les évolutions possibles qui lui sont liées. (Réunir une dizaine d'experts représentatifs de la variabilité des entreprises du secteur pour essayer d'expliquer si, pourquoi et comment les facteurs d'évolution des métiers induiront un besoin de compétence et arriver à faire prioriser les besoins de compétence par les experts. L'animateur pourrait être accompagné par un expert du champ pour mieux animer les focus groupes.

- Anticiper les besoins de compétence : considérer l'impact de chaque facteur d'évolution sur les activités et les compétences d'un métier, qualifier l'impact (fort/faible, court terme etc.), produire des scénarios réalistes et identifier les scénarios prioritaires.

Option 5 : Visite d'entreprises:

- Travail en situation réelle: L'analyse peut être doublée d'une enquête qualitative auprès des salariés et du DRH du site. Traduire les gestes en compétence. Analyse très fine mais peu généralisable. Elle varie en fonction des personnes. Le métier est configuré à la taille de la personne elle-même. Travail lourd qui dure plusieurs jours. Comparaison entre les entreprises.
- Quelles entreprises : Appliquer cette démarche sur une grande entreprise, une entreprise clé qui pourrait servir de modèle. C'est un travail en amont des recherches menées par l'observatoire. Les entreprises peuvent être celles des experts mobilisés. Le produit fini, le référentiel de compétence, peut être produit en participation avec l'entreprise.

ETAPE 3: ENQUETES AUPRES DES ENTREPRISES ET DES EMPLOYEURS

POTENTIELS (e-Survey et suivi téléphonique de l'enquête)

Option 6 : L'enquête auprès des entreprises :

Obtenir des données précises sur les besoins. (A noter que cette enquête demande des ressources techniques, financières et humaines). Directeurs, DRH et responsables de formations peuvent être sondés.

- Echantillonnage : 300 réponses minimum (TPE/PME/GE). Le besoin est assez homogène au sein d'un même secteur d'activité selon la taille.
- Qu'est-ce qu'on a besoin de savoir. Qu'est-ce qu'on demande :
 - o Sur l'entreprise
 - Taille
 - Chiffre d'affaire
 - Produits fabriqués/service
 - o Sur les salariés du métier concerné
 - Nombre
 - Part des seniors
 - Niveau
 - Besoins de recrutement
 - o Sur les besoins de formation
 - Moyen terme
 - Besoin associé aux scénarios d'évolution des compétences
 - Modalités de formation (apprentissage, professionnalisation)
 - Existence d'un partenaire de formation
 - Qualifier un contact au sein de l'entreprise : démarche commerciale
- Contact avec l'entreprise
 - o Téléphone
 - o Voie postale
 - o Mail
- Moyens techniques à mettre en œuvre
 - o Construire le questionnaire
 - o Faire tester le questionnaire (clarté, durée, pertinence)
 - o Organiser l'envoi des questionnaires/appels téléphoniques
 - o Relancer les enquêtés
 - o Etre annoncé par la branche (contact avec les branches professionnelles, faire une offre de service), préparer un produit de sortie intéressant

ETAPE 4: QUALIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES: Comment objectiver les besoins de compétence?

Option 7 : Traitement statistique

- Statistique descriptive : besoin de formation sur court terme
- Statistique inférentielle (résultats relatifs à une population à partir de mesures statistiques réalisées sur des échantillons)

- Condition de mise en œuvre

- Gestion de bases de données
- Compétences statistiques
- Construction d'un livrable ou d'un résultat
- Garder le contact comme porte d'entrée pour de futures études

IV- La Formation des experts à la méthodologie PROMENIA : les étapes de la formation et les compétences visées des experts nationaux

Le projet a comporté une session de formation d'experts nationaux (activité 3.2), dans le but de leur permettre de mettre en œuvre une méthode de prospective en matière de demande de compétences professionnelles. Etalée sur trois jours, elle s'est déroulée selon le scénario suivant :

A- Former l'équipe et introduire la thématique :

Les fondements et les enjeux de la prospective / A quoi sert la prospective pour l'entreprise ?

