

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

COMMISSION DE REFORME

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.)



Projet de Réforme de l'Organisation  
administrative et de la Législation  
Industrielle

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.)

RENE MOITRY

Ingénieur, Expert des Nations Unies

Beyrouth, 15 Janvier 1959.

وزارة التصميم العام مركز التوثيق الرقم 27410 تاريخ الدخول
--

RAPPORT AU MINISTERE DE  
L'ECONOMIE NATIONALE

REORGANISATION DES SERVICES DE LA  
DIRECTION DE L'INDUSTRIE

I. ORGANISATION ACTUELLE

RENE MOITRY

UNITED NATIONS EXPERT

Beyrouth, 15 Janvier 1959.

وزارة التصميم العام مركز التوثيق الرقم تاريخ الدخول
274/B

Le présent rapport n'a pas encore été approuvé par la Direction de l'Assistance Technique des Nations Unies, qui ne partage donc pas nécessairement les vues qui y sont exprimées.

R. Moitry.

Au moment de représenter ce rapport, le soussigné s'excuse par avance de toute erreur ou fautes qui auraient pu se glisser dans la rédaction.

Il est évident que ce rapport n'est qu'un cadre qui demande à être représenté dans ses détails et être modifié quelque peu pour l'application pratique en tenant compte de ce qui aurait pu échapper à l'étude.

Le temps d'étude et de rédaction ayant été limité à quelques vingt jours, ce projet devra donc être mûri et complété.-

INTRODUCTION  
-----

Le présent rapport comprend deux parties:

- La première partie est un exposé d'ensemble de la répartition des services du Ministère, avec une étude particulière de l'organisation et du fonctionnement de la Direction de l'Industrie.
- La seconde partie est un projet de réorganisation de la Direction de l'Industrie.

Le lecteur sera peut être étonné de l'exposé de la première partie, s'il est fonctionnaire.

Nous avons jugé indispensable de la faire, certains membres de la Commission ayant posé des questions telles qu'on peut supposer qu'ils ignorent le but et le fonctionnement du Ministère .-

PREMIERE PARTIE

-----

EXPOSE

-----

ORGANISATION ACTUELLE DE

LA

DIRECTION DE L'INDUSTRIE

Le Ministère de l'Economie Nationale- Immeuble Dahboul  
Rue Foch à Beyrouth Tel: 20.220, comprend tous les services administratifs relatifs à la vie économique du pays.

A part la Direction Générale, comportant un directeur général, un chef de cabinet, un secrétaire général et les services annexes, les services administratifs du Ministère comportent:

Les départements proprement dits, ayant à leur tête un directeur:

Le département du : Commerce

Industrie

Statistiques Générales

Le département commerce est lui-même divisé en 4 services:

- Commerce intérieur
- Commerce extérieur
- Protection du consommateur
- Protection de la propriété industrielle et Commerciale.

Chaque directeur est responsable directement devant le directeur général.

Le département "Commerce" accorde les licences d'importation et d'exportation. Pour l'importation de machines, la licence passe pour étude préalable au département Industrie qui donne son avis.

Les Services qui dépendent directement de la Direction Générale:

Contrôle

Représion des fraudes.

Poinçonnage

Boycott

Office du blé.

Les sections qui dépendent directement du chef de Cabinet  
et qui concernent plus spécialement les affaires intérieures du

Ministère :

Personnel

Comptabilité

DIRECTION DE L'INDUSTRIE  
-----

La Direction de l'Industrie au Ministère de l'Economie Nationale comporte divers services dont on voudra bien trouver ci-joint le schéma de répartition et de fonctionnement tel qu'il existe actuellement.-

Ces services sont:

- Services Généraux Secrétariat - dactylos etc.

- Services Enregistrement: Enregistrement des Affaires courantes.-

Délivrance des certificats industriels et d'origine.

- Service Production : - Section des Statistiques industrielles.

- Section Technique

Etude des projets- Tarifs - licence d'importation.

Le fonctionnement de ces services est stipulé par le décret 40 qui définit les fonctions de chaque service et les attributions de chaque fonctionnaire.-

Législation

Il n'existe pas de législation industrielle qui définit les rapports entre l'Industrie privée et le Ministère, mais des projets seulement de Juridiction.-

L'Industrie privée est libre et sans contrainte. L'ensemble des relations est basée sur les usages, sans qu'il y ait obligation de part et d'autre . Ces rapports sont donc plus humains que juridiques et laissent donc la porte ouverte à toutes les divergences d'interprétation.- Trois exemples illustreront les conséquences pratiques de la défaillance dans ces rapports:



### A) Statistiques Industrielles

Le service envoie des formulaires aux Industriels immatriculés ( inscription d'immatriculation obligatoire au Ministère, mais sans contrainte légale pour la création d'une industrie. De ce fait toutes les entreprises ne sont pas réellement immatriculées).

Le relevé statistique est annuel.- L'industriel répond ou ne répond pas. (Les plus importants ne répondent pas). Après le dépouillement des réponses, les résultats sont collationnés dans leur totalité.-

Sur ces résultats on bâtit les Statistiques générales qui sont fausses à 10 - 100 ou 1000 %).

Actuellement d'après les statistiques officielles la production totale de fil de coton au LIBAN est de: 1.243.000kgs. par an (1957). En réalité d'après nos recensements réels, sur place, la production totale est de: 5.800.000kgs.

La production de bas et chaussettes figure aux statistiques pour: 2.533.464 paires par an (1957). En réalité elle dépasse en 1957 les 5.500.000 paires.-

Des statistiques industrielles aussi erronnées dans leur résultat final sont donc plus nuisibles que pas de statistiques du tout. La responsabilité n'en incombe pas au Ministère, mais au fonctionnement même du procédé employé, à l'absence de législation, à la négligence des industriels et leur mauvaise volonté.

Elle incombe aussi en partie au fonctionnement même des services de l'Industrie et à son organisation, car les préposés à ces services, la division du travail n'existent pas, sont placés dans une situation matérielle telle, qu'ils ne peuvent faire leur travail dans des conditions correctes.

