



SYSTEME ET NIVEAUX DE FORMATION HOTELIERE ET TOURISTIQUE

DIAGNOSTIC

L'inadéquation des moyens en formation disponibles par rapport à l'importance quantitative et qualitative des besoins en formation : en hôtellerie et restauration, le manque de professionnalisme se fait sentir et l'on constate une insuffisance relative de qualification et d'encadrement à certains niveaux et dans certaines spécialités. Pour l'ensemble de l'hôtellerie, les insuffisances de qualification peuvent être estimées à environ 200 cadres supérieurs et propriétaires-exploitants, entre 500 et 600 cadres techniques et à environ 3400 pour le personnel de base tandis que pour la restauration, les données correspondantes peuvent être estimées respectivement à 100, 200 et 1200 (dont 500 pour le personnel en cuisine et 700 pour le personnel en salle).

Récapitulation des insuffisances de qualifications en hôtellerie.

Catégories d'hôtels	Cadres dirigeants et supérieurs Propriétaires exploitants	Encadrement Technique (niveau III)	Personnel de base nécessitant une qualification			
			Total Niveau V	Ventilation par service		
				Restauration	Hébergement	Autres
Hôtellerie haut de gamme (5 et 4 étoiles)	Cadres dirigeants et Cadres supérieurs une centaine	2/3 de 600 = 400	50% de 3.200 = 1.600	50% de 1.600 = 800	30% de 1.600 = 480	20% de 1.600 = 320
Hôtellerie moyenne (3 étoiles)		50 % de 180 = 90	50% de 2.250 = 1.125	35% de 1.125 ≈ 400	35% de 1.125 ≈ 400	30% de 1.125 ≈ 325
Petite hôtellerie (1 et 2 étoiles)	une centaine	50 % de 105 ≈ 50	50% de 1.350 = 675	35% de 675 = 235	35% de 675 = 235	30% de 675 = 205
Totaux	200	540	3.400	1.435	1.115	850

Récapitulation des insuffisances de qualifications en restauration

Cadres dirigeants Gérants exploitants	Encadrement technique Chefs de service	Personnel opérationnel de base	
		Cuisine	Service
100	200	500	700

D'autre part, des insuffisances qualitatives, difficiles à quantifier, existent pour les professions touristiques (dirigeants d'agence de tourisme, ou de location de voitures, agents de comptoir, guides accompagnateurs et chauffeurs) ainsi que pour les personnels intervenant dans l'aéroport et en contact avec les touristes (employés de l'aéroport et des compagnies aériennes, douaniers, agents de la santé, agents des services de sécurité et de police, etc...). Il en est de même pour les chauffeurs de taxi.

Pour l'Administration Nationale du Tourisme, les besoins précis résulteront de la réorganisation des structures et de la définition des tâches correspondantes, en fonction des objectifs à long terme et dans l'optique de la maximisation de l'efficacité et de la productivité. A priori, les besoins porteraient sur une dizaine de fonctionnaires de niveau supérieur, une vingtaine de chefs de bureau et une cinquantaine d'agents administratifs.

- **L'offre en formation initiale** par an, dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme, se limite :
 - pour l'hôtellerie et le tourisme, à 76 diplômés pour les cadres techniques et à 311 pour les bacheliers techniciens;
 - pour les professions du tourisme, à 30 techniciens du tourisme et à 40 guides-accompagnateurs.
- **L'offre en formation continue** est pratiquement inexistante, alors que pour le personnel administratif, des possibilités existent, en nombre très limité et uniquement pour les fonctionnaires du cadre, à travers l'Institut National d'Administration et de développement.

Le déficit quantitatif en capacité de formation par rapport aux besoins est donc énorme. Il se chiffre en particulier à 1500 en formation continue et à 1100 en formation initiale pour les employés qualifiés, à 250 en formation continue et à 300 en formation initiale pour les cadres techniques, à 110 en formation continue et à 100 en formation initiale pour les dirigeants et cadres supérieurs, ainsi qu'à une cinquantaine d'enseignants et de formateurs.

- **Qualitativement**, la formation dispensée en hôtellerie-restauration et tourisme est, du fait de la diminution de la rémunération des enseignants, de départ à l'étranger de nombreux enseignants et de la détérioration des conditions matérielles de travail, à l'image de l'enseignement technique au Liban. L'inadaptation qualitative croissante des écoles de tourisme et d'hôtellerie est aggravée par :
 - Les critères de recrutement des élèves qui ne prennent pas suffisamment en compte la qualité de la personnalité et du comportement,
 - l'inadéquation entre les besoins les plus massifs (employés qualifiés et cadres techniques) et la formation (bacheliers techniciens essentiellement).
 - Les contenus et les méthodes pédagogiques inadaptés à l'évolution des techniques modernes.
- Devant l'ampleur des besoins, la tâche à accomplir est immense et totalement disproportionnée par rapport aux capacités en formation existantes. L'objectif à atteindre doit porter, d'une part, sur la

reconstitution du capital des ressources humaines dans les plus brefs délais (1996-1998) et d'autre part, sur la satisfaction des besoins nouveaux liés à l'accroissement de la capacité hôtelière découlant du développement touristique. La formation continue aura un rôle prépondérant à jouer pour atteindre cet objectif, sa mise en place et son démarrage nécessitant certainement le recours à l'aide financière et à l'assistance technique extérieures.