- Qu'est-ce qu'englobe la Gestion du personnel ?
- Quelles sont les influences extérieures sur le monde du travail ?
- Identifier les enjeux de la prospective des métiers en entreprise.
- Connaître le vocabulaire et les outils propres à la gestion des compétences
- Se mettre dans la peau du recruteur et de l'employeur
- Gestion du personnel
- Définition de la compétence
- Etudes des risques
- Le processus de recrutement
- Présentation des fiches de postes, des tableaux de risques, des méthodes d'anticipation des besoins en personnel : Fiches outils et projection

B- Présentation de la démarche PROMENIA

- Grandes lignes de la méthode : Expositive et participative
- Maîtriser les conditions de réussite d'une démarche de prospective
- Organiser une démarche de recrutement d'experts : Répertoire des métiers et répertoire des compétences
- Identifier les métiers cibles

- Premières prises de contact
- Constitutions de réseaux et Jeux de rôles :
 1. Construire une description de compétences personnelles (travail individuel) à travers l'analyse d'une pratique ;
 2. Prises de contacts ;
 3. Présenter la démarche de l'observatoire à un directeur de banque dans le cadre d'une étude sur le métier de conseiller clientèle ;
 4. Présenter la démarche de l'observatoire à un directeur d'une usine de production de prêt-à-porter dans le cadre d'une étude sur le métier de responsable qualité (Exemples de répertoires).

C- Gestion de l'Observatoire

- Identifier les stratégies de positionnement de l'observatoire et leur impact sur le programme d'action
- Répondre à un besoin d'entreprise
- Partir de l'offre de formation de l'Université : connaître la stratégie et constituer un réseau interne
- Conduire un focus groupe
 1. Constitution d'un focus groupe
 2. Le rôle d'animateur
 3. Les conditions de réussite d'un focus groupe
 4. Partage d'expériences sur l'animation
 5. Mise en situation : inviter une entreprise à un focus groupe
- Maîtriser la technique du Méta-plan
- Présentation de la méthode et utilisation sur un exemple concret
- Mise en situation : thème du Méta-plan : comment constituer un réseau de partenaires (entreprises, structures professionnelles, anciens étudiants)
 - Post-it
 - Grandes feuilles
 - Feutres 120'
- Test de connaissances
- Organiser et piloter une démarche d'enquête

1. Principes de l'enquête

2. Questionnaires

3. Traitement des données

- Mise en situation : convaincre un interlocuteur de répondre à l'enquête. Cas pratique : on souhaite effectuer une enquête auprès des organismes de formation continue pour mesurer l'impact de l'intérêt de l'e-learning sur le développement des compétences des formateurs et sur le recrutement d'informaticiens.

- Maîtriser les conditions de pérennisation de l'observatoire

1. Gestion de projet

2. Développement d'une offre de services adaptés

3. L'approche commerciale

- Les attentes des Universités, entreprises, étudiants, corps enseignants, institutionnels de l'emploi

- Maîtriser les conditions de pérennisation de l'observatoire

- Mise en place des premières étapes du projet – un responsable par étape de projet

1/ constituer les premiers fichiers

2/ rassembler les réseaux

3/ Premiers contacts

4/ Premiers focus groupes

5/ enquêtes

6/ analyses

CHAPITRE 3: PARTENAIRES ET EXPERTS DE L'OCM

A compléter par chacune des institutions partenaires:

Nom de l'institution : Université Saint-Joseph de Beyrouth

Nom du représentant :

Adresse :

Téléphone : Fax :

Adresse électronique :

Nom de l'institution : Université Libanaise

Nom du représentant :

Adresse :

Téléphone : Fax :

Adresse électronique :

Nom de l'institution : Institut de finances Basil Fuleihane

Nom du représentant :

Adresse :

Téléphone : Fax :

Adresse électronique :

Nom de l'institution : Chambre de commerce et d'industrie de Beyrouth et du Mont Liban

Nom du représentant :

Adresse :

Téléphone : Fax :

Adresse électronique :

Nom de l'institution : Directeurat général de l'enseignement supérieur. Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur.