Les industriels qui sont les premiers à critiquer et dénigrer les services publics, ne font absolument rien pour leur faciliter la tâche, donnent des indications fausses, naturellement toujours inférieure à la réalité - s'ils se donnent la peine de les donner - et viennent ensuite présenter des pétitions et des récriminations sous prétexte que le Gouvernement ne les aide pas dans l'écoulement de leur surproduction.

Un autre exemple:

Les statistiques industrielles sont faites par routine et parcequ'on a décidé de les faire. Mais on a oublié que les statistiques sont un but non pas en elles-mêmes, mais doivent constituer instrument de travail.

Or un service Statistiques donnant des résultats aussi faux que les exemples cités, faussent non seulement les idées, mais manquent leur but: celui d'être un instrument de travail sur lequel une direction peut baser des considérations sérieuses.-

Des Statistiques soigneusement établies et analysées par des spécialistes sont, à qui sait les lire et les interpréter, un instrument de travail précieux et de première nécessité, surtout pour la direction gouvernementale de l'Industrie d'un pays.-

Mais on voudra bien penser que des Statistiques fausses à ce point ne peuvent servir à personne, ne sont donc jamais consultées et si leur unique raison d'être consiste à les avoir pour remplir des armoires à archives, il vaudrait mieux ne pas en avoir du tout.

#### B) Service Production

Le Service production est chargé de:

- Etude des possibilités de création d'industries nouvelles.

- Etude des tarifs douaniers
- Etude de l'importation et exportation contrôlée par licence préalable.
- Certification Industrielle.
- Certification d'origine d'après les accords commerciaux interarabes.
- Contrôle de la production.
- Contrôle des Statistiques.
- Contrôle des prix de revient industriels.
- Contrôle de la Banque de Crédit Industriel.
- Contrôle de l'Institut Industriel.

et ce pour toutes les industries depuis la fabrication de la boisson jusqu'à la filature de filés fins.-

Quand on sait que ce service est assuré par une personne et deux adjoints, on comprendra qu'il ne peut et ne pourra jamais fonctionner dans des conditions normales et répondant à une réalité quelconque, par suite de la surcharge de travail et manquant de tout élément réel pour appuyer une décision.-

En résumé, le fonctionnement actuel des services est lourd et incomplet parce que les responsabilités sont mal définies, s'interpénètrent, et les formalités que doivent entreprendre les particuliers sont longues pour eux et onéreuses pour le Gouvernement.-

### C) Formalité et demandes

1) Formalités courantes. (Non enregistrées au Secrétariat Général).

#### a) Certificat Industriel

#### Définition

Le certificat industriel délivré par le Ministère de l'Economie Nationale est une attestation confirmant que le demandeur possède une entreprise industrielle et que son dossier au Ministère est régularisé suivant les usages.

Cette attestation lui permet d'obtenir des Travaux Publics une autorisation de posséder un véhicule utilitaire de transport de ses marchandises, autorisation stipulant les caractéristiques du véhicule ( poids utile ) et la nature des marchandises qu'il a le droit de transporter et qui ne doivent pas être autres que celles que produit son industrie.- La police routière vérifie les transports effectués par des sondages sur la route.-

Accessoirement le certificat industriel est également délivré à titre de confirmation de l'existence réelle d'une industrie par exemple dans le cas d'achats de machines à l'étranger ou de prise en charge par un industriel de travail à façon provenant de l'étranger.

#### Introduction des demandes

La demande est introduite par l'intéressé. Elle n'est pas enregistrée par le Secrétariat général du Ministère, mais arrive directement à la Direction de l'Industrie.

Parcours administratif (voir page suivante ).

1. Formalités administrativesa) Certificat IndustrielParcours et formalités administratives

(Non enregistrée par le Secrétariat Général).

1) Arrivée à la Direction de l'Industrie2) Enregistrement3) Répartition4) Vérification Immatriculation

de l'entreprise

5) Examen de la demande

avec avis

6) Confirmation d'autorisation

Directeur.

-----  
Si l'avis est défavorable, parceque:

- a) ne possédant pas de permis de travail
- b) N'ayant pas de contrat de location de bâtiment. La demande est rejetée.
- c) N'étant pas immatriculé au Ministère.

L'enquête sera faite sur place par un agent du Ministère

si l'entreprise  
existe  
(immatriculation  
de l'entreprise)Si l'entreprise  
n'existe pas.  
La demande est  
rejetée.Si l'avis est favorable

- 7) Etablissement du certificat
- 8) Visa d'autorisation
- 9) Signature
- 10) Enregistrement
- 11) Enregistrement du  
Nos et distribution

Distribution. L'établissement d'un certificat industriel qui est une formalité courante et fonctionnant suivant une routine établie, demande donc:

a) Si l'avis est favorable:

11 formalités dans des bureaux différents et le passage à deux reprises dans les mains de 5 personnes.

b) Si l'avis est défavorable

5 formalités chez 5 personnes pour le rejet de la demande ou un nombre indéfini de formalités si l'entreprise existe et qu'elle n'est pas immatriculée ( inspection sur place, etc.)

Nous examinerons dans le projet ce qu'il y aurait lieu de faire pour la simplification.

b) Certificat d'origine

Définition - Le certificat d'origine est un cachet apposé par les soins du Ministère de l'Economie Nationale sur les factures présentées par les Industriels du LIBAN et afférentes à des marchandises destinées à l'exportation suivant les accords commerciaux en vigueur.-

Il existe trois catégories de certificats d'origine :

1) Certificats d'origine 51 pour les produits dont la proportion de main-d'oeuvre et de matière première atteint 51% de la valeur du prix de fabrication et est d'origine libanaise.- Ces certificats donnent droit pour l'importation de ces produits à un dégrèvement de taxe douanières dans les pays de la ligue arabe.

La valeur du dégrèvement douanier est fonction du produit importé et dépend du pays importateur.

2) Certificats d'origine pour les produits auxquels les pays de la Ligue Arabe ne reconnaissent pas qu'ils aient une proportion de 51% de main-d'oeuvre et de matière première d'origine libanaise. Ces certificats ne donnent droit à aucun dégrèvement de taxes douanières, mais facilitent l'exportation dans les pays de la Ligue Arabe.

3) Certificats d'origine étrangère, pour tout produit étranger qui est réexporté du LIBAN. Ils constituent en somme un certificat de transit.