STRATEGIE ET PROGRAMME D'ACTIONS

La mise en oeuvre d'une politique des ressources humaines et de la formation compatible avec les orientations stratégiques, nécessite, par suite de l'ampleur des besoins à satisfaire (voir les deux tableaux ci-dessous), la désignation d'une **institution-moteur** en mesure d'initier, d'organiser, de conduire et de contrôler l'ensemble de la dynamique à mettre en oeuvre. Cette institution ne peut être que le Ministère du Tourisme, entité la mieux placée pour assurer les relations indispensables avec le secteur privé.

Estimation du nombre d'emplois nécessaires par domaine en 1995, 1998, 2003 et 2010

Source : Estimations du consultant

Année	1995	1998	2003	2010	Taux annuel moyen de croissance entre 1995 et 2010 (en %)
Domaine					
Hôtellerie	8.000	9.940	15.670	22.110	7,0
Parahôtellerie	2.500	4.010	6.700	10.600	10,1
Agences de voyages	2.000	2.400	2.690	3.120	3,0
Guides	100	280	310	360	8,9
Emplois associés	-	80	170	270	-
Restauration	20.000	23.820	30.400	40.000	4,7
A.N.T.	180	200	200	200	0,7
Total	32.780	40.730	56.200	76.670	5,8

Estimation du volume annuel d'emplois créés par domaine et par période

Source : Estimations du consultant

Période				
Domaine	1996 - 1998	1999 - 2003	2004 - 2010	1996 - 2010
Hôtellerie	645	1.145	920	940
Parahôtellerie	500	555	550	540
Agences de voyages	135	60	85	75
Guides	60	6	7	17
Emplois associés	25	20	15	18
Restauration	1.275	1.315	1.920	1.335
A.N.T.	7	-	-	1
Total	2.647	3.096	3.497	2.926

La politique proposée comportera les axes suivants :

- **mettre en place au sein du Ministère du Tourisme un outil institutionnel performant** capable, en liaison avec le Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnel, de définir une politique des ressources humaines pour les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie, de planifier et de programmer l'ensemble des formations à tous niveaux et de toutes spécialités, d'assurer le contrôle de la formation dispensée, d'assurer le suivi et l'évaluation des qualifications du personnel du ministère, en adéquation avec les tâches à accomplir;
- **mettre en place un ensemble de conditions préalables**, telles que la valorisation de l'image du tourisme, la sensibilisation et l'orientation des opérateurs, la valorisation des métiers du tourisme, des actions de sensibilisation auprès des chefs d'entreprise, des cadres et des personnels sur l'importance de la formation;
- **mettre en place un niveau supérieur de formation** (niveaux II et I), grâce à la création de l'Institut Supérieur Arabe d'Hôtellerie et de Tourisme, à vocation régionale, et grâce à l'ouverture, au sein de plusieurs universités, de sections surtout orientées vers le tourisme au sens large et prenant en compte ses formes nouvelles;
- **restructurer complètement le système d'enseignement technique et professionnel du secteur** (niveaux V à III), par la refonte de la carte scolaire de l'enseignement public et l'incitation à la création d'écoles hôtelières privées. Le tableau ci-dessous informe des besoins annuels en formation initiale:

Besoins annuels en formation initiale

Source : Estimations du consultant

Sous-secteurs et spécialités	1996	1998	2003	2010
<u>Enseignants hôteliers</u> (pour écoles et instituts)	voir formation continue	20	30	40
<u>Hôtellerie</u>				
niveau II et I	100	125	150	200
niveau III	260	350	450	600
niveau V	700	1.200	1.700	2.400
<u>Restauration</u>				
niveau II et I	20	30	40	60
niveau III	75	100	130	200
niveau V	800	1.000	1.200	1.500
<u>Tourisme</u> (T.O., agences de voyage, accueil sur site, animation diverse)				
- cadres (27,5% de l'ensemble du personnel)	35 45	40 50	45 55	50 60
- personnel de comptoir (30%)	30	50	65	80
- guides (14%)	20	40	60	100
- personnels associés (en nette progression)				

- mettre en place un système de formation professionnelle continue, en liaison étroite avec les instances professionnelles. Le tableau suivant informe des besoins annuels en formation continue:

Besoins annuels en formation continue

Source : Estimations du consultant

Sous-secteurs et spécialités	1996	1998	2003	2010
<u>Ministère du Tourisme</u>	de 1996 à 1998		de 1999 à 2010	
- Directeurs	10 (stages à l'extérieur + séminaires)		10 (idem)	
- Chefs de bureau	20 (séminaires sur place)		20 (idem)	
- Personnel administratif	50 (séminaires sur place)		50 (idem)	

Formateurs + enseignants (spécialisés en tourisme)	25 + 20	30 + 10	40 + 5	50
<u>Hôtellerie</u>				
niveau II et I	75	150	200	250
niveau III	180	400	540	700
niveau V	1.200	2.500	3.800	5.000
<u>Restauration</u>				
niveau II et I	30	40	50	80
niveau III	70	100	150	250
niveau V	800	1.500	2.500	4.000
<u>Tourisme</u> (T.O., agences de voyage, accueil sur site, animation diverse)				
	40	50	55	60
- cadres	100	110	115	120
- personnel	30	50	65	80
- guides	10	20	35	60
- personnels associés*				
<u>Autres professions concernées</u>				
- Personnels des aéroports (gares routière, maritime etc...)	200	250	300	400
- Chauffeurs de taxis et de transports publics	500	600	700	1.000

* Emplois nouveaux liés à l'organisation des circuits, à l'accompagnement, à l'animation ou à l'accueil sur les sites touristiques.