Nom du représentant :

Adresse :

Téléphone : Fax :

Adresse électronique :

Le projet PACOME (Partenariat pour les Compétences et l'Emploi - numéro de soumission 530153-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUS-SMHES) est un projet Tempus, programme européen dit de mesure structurelle qui vise le développement et la réforme des systèmes et des établissements d'enseignement supérieur. Ce projet a pour partenaire européens l'Université de Strasbourg, l'Institute for Advanced Studies de Vienne, le Research Center of Education and the Labour Market de Maastricht, l'université allemande de Koblenz-Landau, l'Athens University for Economics and Business et pour partenaires libanais l'Université Saint-Joseph, l'Université Libanaise, la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur, L'Institut des Finances Basil Fuleihan et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Beyrouth et du Mont Liban.

Le projet a eu pour objectif la mise en place d'un Observatoire des Compétences et des Métiers (OCM), actuellement hébergé à l'Université Saint-Joseph. L'OCM a pour but d'étudier les besoins du marché du travail en termes de compétences et de développer une base de données sur le marché du travail au Liban. L'Observatoire a développé une méthodologie de prospection des besoins en compétences, appelée PROMENIA, en s'inspirant des méthodes adoptées en Europe et en les adaptant au contexte libanais. L'Observatoire OCM est un pôle de recherche et d'expertise au service des acteurs de la formation universitaire et professionnelle, formulant des avis et des propositions destinés à éclairer les choix en matière de politiques éducationnelles.

Le choix des métiers à « prospector » devrait partir des données disponibles et des besoins du marché, mais il peut être aussi le résultat de demandes institutionnelles ou de commandes. La prospection peut cibler des métiers nouveaux qui intéresseraient les universités, ou des formations nouvelles que l'on souhaite adaptées au besoin du marché.

L'Observatoire sera géré par un directeur nommé par le Directeur général de l'Enseignement supérieur, et un réseau d'experts formés par l'ensemble des institutions libanaises partenaires. Les universités peuvent héberger des Antennes de l'Observatoire. Un conseil consultatif permettra une direction plus stratégique de l'observatoire: représentants des grandes entreprises, des représentants des Associations d'anciens, représentants du ministère des finances, les doyens des facultés, etc.

1. Objectifs de l'Observatoire

Les objectifs les plus larges de l'observatoire (OCM) sont:

- Améliorer le système d'adéquation entre l'offre et la demande en compétences à court et à long terme;
- Améliorer l'employabilité des jeunes et des adultes, en soutenant la compétitivité économique et en réduisant le chômage;

2. Missions de l'Observatoire

- Développer des approches qualitatives et quantitatives et des outils de prospection pour suivre et anticiper les besoins en compétences à court, moyen et à long terme;
- Constituer des groupes d'experts nationaux qui aideront dans l'exercice d'identification et du développement de la compréhension des enjeux de l'enseignement et de la formation au Liban;
- Publier périodiquement des informations actualisées sur les tendances à court, moyen et long terme du marché du travail;
- Formuler des avis et des propositions destinés à éclairer les choix en matière de politiques de formation;
- Intégrer les résultats des travaux d'anticipation dans les politiques et les programmes de formation des universités;
- Renforcer l'employabilité des jeunes diplômés et des adultes en réduisant l'inadéquation des compétences et en adaptant les programmes aux besoins futurs du marché;
- Assurer l'accueil, l'information et l'orientation des bacheliers et demandeurs de formations professionnelles;
- Informer et orienter les jeunes entrepreneurs pour la réalisation de leurs projets;
- Assister et conseiller les employeurs dans la définition de leurs besoins en compétences;
- Etablir des partenariats avec les Entreprises, les universités et les Associations d'Anciens;
- Contribuer à réaliser des référentiels des métiers et des référentiels de formation, afin d'améliorer la visibilité des formations et rapprocher les formations des cadres nationaux de qualifications.