Introduction des demandes

La demande est introduite par l'intéressé avec les factures à l'appui. Elle n'est pas enregistrée par le Secrétariat Général du Ministère, mais arrive directement à la Direction de l'Industrie. Parcours Administratifs. (Voir page suivante).

Distribution. L'établissement d'un certificat d'origine qui est une formalité administrative et fonctionnant suivant une routine bien établie, demande donc:

a) si l'avis est favorable

10 formalités dans des bureaux différents et le passage:  
à deux reprises dans les mains de 4 personnes.  
à une reprise dans les mains de 2 personnes.

1) Formalités administratives

b) Certificat d'Origine

Parcours et formalités administratives

(Non enregistrée par le Secrétariat Général)

1. Arrivée à la Direction de l'Industrie
2. Enregistrement
3. Répartition
4. Vérification Immatriculation  
de l'entreprise
5. Vérification et avis

6. EnregistrementSi l'avis est défavorable

- a) l'entreprise n'est pas immatriculée
- b) le produit ne correspond pas aux bordereaux des accords commerciaux.  
La demande est rejetée

Si l'avis est favorable

Répartition pour apposition  
du cachet

- 7) Visa d'autorisation
- 8) Signature
- 9) Enregistrement
- 10) Enregistrement Nos  
et distribution

b) Si l'avis est défavorable

5 formalités chez 5 personnes pour rejeter la demande. Nous examinerons dans le projet ce qu'il y aurait lieu de faire.-

Cadence des demandes (Année 1957)

a) Certificats Industriel

Il a été déposé 1.257 demandes de certificats industriels, dont 50 ont été rejetés.-

b) Certificats d'origine. Il a été déposé 3.686 demandes de certificats d'origine.

Les demandes ne correspondant pas aux bordereaux des accords commerciaux sont rejetées avant leur inscription.-

Total des Demandes 4.943 demandes pour une moyenne de 270 jours de travail, soit 18 demandes par jour.-



Conclusion pour les "Formalités courantes"

- D'après cet exposé , on aura pu constater;
- que les formalités sont longues par les multiples parcours de dossiers qu'elles nécessitent.
  - que le travail mécanique d'inscription est long et devrait être simplifié;
  - que les statistiques sont faites pour les seules entreprises immatriculées;
  - que l'immatriculation, qui est obligatoire mais non respectée se fait seulement au moment où l'intéressé a besoin des services du Ministère comme organisme public pour lui rendre des services;
  - que les rôles sont renversés par la négligence et la mauvaise foi des intéressés qui demandent toujours que les services publics soient à leur disposition, mais nient leur premier devoir civique: à savoir remplir les formalités de droit d'exploitation.-

Dans ces conditions il est évident que tout ce que peut faire le Ministère dans ce domaine est sujet à caution si l'autorité gouvernementale n'est pas appuyée par une double législation : à savoir:

- celle légiférant les rapports entre industriels et gouvernement que nous appellerons "Législation Industrielle" et qui fait l'objet d'un projet séparé;
- celle qui définissant les fonctions des services et les attributions de chaque employé du Ministère constitue la réglementation intérieure.

La première devra avoir les prérogatives d'une loi, applicable par sanctions, la seconde celles de décrets.-

2) Demandes extraordinaires (Enregistrées au Secrétariat Général).

Définition

Les demandes adressées au Ministère peuvent être de toute nature et relevant des professions les plus diverses (demandes d'augmentation de taxes, demandes de création de nouvelles industries, protestations, demandes de licence d'importation déposées par les particuliers à la Direction du Commerce, demandes d'autres ministères) etc.-

Introduction des demandes

La demande est introduite sur papier à en-tête de l'intéressé et arrive au Secrétariat Général du Ministère.-

Elle est obligatoirement enregistrée.-

Parcours administratif. (voir page suivante)

Distribution

Une demande quelconque provenant d'un particulier nécessite donc un minimum de 13 formalités administratives, indépendamment de l'étude même du dossier.-

2) Demandes AdministrativesParcours et formalités administratives  
(enregistrées au Secrétariat Général)

- 1) Arrivée au Secrétariat Général
- 2) Enregistrement au Secrétariat  
(attribution du Nos de dossier)
- 3) Répartition par le Chef du Cabinet  
et transmission du dossier
- 4) Examen et distribution par le Directeur  
du Ministère
- 5) Distribution du dossier par le secrétariat  
Général

-----  
 Département Industrie Département Commerce Dep. Statistiques

- 6) Enregistrement de distribution
- 7) Distribution à la section intéressée  
(Production-Immatriculation-Technique- ou Secrétariat)  
pour étude et examen.
- 8) Examen du Directeur de l'Industrie

Si l'avis est favorable

- 9) Réponse à l'intéressé  
(Secrétariat)
- 10) Dactylo
- 11) Signature
- 12) Expédition courrier
- 13) Classement dossier

Si l'avis est défavorable

- On répond à l'intéressé  
négativement.

Cadence des demandes

Il est parvenu au Service Industrie 3552 demandes au courant  
de l'année 1957 - soit 13 demandes par jour.-

Conclusion pour les demandes.

D'après cet exposé on aura pu constater que:

- les formalités administratives intérieures sont longues et multiples;
  - que les études techniques concernant les demandes sont sujettes à caution, faute de la compétence nécessaire du personnel du Service Industrie dans tous les domaines possible de l'Industrie;
  - que les éléments techniques nécessaires manquent pour que ces études correspondent vraiment à la réalité;
  - qu'il est nécessaire d'examiner de plus près les textes des demandes qui sont faites et dont beaucoup correspondent non seulement à des désirs particuliers, mais sont souvent du domaine de l'imagination.-
- On peut ainsi voir des particuliers faisant des requêtes pour obtenir du Ministère des réglementations les plus invraisemblables.-

DEUXIEME PARTIE

PROJET

REORGANISATION DES SERVICES

DE LA

DIRECTION DE L'INDUSTRIE

II. Plan de Réorganisation

I)- Introduction

### Introduction:

D'après l'exposé précédent nous avons pu voir que, de par l'organisation même de la Direction de l'Industrie, les formalités administratives courantes sont longues et onéreuses.- Toutefois, n'étant que des formalités routinières il est relativement aisé de modifier leur parcours administratif pour obtenir de meilleurs résultats. Ce n'est là qu'une question d'organisation pure et simple du travail.