- **mettre en place la formation en entreprise**, seule manière de combler le déficit de qualification à la base;
- **privilégier la formation de formateurs**, dans le but de réduire puis de supprimer l'assistance technique extérieure qui restera nécessaire dans un premier temps;
- **conduire des actions de sensibilisation et de préparation à l'accueil des touristes, en direction des différents corps de métiers concernés**, notamment le personnel des hôtels en contact direct avec les touristes, les fonctionnaires de la Sûreté Nationale, les douaniers, les hôtesses de l'aéroport, les chauffeurs de taxi, en liaison avec les administrations, associations ou entreprises dont ils relèvent.

ACTIONS PRIORITAIRES

Compte tenu du caractère hautement prioritaire de ce domaine vis-à-vis du développement touristique, par suite de l'ampleur des besoins à la fois quantitatifs et qualitatifs, ainsi que des délais nécessaires pour obtenir des résultats concrets (personnes nouvellement formées entrant sur le marché du travail ou personnes déjà sur le marché du travail dont les compétences sont renforcées), la quasi-totalité des recommandations faites dans la politique correspondante doivent faire l'objet de projets prioritaires à mettre en oeuvre dès que possible. les projets retenus sont les suivants :

- 1 - **Organisation de stages et séminaires au bénéfice des directeurs, cadres et personnel administratif du Ministère du Tourisme**
- 2 - **Mesures d'incitation et d'accompagnement de la politique de ressources humaines et de formation**
- 3 - **Etude de faisabilité conduisant à la création et au lancement de l'I.S.A.H.T. (Institut Supérieur Arabe d'Hôtellerie et de Tourisme)**
- 4 - **Etude préalable à la refonte du système d'enseignement technique et professionnel public (hôtellerie et tourisme)**
- 5 - **Etude préalable à la création d'un centre de formation professionnelle continue**
- 6 - **Formation de formateurs en entreprise**
- 7 - **Ouverture de la section de formation de professeurs d'hôtellerie à l'IPNET (Institut pédagogique national de l'enseignement technique)**
- 8 - **Elaboration d'une documentation de base à mettre à la disposition des créateurs d'écoles hôtelières privées**
- 9 - **Mise en place d'actions de sensibilisation générale et d'actions de formation destinées aux personnels en contact avec les touristes**

1 - Organisation de stages et séminaires au bénéfice des directeurs, cadres et personnel administratif du Ministère du Tourisme.

OBJECTIFS

Créer, au sein du Ministère du Tourisme, un outil institutionnel propre à mettre en place et développer la politique de ressources humaines et la politique de formation technique et professionnelle définie par le Ministre,

Renforcer, d'une façon générale, la capacité institutionnelle de tout le Ministère du Tourisme par la mise à niveau des directeurs, cadres et personnel administratif,

Assurer au Ministère du Tourisme les conditions d'un développement durable.

DESCRIPTION

1 - Plan de mise à niveau des directeurs

A - Directeur des ressources humaines et de la formation

Son recrutement répondra au profil suivant :

- **personnalité** ouverte, de communication facile, motivée par les problèmes de ressources humaines, de développement du personnel et de formation,
- haut niveau de culture générale, si possible liée à des études en sciences humaines (sciences de l'éducation, psychologie, lettres, droit), l'idéal étant une formation en "gestion de ressources humaines",
- toute expérience de formation professionnelle ou d'enseignement, tout engagement dans le secteur du tourisme sera considéré comme valorisant, l'essentiel restant la **qualité de la personnalité et son ouverture aux problèmes humains**.

La mise à nouveau s'effectuera sous forme d'un stage de 2 mois (au moins) à l'extérieur. Si le stage était effectué en France, il pourrait se dérouler ainsi :

- 2 semaines au centre de formation d'une grande chaîne hôtelière : initiation à la gestion des ressources humaines, à l'audit et analyse des besoins, à l'élaboration des plans de formation, aux contenus, méthodes et évaluations.
- 1 semaine dans chacune des institutions suivantes : Centre d'apprentis de la Chambre de Commerce de Paris (apprentissage niveau V, formation en alternance, partenariat avec la profession), Centre de formation continue de la profession hôtelière (UNIFORHT), centre de formation des agences de voyages (SNAV), Ecole Hôtelière de Paris (niveaux V à II), Institut de Management Hôtelier International Cornell-Essec (niveau I).
- la dernière semaine se déroulera :
 - au siège des Syndicats professionnels (service formation)
 - au Ministère du Tourisme : synthèse et conclusions.