3. Les résultats et les livrables attendus de l'observatoire

- Elaborer des référentiels de compétence pour les formations universitaires
- Elaborer des référentiels de métiers à moyen terme qui reflète les besoins futurs en du marché en termes de compétence
- Créer une base de données des métiers et des formations, et une analyse régulière des besoins des employeurs et du devenir des formés
- Effectuer des études sectorielles et des prospections pour des branches professionnelles.
- Mettre à la disposition des universités et des entreprises toute information nécessaire à l'amélioration de la qualité de l'enseignement.
- Perfectionner les outils d'anticipation et les instruments prévisionnels afin de réduire l'inadéquation entre l'offre et la demande en compétences et de soutenir les actions de promotion de l'employabilité.

4. Les réseaux d'experts

La tâche des experts consiste principalement à animer les travaux de l'OCM et à assurer sa gestion administrative (appliquer la méthodologie prospective, mener des études, réalisation des

convocations aux différentes instances de l'Observatoire, production de compte-rendu, rédaction des rapports, etc.). Le réseau peut aussi organiser le temps de présence, organiser et archiver les documents et les dossiers, superviser les ressources existantes à l'Observatoire et diffuser des circulaires et des rapports.

5. LISTE DES EXPERTS DE L'OBSERVATOIRE DES COMPETENCES-METIERS, PROJET PACOME - METHODOLOGIE PROMENIA

- 1- Nizar HARIRI (coordinateur - USJ)**
- 2- Nayla Fahed (coordinatrice - USJ)**
- 3- Maya Bsaibes (Chef de projet - IOF)**
- 4- Grâce Kassis (Chef de projet – USJ)**
- 5- Ikram Machmouchi (Chef de projet – UL)**
- 6- Rana RIZEK (Experte – USJ)**
- 7- Khaled Smeily (Expert – UL)**
- 8- Rouba El-Hajj (Experte – USJ)**
- 9- Diala El Hoyek (Experte – UL)**
- 10- Marlène Cordahi Khouri (Experte – Représentante du Directeur Générale du DGHE)**
- 11- Iskandar Boustani (Expert – IOF)**

1- Expert # 1 : Nizar HARIRI

Titre * : Dr.	Nom de famille * : HARIRI	Prénom * : Nizar
Occupation * : Maitre de Conférences – Université Saint-Joseph – Faculté des Sciences	E-mail * : nizar.hariri@usj.edu.lb	
Rôle dans l’Observatoire * : Expert – Coordinateur PACOME	Numéro de téléphone* : 03-363926	
Adresse * : Beyrouth – Furnel-Chebbak		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l’Observatoire * (100 mots maximum) Nizar HARIRI est un enseignant-chercheur en sciences économiques à l’USJ. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Il a participé au projet PACOME entre 2012 et 2016 dont il assuré la coordination pour le Liban, avec Mme Nayla Fahed, entre 2014 et 2016.		

2- Expert # 2 : Nayla ZREIK FAHED

Titre * : Dr.	Nom de famille * : ZREIK FAHED	Prénom * : Nayla
Occupation * : Professeur – Université Saint-Joseph – Faculté des Sciences de l’Education	E-mail * : naylafahed@gmail.com	
Rôle dans l’Observatoire * : Experte – Coordinatrice PACOME	Numéro de téléphone* : 03- 290270	
Adresse * : Beyrouth – Rue Monot		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l’Observatoire * (100 mots maximum) Nayla Fahed Professeur de Lettres et enseignante à la Faculté de Lettres et à la Faculté des Sciences de l’Education de l’USJ. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Elle a participé au projet PACOME entre 2012 et 2016 dont elle a assuré la coordination pour le Liban.		