Mais il n'en est pas de même des demandes de toutes sortes (licences d'importation - demandes d'installation d'usines neuves - demandes de protection douanière ) pour lesquelles le Ministère doit prendre des décisions dont les répercussions sont quelques fois très conséquentes, surtout si elles risquent de léser les intérêts des uns pour favoriser ceux des autres.

La grande question qui se pose alors est de savoir sur quels éléments baser l'acceptation ou le refus d'une demande, afin d'éviter les protestations de toutes sortes qui ne manquent jamais de surgir quelle que soit la décision prise.-

Raisonnablement, on pourrait penser que les décisions pour lesquelles l'intérêt général doit nécessairement avoir le pas sur les intérêts personnels et privés, doivent être prises dans un esprit total d'équité.

Or, pour prendre des décisions justes, il faut les baser sur des éléments vrais, vérifiés et irréfutables, à savoir:

- soit une étude objective faite par des techniciens
- soit de bases statistiques exactes.-

Il se trouve que le cadre de techniciens expérimentés, employé au Ministère est extraordinairement mince et de toute façon un seul technicien ne peut raisonnablement connaître les multiples

détails de la grande diversité d'industries de transformation d'un pays.

Les statistiques ainsi que nous l'avons vu plus haut ne sont pas à même de fournir les renseignements de base puisque les résultats donnés sont erronés.

Ces deux bases solides faisant défaut, souvent les décisions finales sont emportées par l'influence du moment ou par toutes autres considérations économiques.

D'autre part le rassemblement des éléments indispensables à l'étude d'un dossier nécessite actuellement un tel travail mécanique de chaque fonctionnaire, que souvent ce travail est fait de façon incomplète et les décisions finales en souffrent.--

Le projet ci-joint est donc lui-même divisé en trois parties:

- la première partie a trait à l'organisation administrative du travail de routine des fonctionnaires (formalités et demandes).  
(Services administratifs);
- la deuxième partie jette les bases de l'organisation des services en vue de l'étude approfondie des demandes déposées au Ministère. (Services techniques).
- la troisième partie démontre comment, au moyen des renseignements techniques et statistiques, on pourra faire toutes les études économiques de développement industriel planifié ( services technico-économiques).



Pour qu'une étude approfondie puisse avoir lieu sur des bases réelles, les fonctionnaires seront dans l'obligation de procéder dans chaque bureau technique à un travail de mise à jour continu des dossiers.

2.- Répartition des Services et

Parcours des Dossiers.

# الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

25.

## Département de l'Industrie

### 1) Direction

Le bureau de Direction assure la direction de l'ensemble des services du département de l'Industrie et la liaison avec la Direction Générale.

Les Services suivants dépendent donc de son autorité:

### 2) Services Administratifs

Section Secrétariat

Section Certification

Section Archives

### Sections Intérieures.

a) Réponse aux demandes

b) Courrier

a) Etablissement des certifications

b) Formalités administratives des demandes (enregistrement etc)

a) Classement des archives.

### 2a) Sections Administratives extérieures

Section I

Section II

Section III

### Sections Extérieures

a) Section de Tripoli

b) Section de Saïda

c) Section de Zahlé

### 3) Services Techniques

Section I

Section II

Section III

### Sections Intérieures:

a) Groupe des Industries:

Nourriture

b) Groupe des Industries:

Habillement

c) Groupe de Industries:

Logement

Organismes semi-  
Officiels.

Sections Extérieures

- a) Institut Industriel
- b) Association Industrielle
- c) Centre Formation Professionnel
- d) Office de la soie

4) Services Technico-Economiques

Section I

- a) Etude de développement industriel

Section II

- b) Etudes économiques et douanières.

Fonctions

La Direction de l'Industrie, avec à sa tête, le Directeur assurera donc les fonctions suivantes:

- liaison avec la Direction Générale de laquelle elle recevra toutes les demandes ayant passé par le Secrétariat Général et toutes les instructions d'ordre général
- le contrôle constant des Services Administratifs et Technique qui dépendent directement de son autorité, ainsi que les Services Extérieurs;
- le contrôle des dossiers établis par ces services.

Elle fera à la Direction Générale:

- Rapport de la marche intérieure des Services.
- Rapport semi-annuel de la situation de l'Industrie d'après les données statistiques et économiques de ses Services Administratifs.

Rapport de surveillance et de contrôle de tous les organismes extérieurs:

Services régionaux des Ministères : Tripoli, Daïda, Zahlé.

Institut Industriel

Centre de Formation Professionnel (en création)

Association des Industriels

Parcours des dossiers

Tous les dossiers enregistrés soit au Secrétariat Général du Ministère ( Demandes de toutes sortes), soit directement aux Services Administratifs de la Direction de l'Industrie (Demandes de certification) sont enregistrés à l'entrée et à la sortie.-

Les Services Administratifs répartiront les demandes entre les Services Techniques compétents (Section I, II ou III suivant la profession).

Avant de commencer l'examen de ces dossiers, ils vérifieront si les Industries ayant formulé les demandes au Ministère sont immatriculées régulièrement .

Lors de cette première vérification, il est fait un premier tri:

- a) les demandes formulées par des Industries dont les dossiers officiels sont à jour.
- b) les demandes formulées par des Industries non immatriculées dont les dossiers ne sont pas à jour, ou qui font l'objet d'opposition de la part d'un autre Ministère (Social par exemple) ou qui n'ont pas répondu aux Services Techniques dont elles dépendent.-

Les demandes b sont immédiatement renvoyées aux Services Administratifs dans un dossier spécial où elles restent à la disposition du demandeur.

Le demandeur recevra une fiche imprimée en retour lui faisant savoir que sa demande est irrecevable avant que son dossier ne soit mis à jour par ses soins.-

Après examen, les Services Techniques, retransmettront aux Services Administratifs:

- a) les Certificats d'Origine et les Certificats Industriels visés par eux avec avis, pour signature du Directeur.
- b) les demandes de tout ordre après étude et visa pour avis du Directeur.