B - Autres directeurs : stage de un mois à l'extérieur . S'il s'agit de la France, les propositions suivantes pourraient être retenues :

- directeur de la planification et de la programmation : stage à la DATAR (délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale), au Ministère du Tourisme (direction correspondante, Observatoire du Tourisme, bureau des statistiques), éventuellement une préfecture de région.
- directeur de l'offre touristique : stage au Ministère du Tourisme (sous-direction aménagement, et AFIT : agence pour l'ingénierie touristique) une préfecture de région.
- directeur des activités touristiques : stage au Ministère du Tourisme (sous-direction de la réglementation) et dans une préfecture départementale (application de la réglementation),
- directeur de la promotion et de la communication, stage au Ministère du Tourisme et à Maison de la France.

2 - Plan de mise à niveau du personnel d'encadrement : adjoints et chefs de bureaux

Cette formation comportera deux volets :

- Connaissance des aspects économiques du tourisme, de ses phénomènes et mécanismes :
 - marchés, produits, émetteurs et récepteurs, attentes des clientèles, environnement et patrimoine;
 - différents types d'hébergements, normes et classement, chaînes intégrées, contrats de gestion et de franchise;
 - transport, tour-opérateurs, agences de voyages, forfaits;
 - investissements, rentabilité, privatisation.
- Formation au management :
 - organisation du travail (objectifs, étapes, contrôle, évaluation);
 - conduite de réunion, maîtrise de la parole, notion de dynamique des groupes, communication;
 - contrôle du travail écrit (résumés, comptes-rendus, notes de synthèse, classement, fichiers);
 - animation d'équipe, motivation, formation et développement des membres de l'équipe;
 - initiation progressive à l'informatique (base de données, traitement de texte).

Elle s'effectuera sous forme de séminaires organisés sur place :

- 2 séminaires de 2 semaines dès 1996, avec des formateurs extérieurs,
- de courts séminaires de rappel et de consolidation en 1997 et 98 : actualisation des méthodes de management, formation aux nouvelles technologies de l'information, etc.

3 - Plan de mise à niveau du personnel administratif

Cette mise à niveau comportera deux volets :

- **Un préalable, sous forme d'une connaissance de base** :
 - a - **de la matière** sur laquelle s'effectue le travail, c'est-à-dire le tourisme. Une présentation claire et simple des divers aspects économiques du tourisme : marchés, produits, attentes, normes, etc...avec l'accent mis sur la terminologie professionnelle spécifique;
 - b - **des méthodes de travail** modernes afin de les mieux comprendre et de les mieux maîtriser : importance de la communication, du management, de la motivation, du travail en équipe, etc...

Cette formation préalable peut s'acquérir sous forme de modules courts à caractère concret, pratique, s'appuyant sur des documents et des situations réelles.

- **Une formation administrative approfondie** :
 - constitution et suivi des fichiers, classement, courrier,
 - rédaction, résumés, comptes rendus, notes de synthèse,

- ouverture progressive à l'informatique, à commencer par le traitement de texte et les bases de données.

Cette formation nécessite une action dans la durée, avec suivi et évaluation périodique.

Cette mise à niveau s'effectuera sous forme :

- d'actions de formation en continu (1 à 2 semaines) en 1996,
- de rappels et actions de consolidation en 1997 et 98 : actualisation des méthodes, formation aux nouvelles technologies, consolidation des points faibles détectés.

2 - Mesures d'incitation et d'accompagnement de la politique de ressources humaines et de formation

OBJECTIFS

- Créer les conditions favorables à l'adhésion des opérateurs privés à la politique de ressources humaines et de formation définie par le ministère.
- Sensibiliser les partenaires professionnels (hôteliers, restaurateurs, responsables d'agences de voyages) au fait que la formation est un investissement, qu'il est de leur intérêt de la mettre en place dans l'entreprise elle-même (apprentissage) et de la soutenir à l'extérieur (écoles et centre de formation continue).
- Assurer au ministère les moyens (notamment financiers) durables propres au développement de sa politique.

DESCRIPTION

1 - Prise en compte (de façon progressive et simple) d'éléments susceptibles de valoriser le classement de l'établissement

- Possession par l'exploitant d'un diplôme de gestion hôtelière (ou expérience de 10 ans, dont 5 ans au moins comme chef de service),

Cette disposition prévue dans les textes actuels et non appliquée, pourrait être réactivée.

- Mise en place d'une politique de ressources humaines et attestée par la présence d'un directeur de ressources humaines (ou d'un chef du personnel formé aux ressources humaines).
- Présence d'un responsable de la formation à temps complet ou partiel.
- Mise en place de l'apprentissage.
- Pourcentage (à définir) d'employés ayant bénéficié d'une formation initiale (attestée par un diplôme) ou d'une formation continue (attestée par un certificat).
- Pourcentage d'employés possédant une maîtrise opérationnelle des langues française et anglaise.
- Mise en place d'une politique d'animation.

Bien entendu, tous ces éléments, pris isolément ou en bloc, ne peuvent constituer des critères absolus de classification. Cependant, si la moitié au moins d'entre eux par exemple est réunie, ils montrent que l'établissement s'engage dans la politique de ressources humaines et de formation décidée

par le Ministère du Tourisme, qui est aussi une politique de qualité. A ce titre, ils méritent et justifient l'ajout à leur classement d'un **label qualitatif**, dont le libellé reste à trouver, par exemple 4 (ou 3 ou 2) étoiles+, ou qualité plus etc.

