

# MINUTE SHEET

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

M. ~~Couyouan~~, ADMITRA  
Mme Perret Nguyen, RELPROF

cc: M. Ben Hadj Hassine  
(ARMAT Beyrouth)  
SDG/ARAB  
M. Y. Malépart, ADMITRA

Rapport de mission de M. Y. Malépart (ADMITRA)  
Beyrouth (Liban), du 27 août au 6 septembre 1997

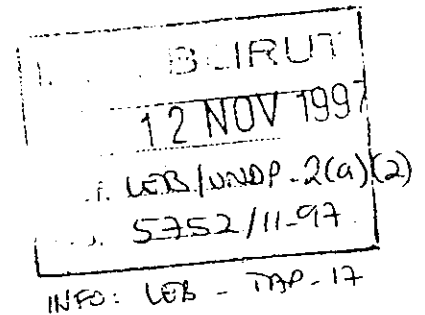
le titre : Appui technique pour l'implantation  
de l'organisation du service public  
de l'emploi au Liban

Veuillez trouver ci-joint, pour information et commentaires éventuels, le rapport de mission ci-dessus mentionné.

République Libanaise  
Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative  
Centre des Projets et des Etudes sur le Secteur Public  
(C.P.E.S.P.)

11 novembre 1997  
YM/chm

  
Y. Malépart  
ADMITRA



**ASSISTANCE TECHNIQUE  
POUR L'IMPLANTATION ET L'ORGANISATION  
DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI AU LIBAN**

**Rapport de mission de M. Yves Malépart d'ADMITRA  
à Beyrouth (Liban),  
du 27 août au 6 septembre 1997**

\* \* \* \* \*

Cette mission à Beyrouth fait suite à la demande de M. Moussa Gédéon, Directeur de l'Office national de l'emploi du Liban.

La mission a eu pour objectif de préparer l'ouverture du premier bureau de l'emploi à Beyrouth, en fournissant huit jours d'assistance technique en vue de l'organisation d'un bureau local devant servir de référence pour l'implantation ultérieure d'un réseau susceptible de comprendre une agence locale dans chaque région libanaise (cinq régions au total).

A la suite du conflit armé de 1975 à 1990, les services de l'emploi ont été mis en sommeil et aucune assistance publique au placement n'a été directement assurée aux usagers depuis la fin des événements.

Actuellement, l'Office national pour l'emploi (ONE) fonctionne en tant que service central uniquement. Il est composé de six départements comprenant différents services et bureaux répartis selon les compétences figurant sur l'organigramme suivant:

L'ensemble de cette structure comprend une soixantaine de fonctionnaires de bon niveau ayant des compétences reconnues par des diplômes de l'enseignement supérieur et quelques années d'expérience dans la structure, pour la plupart.

L'organigramme (voir page ci-après) est constitué par quatre niveaux de responsabilité: le directeur général et les trois directeurs, six départements, 12 services ou bureaux centraux et, enfin, les bureaux locaux de l'emploi, échelon opérationnel en cours d'organisation avant son ouverture au public.

Tenant compte de la taille de la structure et de l'ouverture prochaine d'un réseau de services, le directeur général envisage le regroupement des directions et départements en un seul niveau afin de rendre plus lisible et fonctionnelle l'organisation de l'office.

Office National de l'Emploi (ONE)  
Organigramme

المجلس الإداري  
Conseil d'Administration

المدير العام  
Directeur Général

LIBAN

Direction de l'Emploi  
et de la formation professionnelle (D.E.F.P.)

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

القطاعات  
Département de l'Orientation et de la Formation Professionnelle

أمانة لهياكل تنظيمية  
du Marché du Travail  
Coordination ONE-AEP

توزيع البرامج  
Diffusion des programmes  
Programmes pour  
l'Emploi

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

المراكز  
Bureaux

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز التدريب  
Bureau de la Formation

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز التدريب  
Bureau de la Formation

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز التدريب  
Bureau de la Formation

المجلس الإداري  
Conseil d'Administration

LIBAN

Direction des Etudes  
et de la formation de l'Emploi

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

القطاعات  
Département de l'Orientation et de la Formation Professionnelle

أمانة لهياكل تنظيمية  
du Marché du Travail  
Coordination ONE-AEP

توزيع البرامج  
Diffusion des programmes  
Programmes pour  
l'Emploi

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

مديرية الدراسات  
Direction des Etudes

مديرية التدريب  
Direction de la Formation

المراكز  
Bureaux

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز التدريب  
Bureau de la Formation

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز التدريب  
Bureau de la Formation

مركز الدراسات  
Bureau d'Etudes

مركز التدريب  
Bureau de la Formation

L'Office national de l'emploi (ONE) est un office autonome ayant le statut d'établissement public rattaché et sous tutelle du ministère du Travail.

Il est soumis au contrôle de l'inspection centrale du ministère des Finances.

Sa gouvernance est assurée par un conseil d'administration qui a pour particularité de voir sa présidence assurée par le ministre du Travail. Il comprend, outre le président, quatre membres de l'administration, cinq représentants du patronat et trois représentants des salariés.