3- Expert # 3 : Maya Bsaibes

Titre * : Mlle	Nom de famille * : Bsaibes	Prénom * : Maya
Occupation * : Institut des Finances- Chef de Projet IOF	E-mail * : mayabsa@finance.gov.lb	
Rôle dans l'Observatoire * : Experte – PROMENIA	Numéro de téléphone* : 03-387519	
Adresse * : Beyrouth –		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l'Observatoire * (100 mots maximum) Maya Bsaibes est diplômée en sciences économiques de l'USJ. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Elle a participé au projet PACOME en tant que représentante de l'Institut des Finances Basil Fuleihane, entre 2012 et 2016. Elle a participé à la formation PROMENIA ainsi qu'aux études pilotes du projet PACOME.		

4- Expert # 4 : Grâce Kassis

Titre * : Mlle	Nom de famille * : Kassis	Prénom * : Grâce
Occupation * : Etudiante Master – Université Saint- Joseph – Faculté des Sciences	E-mail * : kassisgrace@gmail.com	
Rôle dans l'Observatoire * : Experte – PROMENIA	Numéro de téléphone* : 70-662903	
Adresse * : Beyrouth –		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l'Observatoire * (100 mots maximum) Grâce Kassis est une étudiante en Master de sciences économiques. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Elle a participé au projet PACOME entre 2014 et 2016 et à la formation PROMENIA ainsi qu'aux études pilotes du projet PACOME.		

5- Expert # 5 : Ikram Machmouchi

Titre * : Dr.	Nom de famille * : Machmouchi	Prénom * : Ikram
Occupation * : Professeur – Université Libanaise – Faculté de Pédagogie	E-mail * : imachmouchi@gmail.com	
Rôle dans l'Observatoire * : Experte – Coordinateur de l'UL	Numéro de téléphone* : 03-751210	
Adresse * : Beyrouth –		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l'Observatoire * (100 mots maximum) Ikram Machmouchi est professeur à l'Université Libanaise – Faculté de Pédagogie. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Elle a participé au projet PACOME entre 2012 et 2016 dont elle a assuré la coordination pour le l'UL.		

6- Expert # 6 : Rana RIZEK

Titre * : Mlle	Nom de famille * : Rizek	Prénom * : Rana
Occupation * : Etudiante Master – Université Saint-Joseph – Faculté des Sciences	E-mail * : ranarizek@hotmail.com	
Rôle dans l'Observatoire * : Experte – PROMENIA	Numéro de téléphone* : 70-066317	
Adresse * : Beyrouth –		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l'Observatoire * (100 mots maximum) Rana Rizk est une étudiante en Master de sciences économiques de l'USJ. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Elle a participé au projet PACOME en 2016 et elle est formée à la méthodologie PROMENIA et a participé aux études pilotes du projet PACOME.		

7- Expert # 7 : Khaled Smeily

Titre * : Dr.	Nom de famille * : Smeily	Prénom * : Khaled
Occupation * : Professeur – Université Libanaise – Faculté de Pédagogie	E-mail * : ksmeily@hotmail.com	
Rôle dans l'Observatoire * : Expert – PROMENIA	Numéro de téléphone* :	
Adresse * : Beyrouth –		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l'Observatoire * (100 mots maximum) Khaled Smeily est professeur de Statistiques à l'Université Libanaise – Faculté de Pédagogie. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Il a participé au projet PACOME entre 2012 et 2016 en tant que représentant de l'UL, ainsi qu'aux formations et études pilotes, et il est expert dans la méthodologie PROMENIA.		