Ceci, qui est en cohérence avec les points fort du tourisme libanais (l'accueil), et qui renforcerait l'image du pays, pourrait avoir sur les milieux professionnels une valeur d'incitation importante.

2 - Avantages liés à la possession d'un diplôme officiel

- possibilité d'obtenir des prêts à taux bonifié (diplôme + 5 années d'expérience, ou 10 années d'expérience),
- priorité recommandée en matière de promotion et d'avancement,
- obligation de posséder un diplôme officiel d'hôtellerie ou de tourisme pour occuper un poste de formateur en entreprise ou d'enseignant en école.

3 - Moyens financiers : institution d'une taxe-formation, assise sur la masse salariale (au moins 1% au départ, progressant par paliers pour atteindre 2%):

50% du produit de cette taxe serait affecté à la formation initiale :

- déductible en partie si l'entreprise forme ses propres apprentis (dans des conditions et selon des barèmes fixés par la loi),
- à verser pour la partie restante à l'école publique ou privée (officiellement reconnue) ou au centre de formation initiale (reconnu) de son choix. L'institution bénéficiaire (dont l'utilisation de la taxe, strictement contrôlée, est réservée à des objectifs pédagogiques) délivre chaque année un reçu officiel à l'entreprise.

50% est affecté à la formation continue :

- déductible en partie si l'entreprise procède à des actions de formation continue conduites par un organisme habilité. Les déductions sont effectuées dans des conditions et selon un barème fixé par la loi,
- à verser pour la partie restante à l'Association Professionnelle Gestionnaire du centre de Formation continue de la profession.

3 - Etude de faisabilité conduisant à la création et au lancement de l'I.S.A.H.T. (Institut Supérieur Arabe d'Hôtellerie et de Tourisme)

OBJECTIFS

Permettre la réalisation rapide de l'Institut Supérieur Arabe d'Hôtellerie et de Tourisme et son ouverture, en :

- définissant les objectifs et le projet pédagogique de l'Institut,

- réunissant toutes les données techniques nécessaires à sa création (surfaces, installations, équipements),
- établissant les budgets d'investissement et de fonctionnement,
- apportant l'assistance pédagogique au lancement (programmes d'études, formation des enseignants, recrutement des étudiants, tutorat, lancement, suivi pendant un an)..

DESCRIPTION

L'étude de faisabilité, confiée à un bureau d'études spécialisé en ingénierie éducative :

- 1 - Définira les objectifs, le projet pédagogique et le statut de l'établissement. Il est prévisible que, pour assurer à l'ISAHT un caractère hautement professionnel et offrir à ses étudiants la possibilité de connaître et pratiquer les différentes composantes opérationnelles de l'hôtellerie, elle l'ancrera à une école hôtelière annexée possédant les niveaux V et III, et à ses deux outils d'application : un hôtel et un restaurant d'application.
- 2 -Elaborera toutes les spécifications techniques nécessaires à la création de l'ISAHT, (et de l'école hôtelière-pilote qui lui est annexée) : surfaces, installations, équipements, ateliers, laboratoires, etc...
- 3 -Etablira les budgets d'investissement et de fonctionnement, et le compte d'exploitation prévisionnel (les "produits" provenant des marges dégagées par l'hôtel et le restaurant d'application, par les droits d'inscription des étudiants et participants aux séminaires de formation continue, et par la taxe-formation).
- 4 -Apportera l'assistance technique, administrative et pédagogique nécessaire à l'ouverture et au lancement : élaboration des programmes d'études, des moyens (outils didactiques, supports de cours) et des méthodes; recrutement et formation ou mise à niveau des enseignants, organisation de la scolarité (stages d'application); recrutement des étudiants (fixation des critères et profils), contrôle des résultats, lancement de l'Institut, suivi pendant une année.

Pour éviter toute ambiguïté, le terme **étude** fera référence à l'étude préalable de faisabilité, le terme de **projet** étant réservé à la future réalisation concrète de l'ISAHT.

4 - Etude préalable à la refonte du système d'enseignement technique et professionnel public (hôtellerie et tourisme)

OBJECTIFS

- Réaliser l'adéquation entre l'offre et la demande de formation.

A cette fin :

- restructurer la carte scolaire de l'enseignement hôtelier en fonction des besoins locaux et régionaux, des bassins d'emplois et de recrutement,
- définir les types de formation les mieux adaptées à chaque niveau et chaque public scolaire,

- doter les établissements en moyens matériels, financiers et humains.

DESCRIPTION

A - Analyse et diagnostic à court et moyen terme des besoins et des moyens actuels de formation.

- En fonction des prévisions d'évolution de la capacité d'hébergement (y compris les formes nouvelles) et du tourisme (agence de voyage, guides, spécialités nouvelles liées au développement des loisirs et de l'animation), une approche relativement fine des besoins en formation initiale sera proposée **par région**, avec décomposition en niveaux, filières et spécialités, et accent mis sur les bassins d'emplois,
- Face à ces besoins seront étudiés les moyens actuels (formations publiques et privées) et leur répartition par région, niveau et filières, en mettant l'accent sur les bassins de recrutement disponibles,
- Le bilan-diagnostic fera ressortir les inadéquations quantitative (75% à 100% de déficit en formation hôtelière, selon les niveaux) et qualitative (besoins aux niveaux V et III, formation au niveau IV) ainsi que le décalage entre les contenus de formation souvent obsolètes, et les besoins.