Le rôle et les missions de l'Office national de l'emploi sont fixés en référence à plusieurs textes: le Code du travail dans son titre VI, le décret-loi no 80 du 27.6.77 (art. 1, 2 et 3) et le décret no 2019 du 10.5.79. (Les extraits de ces textes sont repris au préambule du projet de règlement intérieur figurant en annexe.)

Le décret-loi de 1977 - réactivé en 1994/95 - stipule qu'à partir de cette époque aucun permis de création ne sera donné à des bureaux privés pouvant avoir des tâches entrant dans le champ des prérogatives de l'Office national de l'emploi, comme aucun permis ne sera renouvelé ou cédé à des tiers.

La reconnaissance actuelle des AEP n'est donc pas de mise. Elle n'est d'ailleurs pas souhaitable tant que le réseau des bureaux publics de l'emploi n'est pas opérationnel au risque d'une concurrence tout à fait déséquilibrée.

En réalité, des agences de travail temporaire et des cabinets de recrutement sont tolérés après une insoumission sans autorisation. Le recensement de leurs activités et de leur part d'intervention n'est, de ce fait, guère connu et ne peut être officiellement engagé, sous peine d'une reconnaissance implicite de leurs activités.

D'une façon générale, la connaissance du marché du travail est appréciée par enquêtes menées par l'Office national de l'emploi. La dernière enquête date de juin 1997. Elle a été réalisée par les agents de l'office qui constituent le personnel du futur bureau de Beyrouth. Ces informations portent sur 2.718 établissements représentatifs de l'industrie et du commerce. L'enquête ne comprend pas les secteurs non couverts par la Caisse nationale de sécurité sociale.

Il semble bien ici qu'un des aspects particuliers de la situation du travail au Liban tiennent à la sous-représentation marquée de certains secteurs d'activité ou de certaines populations au travail, par le fait avoué qu'une partie assez importante des travailleurs ne sont pas déclarés à la Caisse nationale de sécurité sociale.

Quelques interlocuteurs vont jusqu'à laisser entendre que, dans certains secteurs, la moitié des employés ne sont pas cotisants. Ce phénomène est particulièrement marquant pour le secteur du bâtiment dont la représentation est remarquablement faible dans l'enquête dont les taux de sondage par secteur sont pourtant équilibrés. Alors que Beyrouth donne l'image d'un gigantesque chantier dans une grande cité très touchée par la guerre, on pourrait s'attendre à une prépondérance des entreprises et des salariés du bâtiment et du génie civil.

Or, l'enquête est largement déficitaire dans cette activité, même en comparaison avec un pays qui n'est pas en phase massive de reconstruction. La frontière très ouverte avec la Syrie (pour des raisons que chacun connaît) favorise grandement l'emploi d'une main-d'œuvre voisine complaisante sur les conditions d'embauche et de travail. Un ouvrier du bâtiment syrien gagne (sans couverture sociale ou autres avantages de subsistance sur le chantier) 8 à 10 US\$ par jour en travaillant six jours par semaine. Cette main-d'œuvre semble largement représentée sur les différents chantiers de Beyrouth. Si l'on considère qu'il est projeté un chantier de reconstruction de la ville devant s'échelonner sur une durée de 20 à 25 ans pour un montant de 90 milliards de francs français, on peut considérer la portée sociale à venir que peut avoir le développement de telles pratiques salariales.

Cet ensemble de faits donne une image très contrastée de la reconstitution du corps social dans ce pays en post-conflit.

Dans une agglomération comme Beyrouth qui comprend environ 40 pour cent de la population totale du pays, les activités de reconstruction et de génie civil sont d'évidence les plus voyantes; le commerce et les services accompagnent cette phase de réhabilitation immobilière. Cet ensemble dynamique laisse entrevoir une concentration de richesses importantes que côtoie une population ouvrière et marchande visiblement assez pauvre. La classe moyenne semble ainsi sous-représentée; les salaires recensés à travers l'étude sur l'emploi témoignent d'un niveau médian de rémunération peu élevé (environ 450.000 livres libanaises, soit 1.800 à 2.000 francs français). Cette situation amène une part non négligeable de la population à exercer une double activité, leurs horaires facilitant cette pratique.

L'enquête sur l'emploi fait apparaître par ailleurs un taux de chômage estimé entre 8 et 10 pour cent. Le chômage évalué par cette enquête permet d'entrevoir une recherche de personnels qualifiés de la part des employeurs, et principalement dans le commerce, le bâtiment et la construction mécanique, ce qui représente une situation courante au regard d'autres Etats. En contrepartie, les besoins de formations qualifiantes sont évalués à 10 pour cent par les employeurs, ce qui donne cohérence aux chiffres estimés du chômage.

Toujours d'après la même enquête, le canal de recrutement légèrement majoritaire est constitué par les relations personnelles (près des deux tiers de l'ensemble des canaux de recrutement). Cet indicateur met bien en relief la part de marché potentiel de l'Office de l'emploi libanais, si l'on sait qu'en moyenne ce taux se situe à 45 pour cent dans les Etats ayant un service de l'emploi efficient.

