

NATIONS UNIES
Fonds Spécial / FAO



PROJET DE BONIFICATION INTEGRALE DE LA MONTAGNE LIBANAISE
FORMATION ET RECHERCHES FORESTIERES

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.)

Quelques aspects du développement de l'agriculture libanaise

NOTE AU DIRECTEUR DU PROJET

Dr G. NEURAY
Expert F.A.O.

AOUT 1967.

AVANT-PROPOS

Il est de tradition que, dans leurs rapports de mission, les économistes n'examinent les problèmes humains que de manière incidente. Or toute étude économique qui ne prend pas en considération ce facteur fondamental ne peut que rester purement abstraite.

Peu à peu les économistes se rendent compte du rôle décisif que le facteur humain joue dans l'économie. Que l'homme soit consommateur ou producteur, il dépend finalement de son comportement que les prévisions de vente ou de production soient confirmées. Il peut paraître extraordinaire qu'il ait fallu attendre le XXème siècle pour découvrir ce fait, mais il ne faut pas perdre de vue que le développement du machinisme au XIXème siècle avait attiré l'attention sur la partie mécaniste de la production et qu'on avait tendance parallèlement à considérer l'homme comme un élément interchangeable au même titre que la machine et donnant un bon rendement à condition qu'il soit bien payé. De nombreux échecs ont prouvé que la satisfaction que l'homme trouve dans son travail était un facteur primordial dans le rendement.

L'atmosphère d'une équipe de travail, le caractère du responsable peuvent améliorer les résultats dans des proportions extraordinaires. Au plus haut échelon, le choix de la direction correcte, la connaissance des méthodes administratives, la continuité dans l'effort sont absolument indispensables.

La plupart des difficultés techniques sont solubles ; les problèmes que soulèvent les rapports humains sont hélas bien plus difficiles à résoudre et cependant c'est à eux que l'on consacre le moindre temps.

Le Project Manager, Monsieur de COULON, dans son rapport final rappelle que : "le premier promoteur du développement c'est l'homme et non la loi, la technique, l'argent et le matériel et qu'il faut d'abord former des hommes". Monsieur HURE, Expert forestier au Projet, insiste également dans un de ses rapports : "il faut mettre les hommes en tête de ces plans, c'est-à-dire penser à ceux qui les réaliseront et s'occuper d'eux".

Il est donc utile de consacrer quelques pages aux problèmes humains qui, à la demande de la F.A.O., font l'objet d'une note au Directeur du Projet. La F.A.O. décidera de leur utilisation optimum.

1. LE CHOIX DES HOMMES

1.1. Importance du choix des hommes. Le choix des hommes est décisif dans la réalisation de tout travail. L'affectation doit être décidée en raison des compétences, du caractère, des possibilités physiques, de l'aptitude au commandement...

Il existe maintenant des méthodes modernes, relativement bien au point, qui permettent d'améliorer le jugement à émettre sur une candidature.

La plupart des sociétés, avant d'engager du personnel, recourent de plus en plus aux services de maisons spécialisées en vue de déceler, dans la mesure du possible, les candidats les plus valables.

Les responsables de direction ou d'équipes doivent être choisis d'après leur aptitude au commandement et l'esprit de collaboration qu'ils peuvent obtenir de leurs subordonnés.

Le choix des hommes est décisif et au moins aussi important que le programme. A défaut d'hommes adéquats, il faut quelquefois infléchir les méthodes et même les programmes pour arriver à un meilleur rendement.

Le rendement des équipes bien composées et stables est infiniment meilleur que celui d'un groupe non structuré.

1.2. Problème particulier au Liban. Les problèmes de choix du personnel sont particulièrement ardues au Liban où un équilibre confessionnel doit être respecté dans les administrations publiques et où le pouvoir politique se servait de l'administration comme d'un bureau de placement, quitte à critiquer ensuite l'inefficacité administrative.

Il semble que l'examen des candidatures selon les méthodes proposées dans le paragraphe précédent permettrait d'utiliser au mieux les candidats dont on ne peut se débarrasser.

Il arrive aussi qu'après avoir fait étudier longuement des projets de règlements, les décisions soient prises sans tenir compte des résultats des travaux préparatoires. Ce fait n'est pas propre au Liban, il est malheureusement très généralisé.

3. LES ATTRIBUTIONS ADMINISTRATIVES

La création de nombreux services autonomes a rendu les attributions de chacun d'eux, de même que celles du Ministre de l'Agriculture, assez confuses. D'une part, le Ministère a l'impression d'être démembré et de ne plus avoir de pouvoirs et il entre en conflit avec les services autonomes ; d'autre part, ceux-ci essayent de défendre et d'étendre leurs compétences au détriment du Ministère et des autres services autonomes. La confusion qui règne dans ce domaine est considérable et l'expert s'est quelquefois trouvé dans des situations délicates.

Il semble intéressant de rappeler quelques points.

3.1. De plus en plus souvent, dans tous les pays, les tâches d'exécution et de recherches sont confiées à des organismes indépendants ou semi-indépendants. Citons à titre d'exemples : en France, la Compagnie du Bas-Rhône Languedoc pour le développement, y compris l'agriculture, de cette région. Le Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes (C.T.I.F.L.) qui s'occupe des standards de qualité et détermine les variétés autorisées. Le CREDOC qui étudie la consommation. En Hollande, le PRODUCTSCHAP, bureau qui s'occupe de toutes les questions touchant à l'horticulture, et le Landbouw Economisch Instituut qui a la charge de la recherche en économie rurale. En Belgique, l'Office National des Débouchés Agricoles et Horticoles (O.N.D.A.H.) et l'Institut Economique Agricole (I.E.A.).