B - Evaluation de la carte scolaire actuelle (répartition des écoles par régions), de leurs structures physiques : locaux, installations, équipements, laboratoires, bibliothèques.

- Détermination des insuffisances dans tous les domaines.
- Moyens à mettre en oeuvre pour la réhabilitation physique des établissements existants

C - Solutions préconisées

- Redéfinition des objectifs, du positionnement des écoles (par régions et par niveaux) et proposition de carte scolaire.
- Refonte des programmes d'études, des rythmes scolaires (formation accélérée, en alternance, recrutement à 15 ou 18 ans, ou post-baccalauréat, etc...) et des méthodes (introduction de l'audio-visuel, de l'inter-actif etc...).
- Redéfinition des conditions de recrutement des élèves.
- Moyens à mettre en oeuvre au plan des ressources humaines (corps professoral, personnel administratif, etc...) et des ressources financières (budget de fonctionnement):

Cette étude d'ensemble, scindée en 3 composantes dissociables, pourrait être confiée soit :

- à un cabinet d'étude extérieur spécialisé en ingénierie éducative, lequel s'appuierait sur un spécialiste libanais,
- à un cabinet libanais spécialisé en ingénierie éducative, lequel ferait appel à un "regard extérieur" spécialisé.

5 - Etude préalable à la création d'un centre de formation professionnelle continue

OBJECTIFS

Doter les professions de l'hôtellerie et du tourisme d'un centre de formation professionnelle continue pour assurer le perfectionnement des cadres et des personnels du secteur :

A cette fin :

- étudier avec le Ministère du Tourisme et les syndicats professionnels les conditions juridiques, administratives et financières de cette création,
- en étudier tous les aspects pédagogiques de son fonctionnement (locaux, formateurs, budgets, etc)

DESCRIPTION

A réaliser au Liban en s'inspirant des exemples français (le centre le plus performant étant le CENTHOR, à l'Ile de la Réunion)

- définition des besoins de formation continue présents, à court et moyen terme. (Besoins quantitatifs - par niveaux, filières et spécialités)
- conditions juridiques, administratives pour que le Centre de formation continue soit administré et géré par les syndicats professionnels. Création d'une association type loi 1901 formée par les syndicats professionnels pour en assurer la gestion.
- aspects financiers - les ressources proviendraient :
 - du produit de la "taxe-formation" affecté à la formation continue (50% de l'ensemble)
 - de la participation des bénéficiaires eux-mêmes (entreprises, particuliers) lorsqu'il s'agit d'actions de formation coûteuses ou considérées non prioritaires.
- aspects matériels, pédagogiques et de fonctionnement. L'étude proposera des solutions au problème des locaux (location, ou hôtel) des priorités de formation, et les budgets d'investissement (éventuel) et de fonctionnement.

En attendant la création du Centre, il est souhaitable que les séminaires de formation continue organisés en 1994 et 1995 à la demande des Syndicats puissent continuer, et traiter en priorité les thèmes suivants :

- sensibilisation des directeurs et propriétaires à la formation en entreprise,
- formation des chefs de service à former leurs équipes,
- formation des formateurs en général.

6 - Formation de formateurs en entreprise (expérience pilote avec l'I.U.F.M. de Toulouse)

OBJECTIFS

- Stimuler le démarrage de la formation en entreprise par une expérience-pilote,

- Offrir à quelques directeurs d'hôtels et chefs de service la démonstration concrète, dans leurs établissements, de ce que peut apporter la formation en entreprise,
- Donner aux chefs de service une première formation pédagogique pour les inciter à continuer (effet durable).

DESCRIPTION

A l'exemple de l'expérience-pilote menée avec les étudiants de l'Ecole Nationale d'Administration Hospitalière de Rennes, qui ont effectué leurs stages de fin d'étude dans des hôpitaux de Beyrouth, l'Université de Toulouse (I.U.F.M. ou Institut Universitaire de formation des Maîtres) et le Syndicat des hôteliers du Liban sont d'accord pour étudier une expérience similaire avec un groupe de futurs professeurs d'hôtellerie pendant leur stage de fin d'étude (2 à 3 mois).

Les stagiaires seraient totalement pris en charge (hébergement et nourriture) par les hôtels. Ils seraient suivis et assistés par un conseiller pédagogique expérimenté désigné par le syndicat.

L'expérience pourrait se dérouler ainsi :

- sensibilisation et information des directeurs hôtels candidats dès 1996 (rôle et fonction du stagiaire, ce qu'il peut apporter, ce qu'il attend, etc....). Etablissement de la liste des hôtels retenus par le syndicat.
- arrivée des stagiaires, réunions avec les directeurs,
- séminaire stagiaires - chefs de service, organisé par le conseiller pédagogique,
- déroulement du stage (2 à 4 semaines dans les hôtels, puis permutation),
- séminaire de synthèse et conclusions.