L'enquête aurait mérité un affinement sur cette question stratégique pour l'ONE qui ne peut, en effet, prêter avec rigueur les données sur les différentes sources actuelles de recrutement dans la mesure où les résultats laissent 27 pour cent des sources actuelles de recrutement dans la colonne des "canaux divers".

La filière des journaux et médias semble faible - 4,4 pour cent - mais cela est sans doute dû encore à l'imprécision de l'enquête.

Globalement sur ce sujet, si l'on prend l'enquête comme un reflet des pratiques réelles des employeurs, l'ONE peut espérer trouver son créneau d'intervention dans l'aide aux chercheurs d'emploi qui semblent, pour 65 pour cent d'entre eux, n'avoir comme autres ressources que leurs relations personnelles. Reste à offrir à ces derniers un service attractif.

### **Le positionnement de l'ONE par rapport au marché du travail**

Au regard de la situation libanaise et par rapport à d'autres services d'Etat ayant un niveau de développement similaire, l'ONE peut se trouver dans une situation privilégiée s'il se donne la capacité de saisir ses chances de réussite.

N'ayant en fait pas l'obligation de l'inscription des demandeurs d'emploi à des fins d'indemnisation, l'ONE aura affaire à des chercheurs d'emploi à part entière. Mais, par ailleurs, ces derniers ne seront de réels clients que si l'office offre des services dynamiques et reconnus des employeurs.

L'ONE aura, par conséquent, à rechercher au départ ses deux clientèles: les offreurs d'emploi et les chercheurs d'emploi. Il devra donc utiliser tous les intermédiaires porteurs de l'information et véhicules auprès des clients (presse, médias, etc.). Cette particularité situe d'emblée le service public dans une relation de type "clients" plus "qu'usagers". Le marketing de service et la qualité des prestations seront les atouts à mettre en avant pour faire connaître et reconnaître l'ONE.

L'outil informatique dont bénéficiera l'ONE devra être orienté vers les fonctions d'information des agents de l'office et des différents publics sur les offres et demandes disponibles sur le marché. Il s'agit, en conséquence, de limiter les tâches de gestion et l'investissement temps/agents très coûteux dans ce domaine.

### **Les questions en suspens et la poursuite de la coopération**

La présente mission a porté sur un travail d'échanges et de conseils avec le directeur général de l'ONE, M. Moussa Gédéon, et son staff, en vue de réunir les préalables indispensables en matière d'organisation et de gestion à l'ouverture du premier bureau de Beyrouth.

Le domaine réglementaire à la base de la constitution d'un futur réseau a été travaillé à la demande du directeur général ainsi que les aspects propres à la gestion des ressources humaines (voir documents en annexe).

Le domaine fonctionnel et les différents sujets opérationnels propres aux activités de base du bureau local de l'emploi ont été traités avec les directeurs concernés des divisions de l'office. Des plans d'implantation ont également été esquissés afin de faciliter le choix de l'agencement définitif du bureau.

**Il reste à considérer au moins deux points importants qui étaient en suspens à la fin de la mission:**

1. Le choix et la délimitation des compétences du premier bureau. L'unique bureau de Beyrouth ne peut espérer couvrir valablement l'ensemble de l'agglomération pour des raisons évidentes d'opportunité technique et de moyens. L'équipe de direction se trouve dans l'obligation d'opérer un choix déterminant les compétences du premier bureau local. Trois solutions se dessinent :

- a) le bureau est compétent pour toutes les professions et qualifications sur une zone géographique correspondant à la ville;
- b) le bureau se spécialise dans les créneaux de main-d'oeuvre les plus recherchés afin d'ajuster ses capacités au marché et faire apprécier rapidement ses capacités de traitement;
- c) le bureau envisage une sectorisation professionnelle sur Beyrouth et procède dès à présent à l'analyse d'un partage de compétences des futurs bureaux de l'agglomération. Dans cette hypothèse, l'ouverture de chacun des bureaux doit être programmée dans un calendrier rapproché.

Quels que soient le choix et la délimitation des compétences du premier bureau, ils doivent être étudiés dans la perspective de la constitution d'un ensemble cohérent de services sur la zone considérée.

Sachant que le premier bureau est contraint à la reconnaissance et à la réussite professionnelle, il semble opportun qu'il adopte la solution du traitement des créneaux porteurs de main-d'oeuvre qualifiée pour faire opportunément ses preuves. Cette option devrait par là même permettre d'ajuster les programmes de formation professionnelle aux besoins des entreprises en remplissant la mission de conseil et d'orientation envers les demandeurs d'emploi.

Egalement, cette option limiterait le flux de main-d'oeuvre "tout-venant" et la lourde mise à jour de fichiers aux capacités de traitement du bureau local. Elle permettrait un suivi valorisant des offres d'emploi auprès des chefs d'entreprise et mettrait le service public à la hauteur de la concurrence privée en matière de recrutement et de placement.

L'enquête sur l'emploi est trop générale pour opérer le choix des créneaux d'intervention à retenir pour le premier bureau. Une étude des annonces de presse et une enquête sur les attentes des employeurs en la matière sont, semble-t-il, nécessaires pour affiner le choix des créneaux de service.



2. Le deuxième sujet d'importance a trait à l'assistance technique au montage opérationnel d'un tel projet. Une fois les orientations techniques arrêtées et les objectifs de service fixés, reste à installer la structure opérationnelle correspondante.