8- Expert # 8 : Rouba El-Hajj

Titre * : Mlle	Nom de famille * : Hajj	Prénom * : Rouba
Occupation * : Chercheur – Université Saint-Joseph – OURSE	E-mail * : rouba.hajjel@usj.edu.lb	
Rôle dans l'Observatoire * : Experte – PROMENIA	Numéro de téléphone* :	
Adresse * : Beyrouth –		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l'Observatoire * (100 mots maximum) Rouba El-Hajj est chercheur rattachée à l'USJ. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Elle a participé au projet PACOME entre 2014 et 2016 et elle est formée à la méthodologie PROMENIA et a participé aux études pilotes du projet PACOME.		

9- Expert # 9 : Diala El Hoyek

Titre * : Mlle	Nom de famille * : Hoyek	Prénom * : Diala
Occupation * : Orthophoniste Master Pédagogie - UL	E-mail * : dialahoyek@hotmail.com	
Rôle dans l'Observatoire * : Expert – Coordinateur PACOME	Numéro de téléphone* :	
Adresse * : Beyrouth –		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l'Observatoire * (100 mots maximum) Diala Hoyek est orthophoniste professionnelle et prépare un Master à la Faculté de Pédagogie à l'UL. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Elle a participé au projet PACOME en 2016 et elle est formée à la méthodologie PROMENIA et a participé aux études pilotes du projet PACOME.		

10- Expert # 10 : Marlène Cordahi Khouri

Titre * : Dr.	Nom de famille * : Cordahi Khouri	Prénom * : Marlène
Occupation * : Faculté de Génie – UL et Représentante du Directeur Général de l’Enseignement	E-mail * : marlene.cordahi@gmail.com	
Rôle dans l’Observatoire * : Experte – PROMENIA	Numéro de téléphone* :	
Adresse * : Beyrouth –		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l’Observatoire * (100 mots maximum) Marlène Cordahi est professeur à l’Université Libanaise – Faculté de Génie. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Elle a participé au projet PACOME entre 2014 et 2016 en tant que représentante du Directeur Général de l’Enseignement Supérieur, ainsi qu’aux formations et études pilotes. Elle est experte dans		

11- Expert # 11 : Iskandar Boustani

Titre * : M.	Nom de famille * : Boustani	Prénom * : Iskandar
Occupation * : Institut des Finances- Chef de Projet IOF	E-mail * : Iskandarb@finance.gov.lb	
Rôle dans l'Observatoire * : Expert – PROMENIA	Numéro de téléphone* :	
Adresse * : Beyrouth –		
Expérience Professionnelle en lien avec les activités de l'Observatoire * (100 mots maximum) Iskandar Boustani est diplômé en sciences économiques de l'USJ et travaille à l'IOF. Ses recherches portent sur le marché du travail et les compétences. Il a participé au projet PACOME entre 2014 et 2016 et a été formé à la méthodologie PROMENIA. Il a participé aux études pilotes du projet PACOME.		

Sigles et abréviations

Maroc (Al Jadida)	Université Chouaïb Doukkali	UCD
(Kenitra)	Université Ibn Toufail	UIT
(Oujda)	Université Mohamed Premier	UMP
Maroc	Ministère de l'Enseignement Supérieur	MESRSFC
Maroc	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences	ANAPEC
Maroc	Confédération générale des Entreprises du Maroc	CGEM-URO
Strasbourg	Université de Strasbourg	UdS
Autriche	Institute for Advanced Studies (Vienna)	IHS
Allemagne	Université de Koblenz-Landau (Mainz)	UKL
Grèce	Athens University of Economics and Business	AUEB
Pays Bas	Limburg Institute for Business and Economic Research (Maastricht)	LIBER
Liban	Université Saint Joseph	USJ
Liban	Université Libanaise	UL
Liban	Institut des Finances Basil Fuleihan	IOF
Liban	Directorate General of Higher Education	DGHE
Liban	Chambre de Commerce et d'Industrie de Beyrouth et du Mont Liban	CCIAB-ML
Liban	Observatoires des compétences et des métiers	OCM
Liban	Partenariat compétences-métiers	PACOME