Les deux parties souhaitent limiter l'expérience à un nombre réduit (8 à 15 maximum) et l'entourer de toute la préparation relationnelle et psychologique maximum) afin de s'assurer les meilleures chances de succès.

7 - Ouverture de la section de formation de professeurs d'hôtellerie à l'IPNET(Institut pédagogique national de l'enseignement technique)

OBJECTIFS

- Doter les écoles hôtelières et institut hôtelier de professeurs techniques (qui leur font cruellement défaut),
- Relever ainsi le niveau de l'enseignement hôtelier dans son ensemble,
- Assurer à l'IPNET les conditions d'un développement durable.

Il s'agit, au sein de l'IPNET, qui forme déjà les professeurs pour les écoles techniques industrielles et commerciales, de créer une section pour la formation de professeurs d'hôtellerie, dans les deux options : cuisine-pâtisserie et services (restaurant, réception, étages). Envisagée dès 1983, l'ouverture de cette section avait été différée. Elle pourrait être abritée dans les locaux de l'IPNET (Cité Technique Dekwaneh) pour l'enseignement général (psycho-pédagogie, techniques d'enseignement, langues) dans les ateliers de l'école hôtelière proche pour l'enseignement professionnel, le tout complété par des stages pratiques dans les hôtels et bons restaurants.

DESCRIPTION

Il s'agit, au sein de l'IPNET, qui forme déjà les professeurs pour les écoles techniques industrielles et commerciales, de créer une section pour la formation de professeurs d'hôtellerie, dans les deux options : cuisine-pâtisserie et services (restaurant, réception, étages). Envisagée dès 1983, l'ouverture de cette section avait été différée. Elle pourrait être abritée dans les locaux de l'IPNET (Cité Technique Dekwaneh) pour l'enseignement général (psycho-pédagogie, techniques d'enseignement, langues) dans les ateliers de l'école hôtelière proche pour l'enseignement professionnel, le tout complété par des stages pratiques dans les hôtels et bons restaurants.

L'ouverture de cette section dès octobre 1996 supposerait :

- l'envoi en mission d'un professeur de l'IUFM de Paris ou Toulouse pendant 2 semaines au moins le plus tôt pour élaborer les programmes et cadrer l'opération (formation en 2 ans après BTS d'hôtellerie et une expérience professionnelle),
- la nomination d'un coopérant préparé à cette tâche dès septembre 1996. La section pourrait ouvrir une première option (spécialité cuisine-pâtisserie) dès octobre 96. Le coopérant, spécialiste de ces disciplines, recruterait les candidats, organiserait la section, assurerait les enseignements professionnels de sa spécialité (les enseignements généraux étant assurés en commun avec ceux des options déjà existantes) et apporterait son assistance technique à l'école hôtelière et à l'institut hôtelier pour sa réorganisation pédagogique.
- la deuxième option pourrait ouvrir en octobre 1997, à condition qu'un deuxième coopérant, spécialiste de services (restaurant, réception, étages) puisse être nommé en septembre 1997.
- Après avoir disposé de coopérants pendant 3 ans, la section devrait pouvoir sécréter ses propres enseignants-formateurs et assurer la relève.

8 - Elaboration d'une documentation de base à mettre à la disposition des créateurs d'écoles hôtelières privées

OBJECTIFS

L'incitation au développement des écoles hôtelières privées (qui fait partie des politiques retenues implique deux types d'actions :

- Une **action de contrôle** sur les écoles existantes pour éviter les dérives de type commercial voire mercantile.
- Une **action d'orientation et d'assistance** aux écoles à créer par la mise à disposition d'une documentation de base que seul le Ministère du Tourisme peut réunir et proposer.

Cette documentation aidera les créateurs d'écoles à comprendre les objectifs humains, sociaux et professionnels de la formation hôtelière, à cadrer leur projet, à définir les moyens matériels, pédagogiques et humains à mettre en oeuvre, et à prévoir les budgets d'investissement et de fonctionnement nécessaires.

DESCRIPTION

Cette documentation de base très axée sur l'adéquation formation-marché du travail réunira :

- Une information sur **les emplois du tourisme** : croissance des besoins, présentés par niveaux et spécialités, typologie des emplois, descriptifs des postes, profils requis. Besoins prioritaires, besoins prévisibles (animations, tourisme culturel, etc...). Perspectives de carrière offertes (attention aux recrutements : 1 personne sur 10 est faite pour le tourisme!).

- Une information sur le **concept d'école hôtelière** (objectifs de développement humain, social personnel **par** la formation professionnelle). D'où le nécessaire équilibre entre la fonction formation (générale, technique, professionnelle - au moins 50 % du temps) et la fonction application pratique (atelier de production, restaurant, hôtel, etc...). Et la nécessité de conduire à un diplôme (ou certificat) officiel.

- Une information sur :

1 - **les différents types d'écoles** ou de formation possible : école traditionnelle (2 ou 3 ans à raison de 8 à 9 mois de cours et 2 mois de stage, le tout à partir d'un niveau de recrutement modeste; la formation en alternance (50% du temps à l'école, 50% dans une entreprise extérieure partenaire); les formations accélérées s'adressant à des étudiants ou des jeunes déjà au travail; les formations modulaires, l'hôtel-école; le restaurant-école, etc...