## 1) Services Administratifs

### Fonctions

Les Services Administratifs s'occuperont comme par le passé

de la réception des demandes de Certificats Industriels et d'Origine , établiront ces Certificats et les remettront au Secrétariat pour signature à la Direction et réexpédition après avis des Services techniques. ( pour les dossiers catégories A seulement). En outre, ces bureaux accompliront toutes les formalités administratives concernant toutes les demandes reçues autres que les certificats. Ils comporteront une section pour le classement des archives.--

#### Le Secrétariat

Le Secrétariat recevra tous les dossiers après avis des Services Administratifs et Techniques, vérifiera s'ils sont en ordre et prêts à la signature et les présentera à la Direction pour signature, avis définitif et se chargera de la réexpédition au demandeur après enregistrement de la réponse et affectation d'un nos.de référence.

Le Secrétariat rédigera tous les textes et réponses afférents à ces demandes.

#### Services Extérieurs

Les services extérieurs sont des bureaux régionaux représentant le Ministère dans les villes de : Tripoli - Saida - Zahlé

Un agent technique représentant la Direction de l'Industrie, sera chargé de la réception des demandes des particuliers. Il n'aura aucun pouvoir autre que de représentation et fera la transmission des dossiers au Ministère - Direction de l'Industrie.

Il fera sur place les enquêtes qui lui seront demandées par les services du Ministère.

Il dépendra directement des Services Administratifs.

### 3) Services Techniques

Le chef des Services Techniques aura l'autorité sur les sections techniques et sera en liaison permanente avec le Directeur. Les bureaux techniques (Section I, II, III seront spécialisés chacun dans un groupe d'industries similaires.

Les services techniques assureront:

- la mise à jour des dossiers d'immatriculation des entreprises.
- le relevé, la vérification et la comptabilisation des données statistiques.

Le relevé du matériel industriel existant dans les usines:

- l'enregistrement du matériel nouveau importé pour l'équipement industriel ( licences d'importation);
- l'étude des demandes industrielles;
- rapport de contrôle à la Direction de l'Industrie des organismes extérieurs;
- bureaux régionaux du Ministère (Tripoli- Saida- Zahlé);
- Institut Industriel
- Centre de formation professionnel
- Association Industrielle
- Office de la soie.

Le chef des Services Techniques aura la responsabilité personnelle du bon fonctionnement de ses services et des organismes extérieurs.-

#### Sections Techniques (I, II, III)

Fonctions. Les bureaux techniques ayant ainsi que nous l'avons vu sur les tableaux précédents le contrôle des industries de leur groupe, assureront deux grandes catégories de fonctions:

- a) la mise à jour des dossiers industriels (relevés statistiques - dossiers d'immatriculation etc.)
- b) l'étude des demandes et des requêtes des industriels.



Chaque section sera constituée par trois fonctionnaires:

- un chef de section, assurant sur la base des éléments de son bureau et des industries en relevant, les études présentées par la direction.

Il surveillera:

- la mise à jour des dossiers (immatriculation et statistiques;
- l'inspection des entreprises sur place par un agent

- un agent-fixe qui effectuera:

- la mise à jour des dossiers et le classement;
- le dépouillement des relevés statistiques et leur totalisation;
- l'étude des prix de revient industriels.-

- Un agent mobile qui effectuera:

- l'inspection sur place des entreprises et fera les corrections nécessaires aux dossiers;
- collaboration au travail de l'agent fixe.

Le travail qui est demandé à chaque section est le suivant:

1) Etablissement du dossier individuel d'immatriculation de chaque entreprise et sa tenue à jour.

2) Relevé statistique de tous les éléments industriels à savoir:

- a) Equipement
- b) Consommation de matières premières
- c) Production
- d) Consommation force motrice
- e) Consommation carburants et lubrifiants
- f) Personnel employé
- g) Divers.

3) Etablissement du prix de revient de la production pour chaque catégorie d'industrie.

4) Avis pour licences d'importation de matériel d'équipement.

- 5) Avis pour Certificat Industriel et d'Origine
- 6) Avis sur protection douanière
- 7) Avis sur développement industriel
- 8) Avis sur accords commerciaux.

4) Services Technico-économiques

Fonctions

Le chef de service aura l'autorité sur les deux sections de son service l'une pour les :

- Etudes de développement Industriel et Recherche- industries nouvelles à créer- problèmes d'exploitation etc.)

l'autre pour les :

- Etudes Economiques et Douanières (données techniques pour les accords commerciaux- protection douanière - étude des résultats statistiques).

Chaque section sera pourvue d'un rédacteur et d'un agent.

Parcours de dossiers

Proposition

(Formalités de Certification)

1. Enregistrement aux Services Administratifs
2. Examen par le bureau technique compétent
3. Transmission aux Services Administratifs pour établissement certificats et visas
4. Signature de la Direction.
5. Transmission au Secrétariat pour expédition.

Parcours de dossiers

Proposition

( Demandes de toute nature )

1. Enregistrement au Secrétariat Général avec note pour le service compétent.
2. Examen par le Directeur Général
3. Transmission au Directeur du Département
4. Examen par les Services Administratifs et répartition après enregistrement à la Section technique compétente.
5. Etude par la Section technique et retour aux Services administratifs.
6. Transmission au Directeur pour examen de l'étude.
7. Retour aux Services Administratifs et distribution après enregistrement du Nos de la réponse.

3. Répartition des Groupes Industriels

Par Section

Technique.

Répartition des Industries parSection

Les sections fonctionneront par groupe d'industries  
comme suit:

A) Section Technique I

- 1) Produits alimentaires
- 2) Boissons
- 3) Bois et liège
- 4) Papier
- 5) Divers

B) Section Technique II

- 1) Textile
- 2) Cuirs et peaux
- 3) Confection et couture
- 4) Chaussures
- 5) Caoutchouc
- 6) Plastiques

C) Section Technique III

- 1) Combustibles, carburants et lubrifiants
- 2) Matériaux de construction naturels.
- 3) Matériaux de construction artificiels
- 4) Mécanique et Métallurgie
- 5) Equipement électrique
- 6) Industrie chimique
- 7) Imprimerie
- 8) Ameublement.