L'équipe locale, relativement jeune et sans grande expérience d'une relation directe avec les publics, a besoin de se constituer et de s'investir autour du projet en situant les rôles respectifs des agents à partir du schéma organisationnel répondant aux objectifs fixés. Là encore, des décisions sont à prendre concernant le personnel et l'organisation locale en cohérence de vues entre les différents niveaux de la structure de l'office.

Une telle démarche mérite, durant la phase préalable d'ouverture et les premiers temps de fonctionnement, un appui technique et organisationnel propre à lever les dernières difficultés de mise en place opérationnelle et de copilotage.

Une intervention de ce type peut être programmée à la demande de l'ONE une fois les décisions d'orientation prises et le projet immobilier programmé. Suivant les besoins exprimés, l'appui technique peut comporter deux phases:

- a) l'une, d'accompagnement aux décisions pouvant s'effectuer par échanges à distance (fax, notes, entretiens téléphoniques, etc.);
- b) l'autre, sur le terrain devant couvrir sur une durée de quelques semaines l'affinement technique et l'accompagnement opérationnel propres à l'ouverture du bureau.

**Dispositions relatives  
à l'organisation et au fonctionnement  
des bureaux de l'emploi  
Projet de règlement intérieur**

## I. Préambule

### En référence:

- 1) Au décret no 1019 du 10 mai 1979, et notamment son article 21, portant sur l'organisation de l'Office national de l'emploi, les bureaux de placement ont pour but:
  - a) de recevoir les demandes d'emploi et les offres de travail pour toutes catégories de profession;
  - b) d'assurer les relations pour faciliter l'emploi et répondre aux demandes dans ce sens;
  - c) d'informer les entreprises sur la situation de la main-d'oeuvre existante et aider les établissements à définir leurs besoins actuels et futurs quantitativement et qualitativement;
  - d) de participer à l'établissement et à la mise à jour des statistiques relevant du marché du travail selon la périodicité fixée par le ministère et en référence au Code des métiers;
  - e) de participer à l'orientation professionnelle des chercheurs d'emploi suivant les directives du bureau d'orientation professionnelle et selon les besoins économiques du pays en favorisant la mobilité professionnelle et géographique des actifs à la recherche d'un emploi.
  
- 2) Au décret-loi no 80 du 27 juin 1997, notamment ses articles 1 et 2: précisant le statut de l'Office national de l'emploi et son positionnement par rapport à la tutelle du ministère du Travail, et du ministère des Finances; son article 3 précisant les prérogatives de l'office, à savoir:
  - créer et gérer des bureaux d'emploi à Beyrouth et dans toutes les régions libanaises,
  - lutter contre le chômage en assurant une part élevée de connaissance des possibilités d'emploi;
  - participer à l'amélioration de l'organisation du marché du travail;
  - participer à tous les projets susceptibles d'élever le niveau de qualification de la main-d'oeuvre (formation professionnelle accélérée des jeunes et des adultes);
  - mener les études et les enquêtes qui ont pour but de préciser les orientations de la politique générale de l'emploi.

Après adoption (ou prise en considération de l'avis du président du Conseil d'administration) du Conseil d'administration en date du ....., le fonctionnement et le règlement des bureaux locaux de placement est fixé comme suit:

### Titre I: De l'ouverture des bureaux locaux

- a) Les bureaux locaux de l'emploi sont les unités opérationnelles qui concourent directement à la réalisation des missions de l'office en délivrant les services au public.
- b) L'ouverture d'un bureau local est décidée par le Directeur général après avis du Conseil d'administration et sur présentation du projet par le Directeur du bureau.
- Il est envisagé, dans l'ordre des besoins, la création d'au moins un bureau par région.
- Les propositions font l'objet de la présentation d'une étude d'opportunité réalisée sur la base de l'évolution des données économiques et sociales du bassin et des éléments du marché du travail permettant d'apprécier les services nécessaires à l'amélioration du fonctionnement du marché local de l'emploi.
- Les critères pris en considération pour l'ouverture d'un bureau sont relatifs à l'évolution de la population et du nombre d'entreprises dans un bassin d'emploi.
- Un bureau local est composé d'un effectif moyen de 15 à 18 agents.
- Il peut être créé, en tant que de besoin, des antennes temporaires, ou permanentes, rattachées à un bureau local. Ces antennes comprennent au minimum 5 agents.

### Titre II. De l'organisation des bureaux locaux

- c) L'agencement du bureau local et l'aménagement des lieux sont proposés par le directeur local et arrêtés par le directeur du bureau central, en référence aux principes généraux d'organisation fixés par le Directeur général pour l'ensemble du réseau.
- Toute modification de fond doit faire l'objet d'un arbitrage entre le directeur local et le directeur du bureau central.