2 - **les programmes d'études**, les méthodes d'enseignement, l'organisation pédagogique des ateliers; les notions de plans de cours et supports didactiques.

3 - les moyens et méthodes d'évaluations et de contrôle des acquis.

- Une information sur **les moyens à mettre en oeuvre** (constitutions d'un cahier des charges) :

- éléments d'ingénierie éducative. Selon l'école et son ampleur : surface à prévoir, laboratoires, ateliers. En particulier bien séparer : cuisine pédagogique, cuisine de production, salle de technologie cuisine; de même restaurant pédagogique, restaurant d'application (ouvert au public), salle de technologie restaurant.
- moyens pédagogiques : installations, équipements de base, documentation, bibliographie de base, avec référence aux autres ressources,
- moyens humains : corps professoral (ratio minimum étudiants/professeur),
- moyens financiers : budgets d'investissement et de fonctionnement à prévoir coût moyen élève.
- Cette documentation de base, qui nécessite une étude, pourra bénéficier des travaux similaires (en France notamment) et les adapter en consultations avec l'Office National pour l'Emploi et les Syndicats Professionnels.

9 - Mise en place d'actions de sensibilisation générale et d'actions de formation destinées aux personnels en contact avec les touristes

OBJECTIFS

L'objectif général est de développer l'accueil (point fort de l'image du tourisme libanais) sous toutes les formes et auprès de tous les publics concernés.

A cet effet :

- 1 - *Valoriser l'image du tourisme*, de l'intérêt économique, social et humain qu'il représente, des valeurs qu'il véhicule et des emplois et carrières qu'il offre, ceci auprès du grand public, des familles, des jeunes et des éducateurs intervenant dans l'orientation des élèves (classes de 3^o et terminale). L'action peut être menée par des campagnes dans les médias, la participation aux salons spécialisés ("l'aventure des métiers" par exemple) et des présentations dans les écoles, collèges et universités.
- 2 - *Faire prendre conscience que l'accueil s'inscrit* dans une politique générale de défense et de préservation de l'environnement, de respect du patrimoine, de qualité du cadre de vie, d'ordre et d'hygiène des voies et lieux publics, de rapports courtois et si possible chaleureux avec la population : commerçants en particulier mais aussi passants et piétons auxquels on demande son chemin.

A cet effet, des opérations conjointes peuvent être menées par le Ministère du Tourisme auprès des différentes administrations concernées : Environnement, Culture, Affaires Rurales, Intérieur, Education Nationale, etc...

- 3 - *Agir plus précisément sur les corps de métiers* en contact direct avec les touristes. Ce dernier point est développé ci-dessous.

DESCRIPTION

C'est sur toute la chaîne des "personnes en contact" (front-liners) celles qui vont déterminer la première impression du touriste, qu'il faut faire porter l'effort : fonctionnaires de la Sûreté Nationale, douaniers, hôtesses, porteurs, chauffeurs de taxis.

A la direction opérationnelle de Sécurité de l'Aéroport, qui regroupe Armée, Sûreté Générale, Forces de Sécurité Intérieure et Douanes Militaires, on reconnaît que, en plus d'une nécessaire amélioration des conditions d'accueil (fléchage signalisation, accès pour handicapés) un complément de formation à l'accueil ne serait pas inutile.

En ce qui concerne les douanes civiles, des conditions de travail moins précaires, préalable à un minimum de motivation, rendraient sans doute les hommes accessibles à une formation.

Le public des porteurs (dont certains à la tenue débraillée, au langage et au comportement rugueux) gagnerait à être renouvelé progressivement par du personnel jeune, d'un minimum d'éducation et de savoir-vivre et capable d'échanger quelques mots en français ou en anglais avec les arrivants.

Pour toutes ces catégories, la formation proposée en collaboration avec les administrations concernées pourrait comporter :

- un tronc commun de techniques d'accueil : sourire, expression, communication, (phrases simples de français et d'anglais), comportement, attitude, courtoisie. Très simple et concrète, la formation s'accompagnerait de nombreux exercices d'application : dialogues en situation, répétitions, simulations.
- des formations adaptées à chaque corps de métier :
 - procédures de contrôle de documents ou de fouille de bagages,
 - procédure de prise en charge et de suivi des bagages.

Si les hôtesse de la M.E.A. ont toutes relativement reçu une formation à l'accueil, leur maîtrise linguistique n'est pas toujours à la hauteur des attentes. Un renforcement est à prévoir dans ces deux domaines.

Quant aux chauffeurs de taxis, la remise en ordre de leur corporation et la normalisation des conditions d'exercice de leur activité (présence d'un compteur, tarification officielle, délivrance d'un reçu) devrait s'accompagner d'une action beaucoup plus profonde élaborée en collaboration avec le Syndicat des Chauffeurs de Taxis :

- action de formation (Ministère du Tourisme) :
 - accueil, communication (minimum de français ou d'anglais), courtoisie, savoir-vivre, respect de la tarification,
 - capacité de lire un plan ou une carte,
 - connaissance de la ville (monuments, lieux publics) et des pays (sites principaux).
- action de réglementation (Ministère des Transports) :
 - obligations concernant l'état du véhicule : état mécanique et état intérieur,
 - obligation d'afficher à l'intérieur le N° d'immatriculation de façon visible.