Subdivisions Industrielles

Les subdivisions de ces groupes industriels seront les suivantes:

Section Technique I

- 1) Produits alimentaires
- a) Viande  
frigorifiques- conserveries -  
fabrication de saucisses.
  - b) Lait  
lait pasteurisé- beurre - fromage  
ice-cream.
  - c) Conserveries de fruits et de  
légumes - jus de fruits- confitures  
sauces.
  - d) Graineries  
Triage de graines (riz, avoine) etc.  
Minoteries etc.
  - e) Boulangeries et pâtisseries.  
Pain- biscuits - cakes- macaronis  
etc.
  - f) Chocolateries  
Chocolats- cacao et confiseries
  - g) Sucreries  
sucre raffiné et sirops.
  - h) Huiles  
Extraction et raffinage.
  - i) Vinaigre  
de vin ou synthétique
  - j) Sel  
marais - raffineries etc.
  - k) Divers

- 2) Boissons
- a) Distilleries d'alcool et d'arak  
industries de transformation de l'alcool
  - b) Vins  
Vins, cidres et boissons fermentées.
  - c) Brasseries et Malteries
  - d) Boissons hygiéniques et eaux gazeuses

3) Bois et Liège

- a) Scoleries et travail du bois  
Charpente- tonnellerie- contreplaqués- bois agglomérés - planches.
- b) Fabrication des emballages et vannerie  
Boites- caisses- emballages en osier ou rotin.
- c) Fabrication d'objets en liège  
ouvrages en liège ou en bois.

4) Papier

- a) Fabrication de la pâte, de papier et carton à partir du bois- chiffons ou fibres. Papier en feuilles et carton en plaques.
- b) Fabrication des articles en papier ou carton  
Transformation du papier en sacs, enveloppes emballages etc.

5) Divers

- a) Fabrication de tous objets d'usage courant, ustensiles etc.

Section Technique II

1) Textiles

- a) Matières premières  
Egrenages - défilage - lavage laine etc.
- b) Filature  
Coton, laine, soie, jute, chanvre, poils.
- c) Tissage  
Toutes matières textiles.



- d) Bonneterie  
Jersey- Interlock - Bas- Chassettes.
  - e) Manutention.  
Blanchiment- teinture- impression- apprêts.
  - f) Tricotage  
Mécanique et à main
  - g) Filterie  
Toute matière
  - h) Corderie
  - i) Rubannerie
  - j) Tressage
  - k) Moulinage et Assemblage
  - l) Tissage de tapis et de poils
  - m) Récupération de matières textiles  
(coton hydrophile et bourres)
  - n) Autres.
- 2) Guir, peaux et fourrures:
- a) Tanneries et Mégisseries  
Tannage et finissage du cuir
  - b) Fabrication des articles en fourrures  
Drayage, corroyage, tannage et teinture des fourrures.
  - c) Fabrication des articles en cuir  
Maroquinerie- sellerie - harnachements.
- 3) Confection et couture
- a) Fabrication d'articles d'habillement  
Fabrication d'habillement en tissu, cuir, fourrures ou autres. Chapeaux - parapluies  
Vêtements - sous vêtements etc.
  - b) Fabrication d'articles de maison  
Linge de maison etc.

- 4) Chaussures a) Fabrication de chaussures  
Chaussures- guêtres en tissu- cuir etc.  
(sauf caoutchouc).  
b) Réparation de chaussures
- 5) Caoutchouc a) Fabrication d'habillement  
Chaussures- bottes etc.  
b) Fabrications industrielles  
Chambres à air - pneus.  
y compris rechappage.
- 6) Plastiques a) Fabrication laminées.  
(nappes, feuilles)  
b) Fabrications injectées.  
(tous objets).

### Section Technique III

- 1) Combustibles et carburants  
a) Raffineries de pétrole  
Essence- fuel et gaz oils- pétrole- huiles et graisses lubrifiantes.  
b) Fabrication des dérivés du pétrole  
Matériaux de revêtement et de couverture (asphalte- briquettes).
- 2) Matériaux de construction naturels  
a) Exploitation de carrières  
pierre etc. concassage.  
b) Exploitation de gisements de sable etc.
- 3) Matériaux de construction artificiels  
a) Fabrication de chaux-ciments -plâtres

b) Fabrication d'agglomérés

Briques- dalles- faiences- terre cuite-  
éternit - poteries.

4) Mécanique et  
MétallurgieMétallurgiea) Sidérurgie

Fabrication fonte- fer- acier jusqu'aux  
produits du laminoir.

b) Production et transformation de métaux  
non ferreux

Fabrication d'alliages jusqu'aux lingots et tôles.

c) Fonderies et raffinage de métaux précieuxMécanique

Construction de tout matériel machines etc.

5) Equipement  
électrique

Construction et fabrication de tout équipement  
et grosses installations électriques.

6) Industrie  
chimiquea) Industrie de base y compris les engrais

Minérale et organique, fabrication des  
acides - bases - sels etc.

b) Industrie des corps gras

Extraction d'huiles brutes et production  
de tourteaux.

c) Fabrication de peintures, vernis et laquesd) Fabrication d'autres produits

Savons- produits d'entretien, de nettoyage,  
allumettes, bougies, insecticides.

7) Imprimeriea) Edition et imprimerie de journaux  
Revue - livres et autres.b) Gravure - photogravure - clicherie8) Meublementa) Fabrication de tout mobilier en boisb) Fabrication de tout mobilier métallique

4. Personnel

Personnel nécessaireI Direction

Directeur de l'Industrie	1
--------------------------	---

Planton	1
---------	---

II Services Administratifs

Chef de Service	1
-----------------	---

Section Secrétariat

Secrétaire	1
------------	---

Dactylo	1
---------	---

Section Certification

Chef de Section	1
-----------------	---

Agents	2
--------	---

Section Archives

Agent	1
-------	---

III Services Techniques

Chef de Service	1
-----------------	---

Secrétaire	1
------------	---

Planton	1
---------	---

Section I Nourriture

Chef de Section	1
-----------------	---

Rédacteur	1
-----------	---

Agent mobile	1
--------------	---

Section II Habillement

Chef de Section	1
-----------------	---

Rédacteur	1
-----------	---

Agent mobile	1
--------------	---

---

 18

<u>Section III Logement</u>	Report	18
Chef de Section		1
Rédacteur		1
Agent mobile		1
<u>IV. Service Technico-Economiques</u>		
Chef de Service		1
Secrétaire		1
Planton		1
<u>Section I Etudes du développement industriel</u>		
Chef de Section		1
Rédacteur		1
<u>Section II Etudes économiques et douanières</u>		
Chef de Section		1
Rédacteur		1
<u>V. Services Extérieurs</u>		
<u>Section Tripoli</u>		
Agent Technique		1
<u>Section Saida</u>		
Agent Technique		1
<u>Section Zahlé</u>		
Agent technique		1

5. . Cadre d'Organisation  
des Bureaux.