#### **Plan type d'organisation d'un bureau local**

Le service local de l'emploi assurera trois fonctions principales:

- Appui à l'insertion des chercheurs d'emploi
- Appui au recrutement des entreprises
- Aide à l'orientation professionnelle et à l'accès à la formation accélérée

Pour chacune de ces fonctions, il développera les activités suivantes:

1. Appui à l'insertion des chercheurs d'emploi
  - Constituer le dossier individuel de recherche d'emploi et le tenir à jour.
  - Aider un chercheur d'emploi à préciser l'emploi recherché et suivre ses démarches.
  - Mettre à disposition du public à la recherche d'informations sur le marché du travail des offres d'emploi, des offres de formation et autres informations.
  - Préparer un chercheur d'emploi à l'entretien d'embauche et aux méthodes actives de recherche d'emploi.
  - Animer un espace d'information en libre-service.

## 2. Appui au recrutement des entreprises

- Déterminer avec un employeur les caractéristiques d'une offre d'emploi et les critères de recrutement.
- Déterminer avec un employeur les modalités de traitement d'une offre d'emploi et sa diffusion.
- Présélectionner des candidatures sur dossier et/ou en entretien (individuel ou semi-collectif).
- Vérifier la cohérence entre le profil d'un candidat et l'offre d'emploi à pourvoir.
- Effectuer avec l'employeur le bilan des recherches et sélections de candidats sur son offre d'emploi.
- Enregistrer une offre d'emploi et engager sa diffusion suivant les différents canaux convenus avec l'employeur.
- Analyser un emploi dans une entreprise.

## 3. Aide à l'organisation professionnelle et à l'accès à la formation accélérée

- Aider un chercheur d'emploi (et éventuellement un actif) à s'orienter ou à se réorienter dans son projet professionnel.
- Informer un chercheur sur les conditions et possibilités d'accès à la formation.
- Procéder à l'analyse des besoins en formation et participer à la conception d'un plan de formation.
- Elaborer et négocier un plan de formation.
- Elaborer un cahier des charges pour une prestation; exemple: sensibilisation et préparation à la création d'entreprises.
- Collecter et traiter des informations sur le marché de l'emploi.
- Participer à l'élaboration de supports d'information et de communication.

### Principes d'organisation retenus

- La polyvalence des compétences sur les fonctions d'appui à l'insertion des chercheurs d'emploi et celle d'appui au recrutement des entreprises est retenue.
- La circulation interne de l'information doit permettre à l'ensemble des agents d'être au même niveau d'information. Cela nécessite une mise en commun des fichiers des chercheurs d'emploi et des offres en un lieu central pour une exploitation optimale des dossiers.
- La répartition des entreprises est établie par secteurs géographiques ou professionnels de manière à désigner des interlocuteurs connus de l'entreprise pour suivre ses demandes de service.
- Un programme hebdomadaire de travail est communiqué par le directeur local à l'équipe de travail. Il prévoit la rotation des agents de manière à équilibrer l'intervention de chacun aux différents postes.

### Titre III: Du pilotage des bureaux locaux

Il est nommé dans chaque bureau un directeur local, responsable de son équipe et des antennes rattachées.

Le directeur local assure le management de son bureau. Il est responsable du bon fonctionnement et des résultats d'activité de son équipe.

Le directeur local représente l'office auprès des usagers et des partenaires. Il a autorité directe sur les agents pour:

- animer et participer à la formation de l'équipe;
- mettre en place les indicateurs nécessaires à la mesure de l'activité, pour rendre compte mensuellement au niveau n + 1 des services accomplis par grandes fonctions: traitement de la demande d'emploi et de l'offre, placement et recrutement, relations avec les entreprises, orientation et formation accélérée, situation mensuelle de l'emploi dans le secteur géographique;
- procéder aux ajustements nécessaires en fonction de l'évolution des flux constatés aux différents postes, et tenant compte des moyens et des objectifs envisagés;
- saisir le niveau n + 1 des évolutions souhaitables en matière de saisie des données informatiques et d'aménagement des circuits d'information ainsi que du contenu des supports et autres documents de gestion du marché de l'emploi;
- s'assurer de la qualité des contacts et des relations des agents avec les différents interlocuteurs; participer à l'amélioration des relations en accompagnant les agents dans leur démarche professionnelle;
- faire propositions de l'évolution des moyens humains et matériels nécessaires à la tenue des missions du bureau.

### Titre IV: De l'encadrement et de l'accompagnement professionnel des agents

Le directeur du bureau local doit tenir son équipe régulièrement informée de l'évolution de la réglementation et de la situation locale de l'emploi, ainsi que des résultats du bureau, de manière à s'assurer de la meilleure contribution de chacun.

- Il doit favoriser les échanges sur les pratiques professionnelles dans le but de l'enrichissement mutuel. Il organise une fois par semaine une réunion de l'ensemble du personnel en pratiquant la co-animation. Une brève réunion journalière de l'équipe sur les questions courantes de fonctionnement est recommandée.
- Il participe à l'accompagnement du personnel, et notamment à son insertion dans l'équipe et sollicite le concours des agents des directions de l'office pour développer des thèmes spécifiques d'information ou de formation permettant de développer les connaissances des agents.
- Il s'entretient régulièrement avec ses agents des sujets relatifs à leur exercice professionnel et procède à l'échange d'évaluation dans un but constructif afin de faciliter le parcours professionnel des agents et de les encourager. Il procède, si besoin est, à la clarification des rôles et des comportements, en évitant de laisser s'alourdir certains passifs. *Prévoir la périodicité de l'entretien d'évaluation et la constitution éventuelle d'un dossier individuel.*

- Il est organisé par l'office, en tant que de besoin, des sessions de formation nécessaires à l'apprentissage ou à l'approfondissement de nouvelles techniques ainsi qu'à l'évolution des pratiques professionnelles afin de permettre à tous les agents concernés d'exercer leur emploi avec le niveau de connaissances indispensable à la bonne tenue de chacune des fonctions nouvelles.