6. MATERIEL NECESSAIRE



Le matériel nécessaire

Le matériel de bureau nécessaire sera constitué:

- d'un mobilier métallique moderne pour le classement.

dans chaque bureau

- de machines à calculer pour les statistiques.

- de machines à écrire.

20 armoires métalliques	200 LL	4000
6 bureaux métalliques	400	2400
12 chaises métalliques	120	1440
3 machines à calculer	500	1500
imprévu		2660
		<hr/>
	LL.	12000

Crédit nécessaire pour

l'aménagement des bureaux LL. 12.000

Considérations Générales : Il sera nécessaire d'avoir:

- plus de discipline de travail
- une plus grande autorité de la part des chefs
- une plus grande méthode dans le travail
- un travail mieux fait et de façon plus méticuleuse
- une conscience professionnelle plus accentuée
- moins de perte de temps et moins de liberté des fonctionnaires.-

Quand les fonctionnaires auront acquis ces qualités, leurs rapports avec les particuliers deviendront également plus faciles, parce que ceux-là apprendront:

- à ne pas considérer le fonctionnaire comme leur serviteur
- à avoir plus de respect vis-à-vis du personnel du Ministère.

Le jour où des mesures seront prises contre les industriels qui font actuellement ce qu'ils veulent, se moquent des lois et ne se manifestent que lorsqu'ils ont à récriminer ou qu'ils ont besoin des services du Ministère, il sera possible non seulement d'établir une vraie autorité, mais chacun pourra bénéficier d'un travail plus sérieux du Ministère.

Conclusion.

Le principe directeur qui a été adopté dans ce projet est le suivant:

Nous avons démontré par quelques exemples précis dans le chapitre I que les Services fonctionnaient de façon incomplète et que les résultats obtenus étaient faussés.-

La faute en incombe au système:

- absence de lois réellement appliquées.
- manque de méthode et de précision de travail.

- manque des compétences nécessaires.

Mais la faute en incombe aussi et pour la plus grande part aux particuliers qui n'ont:

- aucun respect des pouvoirs publics
- aucun respect de leurs obligations civiques envers le Gouvernement.

Il est donc urgent de réorganiser les Services intérieurs de façon à les faire fonctionner correctement:

- par une simplification des formalités administratives
- par une plus grande objectivité dans les décisions concernant les demandes en les basant sur les données réelles:
  - études techniques
  - bases statistiques.

Etant donné qu'il est impossible de trouver les spécialistes nécessaires dans chaque branche industrielle, nous avons adopté le principe de la division du travail et de la spécialisation

Ainsi quelques personnes d'un bureau technique connaîtront tout ce qui a rapport à leur groupe industriel.

L'ensemble des renseignements seront groupés par le chef des Services Techniques, lequel en contrôlant et inspectant constamment par sondages les bureaux des sections pourra arriver à des résultats corrects.

Cette méthode possède encore un autre avantage, celui de rendre chaque fonctionnaire personnellement responsable de la marche du travail qu'il a à effectuer.

Sachant exactement ce qu'il a à faire, il prendra goût à son travail et le fera correctement.

Il sera également indispensable de prendre les Organismes Extérieurs sous l'autorité du Ministère et directement sous celle de la Direction de l'Industrie pour contrôler leur efficacité.-

Je reste à la disposition du Ministère pour tous renseignements complémentaires et pour organiser pratiquement pendant le reste de la durée de ma mission ( fin 1959) les Services et créer un type pilote de bureau technique.

## Table des Matières

	Page
<u>I. Réorganisation de la Direction de l'Industrie</u> <u>au Ministère de l'Economie Nationale.</u>	
Organisation actuelle	3
Plan de réorganisation	19
Introduction	20
Répartition des Services	24
Répartition des Groupes Industriels	34
Personnel	41
Cadre d'Organisation des Bureaux	44
Matériel nécessaire	45
Conclusion	47

Qualifications Professionnelles du Personnel  
de la  
Direction de l'Industrie

( Annexe à ajouter au précédent  
rapport à la Commission de  
Réforme ).

Qualifications Professionnelles requises pour  
le personnel de la Direction de l'Industrie

Annexe

( à intercaler à la page 49).

I. Direction

1) Directeur (1)

Le Directeur de l'Industrie devra avoir plus de qualifications administratives que techniques -

Il devra surtout vouloir remplir ses fonctions dans un esprit d'équité et de synthèse d'équité, parcequ'il sera en permanence appelé à trancher des problèmes où les intérêts seront contradictoires et opposés,

de synthèse, car il devra pouvoir analyser et concrétiser par des décisions dont il devra pouvoir mesurer la portée, les renseignements qui lui seront fournis par ses services.

En un mot il devra avoir toutes les qualités humaines requises et un don de jugement beaucoup plus qu'une formation professionnelle académique ou technique.

II. Services administratifs

a) Chef de Service (1)

Le Chef des Services Administratifs devra avoir des qualités humaines d'ordre, de méthode et de discipline. Sa formation professionnelle sera de préférence celle d'un fonctionnaire ayant une longue pratique dans la carrière administrative. Il sera choisi parmi les fonctionnaires en place au moment du reclassement qui auront prouvé par le passé

### Section Secrétariat

#### b) Secrétaire (1)

Le secrétaire devra avoir des qualités d'ordre et de méthode.-- Il parlera au moins deux langues: l'arabe et comme langue étrangère le français puisque c'est la langue la plus couramment utilisée dans l'industrie - Il devra pouvoir traduire des textes également en anglais et connaître l'allemand pour faire face à l'étude des documents qui parviennent au Ministère de toutes les parties du monde.--

#### c) Dactylo (1)

Le dactylo devra pouvoir prendre en dictée sténo les textes. Il devra pouvoir écrire à la machine les textes arabes et français.