#### Titre V: De la discipline

- Le directeur du bureau procède aux arbitrages courants entre les membres du groupe et règle les différends relationnels et opérationnels avec les usagers, dans la mesure où ceux-ci ne relèvent pas de la faute professionnelle d'un ou plusieurs membres de l'équipe. Dans ce dernier cas, il en réfère à son supérieur direct, à charge pour celui-ci de répondre par les moyens appropriés et dans les délais qu'il convient.
- En cas de manquement caractérisé à ses obligations professionnelles ou de faute grave (infraction de droit commun), une procédure disciplinaire est mise en place à l'encontre de l'agent afin de statuer sur la sanction à prendre et les suites qui en découlent.
- Le pouvoir disciplinaire appartient au directeur général. Le directeur général peut donner toutefois délégation au directeur central des bureaux locaux pour des sanctions telles que l'avertissement ou le blâme.
- Les sanctions plus graves peuvent aller de la rétrogradation (abaissement du niveau d'emploi) à l'exclusion temporaire, au déplacement d'office, ou au licenciement (voir statut des fonctionnaires libanais).

#### Titre VI: Des responsabilités budgétaires

Le directeur de bureau reçoit délégation de crédits pour les lignes budgétaires lui permettant d'assurer le fonctionnement courant de son service: préciser les chapitres, sous-chapitres et lignes budgétaires. A titre indicatif:

- entretien journalier des locaux;
- fournitures de bureau et petit équipement;
- dépenses de fonctionnement telles que: frais d'affranchissement, téléphone, etc.;
- frais de représentation;
- frais d'études ou d'enquêtes.

(Les dépenses d'investissement et d'équipements lourds ainsi que les salaires ne sont généralement pas délégués au niveau local.)

- Il est responsable de l'engagement des dépenses sur le budget délégué et de la facturation conforme aux règles de comptabilité publique.

- Il procède au suivi et à l'échelonnement des dépenses conformément au budget, demande les transferts nécessaires en temps opportun et justifie les demandes complémentaires par note d'opportunité.
- Il participe à la provision budgétaire annuelle en motivant ses choix et niveaux de crédits souhaités.
- Il rend compte à l'agent comptable et au responsable du budget de l'office des difficultés rencontrées dans l'exécution de son budget délégué.

### Points complémentaires à régler

Reste à considérer l'inclusion de certains articles relevant de la gestion du personnel. L'ensemble des questions de personnel est listé dans le projet de règlement du personnel ci-joint. S'agissant d'un bureau au statut unique de fonctionnaire, les questions sur la gestion du personnel sont normalement couvertes par le statut libanais de la fonction publique.

Restent à considérer peut-être trois points complémentaires:

1. La possibilité d'embaucher du personnel administratif en complément et pour des durées limitées à des travaux spécifiques ou des surcharges. Ces agents seraient des agents temporaires dont il faut prévoir le recrutement et le paiement.
2. Les primes à l'intéressement qui réclament l'étude d'une graduation d'attribution et une procédure d'instruction ou d'arbitrage entre les propositions du chef local et les décisions du directeur du bureau central. Le niveau général des primes ne peut dépasser la moitié du salaire sinon il entraîne des revenus qui peuvent devenir trop variables ou bien constitue un salaire complémentaire qui finit par s'inscrire dans la durée et n'est plus une prime variable. L'échelonnement de 5 à 15 pour cent peut convenir en fonction des résultats obtenus et/ou de l'investissement en temps de travail supplémentaire (entre 5 et 25 pour cent, avec cinq niveaux progressifs).
3. Le règlement des frais de déplacement pour la prospection. Deux suggestions:
  - l'indemnité kilométrique suivant la puissance du véhicule (difficilement applicable au Liban);
  - le forfait des frais par journée de prospection (à fixer).

## II. Projet de règlement du personnel

Le présent règlement définit les dispositions propres à l'exercice professionnel (droits et obligations) des agents de l'Office national de l'emploi. Il est adopté en référence à :

- la loi du 23 septembre 1946 portant Code du travail, dans sa teneur modifiée au..., Titre VI traitant des bureaux de placement;
- autres textes de référence portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat et aux régimes qui sont propres (assurances sociales, retraites, etc.);
- l'accord du ministre du Travail et des Affaires sociales et celui du ministre des Finances et du Budget, formulés le.....;
- après avis du Conseil d'administration de l'ONE et consultation des représentants du personnel.

### Titre I: Champ d'application

- 1) Le règlement s'adresse aux agents de l'ONE.
- 2) Les présentes dispositions propres à la définition et à la classification des emplois, à la formation, à l'évaluation professionnelle des agents, à la résolution amiable des conflits sont arrêtées par le directeur général, après présentation et négociation (voir pouvoir du Conseil d'administration et des représentants du personnel).

### Titre II: Droits et obligations des agents de l'ONE et représentation du personnel

#### 1. Droits et obligations

En référence, ou dans les mêmes conditions que celles prévues pour les fonctionnaires portant droits et obligations:

- le droit d'expression sur les conditions de travail;
- la procédure de résolution amiable des conflits;
- la formation des agents;
- la couverture des condamnations non imputables aux agents dans l'exercice de leur fonction, la protection des agents en général (protection fonctionnelle) et leur responsabilité;
- l'obligation de discrétion professionnelle (sur faits, documents, information);
- le non-cumul d'activités professionnelles avec celles de l'Office national de l'emploi ou la capacité d'exercer d'autres activités;
- l'indépendance des agents quant à la publication de travaux ou la participation à des conférences ou des enseignements;
- la tenue d'un dossier individuel.



## 2. Droit syndical

- Dépôt des statuts
- Indépendance d'aj appartenance
- Exercice de l'activité syndicale.

## 3. Organismes paritaires

- Rôle et composition des comités et commissions paritaires (consultation, formulation d'avis) sur les carrières des agents.
- Les conditions de travail (hygiène et sécurité).

## Titre III. Recrutement

Les conditions générales de recrutement:

- titres, diplômes, nationalité, prise en compte de l'expérience professionnelle;
- affectation;
- contrat d'engagement;
- période de stage et d'essai;
- formation
- niveau d'enseignement, titres, ou niveau d'expérience par type d'emploi;
- modalités de recrutement.

## Titre IV. Rémunération

- Base de calcul,
- Prestations familiales,
- Grille des emplois et rémunération de base correspondante,
- Primes (de fonction, de résultats),
- Durée du travail et absences.

## Titre V. Promotion et mutations

- Conditions requises.
- Modalités.

**Titre VI. La formation**

- Formation d'insertion professionnelle.
- Formation continue (type de formation, durée, sanction).

**Titre VII. Evaluation des compétences et des acquis professionnels**

- Entretien périodique (contenu, déroulement, prise en compte pour avancement indiciaire en promotion).

**Titre VIII. Discipline**

- Prise en compte des fautes.
- Sanctions appliquées, graduation: avertissement, blâme, déclassement, exclusion, licenciement.
- procédure disciplinaire et droits de défense.

**Titre XI. Protection sociale**

- Médecine de prévention.
- Reclassement.

## PROJET DE PROFIL DE POSTE

### Conseiller de l'emploi

#### 1. Fonctions

- Assiste les personnes à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel pour favoriser leur reclassement.
- Assiste les employeurs pour l'embauche de leurs salariés; participe à la mise en oeuvre des actions qui favorisent l'adaptation et l'accompagnement vers l'emploi.
- Réalise pour cela des services tels que:
  - l'information individualisée ou en groupe;
  - le conseil et le bilan professionnels à partir de l'entretien individuel.

#### 2. Niveau d'accès et connaissances

##### *Niveau*

- Diplôme de fin du premier cycle d'enseignement supérieur (BAC+3).
- Quelques années d'expérience professionnelle sont souhaitables à des postes correspondants au niveau acquis

##### *Connaissances nécessaires*

- Pratique de la relation interpersonnelle (entretien de face à face, psychologie du travail).
- Techniques de communication et d'animation de réunions.
- Connaissance de l'entreprise, de son fonctionnement général de l'approche des postes de travail, des savoir-faire requis (sociologie des organisations, ergonomie, expérience professionnelle).
- Connaissance du monde du travail: environnement social des secteurs professionnels, des conditions d'exercice des professions, de l'évolution des emplois dans au moins un secteur.
- Utilisation des systèmes de saisie et de consultation informatique.

#### 3. Positionnement du poste

- Travaille dans une équipe chargée d'un secteur géographique et/ou d'un portefeuille d'utilisateurs.
- Réalise de nombreux entretiens d'échanges professionnels et/ou de conseil avec les chercheurs d'emploi et les employeurs.
- Anime des réunions d'information.
- Est en relation avec des partenaires extérieurs (formateurs, organismes publics).
- Reçoit ses instructions du directeur de l'office local.

- Est autonome et règle les incidents courants propres à son activité en conformité avec les règles de l'établissement.
- Participe à la réflexion sur l'organisation, le fonctionnement et l'évolution de son équipe de travail et de l'office local.
- Collecte, analyse les informations professionnelles propres à son champ d'intervention. Elabore éventuellement des documents de synthèse.
- Adapte et transmet toutes informations personnalisées nécessaires aux usagers.
- Utilise les systèmes bureautiques et informatiques nécessaires à l'enregistrement et au traitement de l'information.

#### 4. Technicité

##### *Théorique:*

- Connaissance des fondements théoriques et techniques nécessaires à la pratique de l'entretien d'embauche et de conseil (orientation et sélection professionnelles).
- Connaissance des techniques d'animation de groupe et de réunion ainsi que des techniques de communication.
- Utilisation des sources documentaires relatives: i) à la définition et à la classification des métiers; ii) aux statistiques du marché du travail; et iii) aux contenus des formations.