### Section Certification

#### d) Chef de Section (1)

Le chef de section devra avoir comme tout fonctionnaire administratif des qualités d'ordre. Il devra être parfaitement au courant des formalités administratives et des besoins de son service.

#### e) Agents (2)

Les agents doivent être entraînés à la tenue des livres et doivent avoir avant tout des qualités d'ordre et d'honnêteté.

### Section Archives

#### f) Agent (1)

L'agent des archives doit être entraîné au classement et à l'ordre à maintenir dans les dossiers. Il doit avoir des qualités d'ordre et de méthode.



En résumé: Tout le personnel administratif énuméré peut être repris dans le personnel actuel du Ministère. Celui-ci est fort bien entraîné administrativement et possède les qualités humaines nécessaires.

### III. Services Techniques

Les services Techniques comportent trois actions techniques qui administrativement parlant sont identiques mais fonctionneront pour des groupes industriels différents.-

Elles comprennent:

#### a) Chef de service (1)

Le chef de service sera un Ingénieur ayant au moins 20 ans de pratique dans l'Industrie. Il aura exercé sa profession de préférence dans l'Industrie de transformation dont la multiplicité au Liban est considérable.

Il aura de solides connaissances techniques doublées de qualités humaines, de commandement, d'ordre et de méthode.-

En plus il aura de sérieuses connaissances dans les industries de base desquelles il devra pouvoir discuter avec les industriels intéressés.

#### b) Secrétaire (1)

Le secrétaire sera de préférence un jeune ingénieur capable de seconder son chef. Il devra s'occuper à la fois de questions administratives de détails et de questions techniques.

#### c) Section technique I

##### Chef de section (1)

Sera un ingénieur dont la pratique aura été acquise dans l'une des industries de son groupe (de préférence produits alimentaires).

Le chef de service sera un ingénieur ayant une grande expérience pratique dans l'industrie de transformation et ayant des connaissances sérieuses dans les industries de base.

Les chefs de sections seront des ingénieurs ayant au moins dix ans d'expérience dans l'une des grandes industries de leur groupe.

Les rédacteurs et agents mobiles seront choisis parmi le personnel administratif actuel.

#### IV. Services Technico-économiques

##### a) Chef de Service (1)

Le chef de service sera choisi de préférence parce qu'ayant des connaissances générales très étendues dans le commerce et l'industrie et surtout de ce qui existe dans ce domaine au Liban.

Ses travaux résulteront en grande partie des travaux administratifs des Sections techniques I, II, III sur lesquels ils devront se baser.

##### b) Rédacteur (1)

Sera choisi parmi les fonctionnaires en place.--

#### Section Etudes du Développement Industriel

##### c) Chef de Section (1)

Sera de préférence un technicien ayant des qualités d'analyse et de synthèse et une expérience technique. Ses travaux seront la résultante des sections techniques I, II, III.

##### d) Rédacteur (1)

Sera choisi parmi le personnel actuel.--

Section Etudes Economiques et Douanières

e) Chef de Section (1)

Sera de préférence un fonctionnaire ayant des qualités d'expérience pratique. Il groupera les renseignements commerciaux et douanières extérieurs ainsi que les renseignements industriels fournis par les services techniques et en tirera les conclusions.

f) Rédacteur (1)

Sera choisi parmi le personnel actuel.

V. Services Extérieurs (3)

Section Tripoli

Section Saïda

Section Zahlé

Chaque section comportera un agent sur place. Il sera choisi parmi le personnel administratif.-

Plantons (3)

Seront choisis parmi le personnel existant.-

Récapitulatif du Personnel  
(Proposition de re-emploi).

Fonctions	Disponibles au Ministère	A engager
I. <u>Directeur</u>	M. Ishac	-
II. <u>Service Administratif</u>		
Chef service	-	1
Section Secrétariat	M. Nourredine	-
Dactylo	M. Titaio	-
<u>Section Certification</u>		
Chef	M. Hassan Sobh	-
Agents (2)	M. Haddad	-
	M. Fawaz	-
<u>Section Archives</u>		
Agent	M. Aboud	-
III. <u>Services Techniques</u>		
Chef service	-	1
Secrétaire	-	1
<u>Section technique I</u>		
Chef	-	1
Rédacteur	M. Tyan	-
Agent mobile	M. N. Abouzaid	-
<u>Section technique II</u>		
Chef	-	1
Rédacteur	-	1
Agent mobile	-	1

Fonctions	Disponibles au Ministère	À engager
<u>Section technique III</u>		
Chef	M. Ghobril	-
Rédacteur	-	1
Agent Mobile	M. O. Soubra	-
IV. <u>Service Technique Economiques</u>		
Chef de Service	-	1
Rédacteur	-	1
<u>Section Développement</u>		
Chef	M. J. Abouzaidi	
Rédacteur	-	1
<u>Section Etudes Economiques</u>		
Chef	M. Akl	-
Rédacteur	-	1
V. <u>Services Extérieurs</u>		
Section Tripoli (1 agent)	-	1
Section Saïda (1 agent)	-	1
Section Zahlé	-	1
<u>Plantons</u>		
3 plantons	M. Badieh	-
	M. Hosseini	-
	M. Balian	-
Total: 16		15

Conclusions

La direction de l'Industrie est composée actuellement de 12 fonctionnaires administratifs - 1 fonctionnaire technique et 3 plantons donc d'un total de 16 employés.-

Le projet de direction de l'Industrie nécessite 31 employés.-

Les 16 disponibles sont reclassés dans le projet suivant leurs fonctions actuelles

Il faudra compléter le personnel par:

Chef de service administratif (I)	1
Ingénieur chef de service (II)	1
Secrétaire, jeune ingénieur	1
Ingénieurs chefs de sections techniques (III)	2
Chef de service technico-économique (IV)	1
Rédacteurs (différents services)	6
Agents	3
	-----
	15
	=====