##### *Pratique*

- Pratique de toutes les opérations propres au recrutement et au placement ainsi qu'à l'information professionnelle et au conseil:

##### Situations professionnelles:

- travail en entretien;
- travail sur dossier;
- prospection externe;
- animation de réunions;
- animation d'une zone d'information;
- travail d'étude éventuellement.

##### Activités confiées :

- détermine avec l'employeur les caractéristiques et modalités de traitement;
- présélectionne les candidats en vérifiant la cohérence entre les profils O et D;
- effectue le bilan de recherche des candidats avec l'employeur;
- analyse un emploi en entreprise;
- constitue le dossier professionnel avec un chercheur d'emploi;
- prépare à l'entretien d'embauche;
- aide à la recherche d'emploi (CV + lettre);
- informe et conseille sur le choix de la formation;
- collecte et traite des informations sur le marché;
- participe à l'analyse des besoins de formation accélérée.

## PROJET DE PROFIL DE POSTE

### Agent administratif ou de gestion

#### 1. Fonctions

- Apporte à l'équipe l'assistance administrative nécessaire à la réalisation des activités.
- Saisit, traite ou gère les informations de base de l'équipe (actualisation des fichiers, correspondance).
- Réceptionne et établit le premier contact à partir du courrier et du téléphone.
- Accueille et oriente les usagers vers les services appropriés.

#### 2. Niveau (de référence)

- Niveau BAC ou BAC + quelques années d'expérience professionnelle souhaitables.
- Pratique de la relation dans l'échange d'informations brèves.
- Connaissance des systèmes informatiques et bureaucratiques.
- Connaissance des sources documentaires (répertoires et imprimés).
- Connaissance de la réglementation de l'office (au niveau correspondant).

#### 3. Positionnement du poste

- Travaille dans une équipe mais réalise seul certaines activités selon des règles précises.
- A des contacts pour de brefs échanges d'informations avec les usagers.
- Reçoit ses instructions du directeur d'office.
- Trie, transmet et transcrit les informations qu'il a vérifiées en utilisant des systèmes informatiques.
- Assure la mise à disposition des informations.

#### 4. Technicité

- Connaître les circuits de saisie et traitement interne de l'information et les supports documentaires.
- Connaître l'organisation interne et l'information nécessaire aux renseignements des usagers dans leur démarche vis-à-vis des services (droits et devoirs de l'utilisateur).
- Recueillir et transmettre des informations.
- Participer à la présélection des candidatures sur dossier (en partie).
- Constituer un dossier de demandeur.
- Enregistrer tous documents par informatique.
- Accueillir et diriger vers les services les usagers.
- Tenir à jour certains registres.
- Classer et gérer tous documents.

## PROJET DE PROFIL DE POSTE

### Directeur local de l'emploi

#### A. Niveau de référence et domaines de connaissance

Maîtrise ou équivalent, ou bien BAC + et expérience professionnelle de plusieurs années de niveau équivalent

#### B. Exigences et contenu professionnel

##### Responsabilité :

- Encadre l'équipe de travail: anime et dirige le service local avec prise de décisions à ce niveau. A autorité sur les agents du service local.
- Collabore, négocie et transige avec le niveau n + 1 (niveau régional) et le niveau n - 1 (équipe locale) ainsi qu'avec des partenaires extérieurs et des fournisseurs.

##### Autonomie

- Est autonome dans le choix des modalités pour atteindre les objectifs fixés, après les avoir négociés avec le niveau n + 1 et préparés avec son équipe. Rend compte des résultats d'activité à intervalles réguliers.
- Reçoit ses instructions et est contrôlé par le niveau n + 1 (uniquement).

##### Relations

- Représente l'ONE auprès des interlocuteurs externes et du public.
- Développe les relations avec les partenaires, anime des réunions internes et externes ainsi que des groupes de travail.

##### Technicité

- Connaît suffisamment les activités de ses agents pour impulser, assister et contrôler les résultats. Est en mesure de réaliser occasionnellement les activités de l'agence (déterminer les caractéristiques d'une offre et l'enregistrer; conseiller un employeur pour un recrutement; un demandeur pour une formation; animer une séance d'information; analyser des besoins en formation; conseiller et assister les agents dans la réalisation de leur travail).
- Organise et met en oeuvre les circuits de collecte et d'actualisation des données du marché (avec le niveau n + 1 et le service informatique).
- Fait évoluer les services en analysant les informations et l'organisation en place.
- Programme et vérifie les activités et les moyens de l'office local; met au point des indicateurs d'activité et les outils de gestion (avec le niveau n + 1).

- Prévoit et suit le budget de sa structure dont il est responsable, de l'engagement des dépenses.
- Collecte, traite et diffuse des informations sur le marché du travail.
- Participe à l'évolution de la saisie des données de base du marché du travail et au développement de l'informatisation de ces données.
- Participe à la réalisation d'une étude.

الجمهورية اللبنانية  
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

République Libanaise  
Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative  
Centre des Projets et des Etudes sur le Secteur Public  
(C.P.E.S.P.)



Y. Malépart  
ADMITRA

11 novembre 1997  
h/rap-miss/liban