Cette similitude d'orientation n'est pas due au hasard. Elle résulte du fait qu'au niveau de l'exécution il est nécessaire de jouir d'une souplesse plus grande que celle que permettent habituellement les mécanismes administratifs normaux. Ceux-ci sont régis par des règles très strictes et leur cadre rigide réduit leurs possibilités d'actions.

Quant aux organismes d'études et de recherches, ils ont reçu des statuts relativement autonomes afin que la continuité des travaux soit assurée indépendamment de tout changement de politique ministérielle.

Dans le domaine économique, le besoin se faisait sentir d'avoir un avis impartial sur les problèmes qui se posent et sur les différentes solutions possibles. Des services d'études économiques dépendant trop directement de l'Administration Centrale auraient quelquefois éprouvé des difficultés à ne pas être influencés par ceux dont ils dépendent.

3.2. De son côté, le Ministère de l'Agriculture étudie la politique agricole générale dont le choix final est fait par le Ministre lui-même. Il prépare les lois, rédige les règlements d'application, les modifie suivant les besoins et l'évolution de la situation.

Il attribue les tâches à chacun des Offices autonomes, arbitre éventuellement les domaines contestés, vérifie que les buts fixés sont respectés et prépare les modifications de leurs statuts si l'évolution de la situation l'exige.

En remplissant ces tâches, le Ministère de l'Agriculture a un rôle unique et irremplaçable à jouer.

3.3. Les tâches confiées aux Organismes autonomes sont généralement, nous l'avons vu, de deux ordres : études et recherches d'une part, exécution d'autre part. Certains Offices n'ont qu'une tâche d'études et de recherches (Tel Amara, par exemple), d'autres sont chargés à la fois de travaux d'études et d'exécution (Plan Vert).

3.3.1. Il faut donc bien définir, lorsque l'on crée un organisme plus ou moins indépendant de l'Administration Centrale, s'il est chargé d'études, d'exécution ou des deux à la fois. Lorsqu'un organisme assume à la fois ces deux fonctions, il faut veiller à ce que la section chargée des études dispose de moyens de travail autonomes, d'une direction séparée et de préférence de locaux distincts. L'expérience montre, en effet, qu'un service chargé d'exécution alors qu'il est jugé sur ce qu'il a réalisé, tend, s'il n'y est pas obligatoirement tenu, à négliger

progressivement les études. Il utilise les hommes et le matériel qui auraient dû être au service de la recherche pour les travaux d'exécution ou, à tout le moins, les interférences sont telles que les chargés d'étude ne disposent plus de moyens de travail suffisants et risquent de se décourager.

D'autre part, dès qu'il s'agit d'études, il serait bon qu'une articulation soit prévue avec les instituts de recherches spécialisés ou avec les autres organismes ayant aussi une section études et recherches.

3.3.2. Il faut également distinguer entre organismes ayant la responsabilité d'une seule spéculation pour tout le pays : Office de la soie, Office du blé, Office de la production animale, que nous serions tenté d'appeler horizontaux et les services qui sont chargés d'examiner l'ensemble des problèmes posés par une région : l'Office du Litani, le Projet Forestier, le futur projet de Koura qui sont plutôt verticaux.

3.4. Le Plan Vert occupe une situation hybride; de par ses statuts, il est tenu d'opérer dans tout le pays en vue d'aménager le terrain à la demande des propriétaires. En ce sens, il fonctionne comme un organisme "horizontal" à tendance unique mais lorsqu'il distribue des plants il s'agit d'un début d'action intégrée et il se comporte en tant qu'organisme "vertical".

On devine immédiatement les problèmes qui se posent dans les relations entre le Plan Vert et le Projet Forestier, l'un est un organisme à tendance "horizontale", l'autre à prédominance "verticale"; de plus, l'un est surtout exécutif alors que l'autre est à but expérimental.

Si nous décomposons les tâches, il semble cependant que l'on puisse arriver à une solution satisfaisante pour tous et a fortiori pour le Liban.

Actuellement le Plan Vert a comme objectifs :

a. Bonifier les terrains des particuliers

En fait de bonification, il utilise uniquement le système des terrasses qui convient bien dans certaines situations mais pas dans toutes. Des études pilotes et expérimentales sont nécessaires pour poursuivre la mise au point d'autres techniques de bonification et observer pendant plusieurs années les résultats obtenus.

b. Distribuer des plants

Les indications sur le porte-greffe, les variétés, éventuellement les meilleures méthodes de multiplication en pépinières doivent provenir de Tel Amara. Cependant, il est évident que le grand nombre d'espèces croissant au Liban rend presque impossible, dans le cadre actuel de Tel Amara, la présence d'un expert spécialisé pour chacune des espèces fruitières. Il faut donc, qu'en collaboration avec Tel Amara, un organisme puisse entreprendre un complément d'expérimentation au sujet de certaines espèces et de certaines variétés.

c. Construire des petits bassins de retenue

Le dessin d'un réseau d'irrigation ne s'improvise pas, même pour des surfaces réduites. Il n'y a pas au Liban un seul réseau d'irrigation digne de ce nom. Le projet du Litani et surtout celui de Koura vont entraîner des études dans ce domaine. Ne serait-il pas possible de créer, avec ces organismes, un service commun pour ce point particulier.

3.5. Le Projet Forestier a, de son côté, pour objet de réaliser une tentative de développement intégré dans une zone pilote.

La seule possibilité d'arriver à une collaboration efficace entre le Plan Vert et le Projet Forestier serait de donner une réelle autonomie à la division Etudes et Recherches du Plan Vert.

Cette division, véritable partenaire du Projet Forestier, serait chargée :

- a. de poursuivre des études sur les diverses méthodes de bonification. Ces études seraient menées avec la collaboration de la section économique en ce qui concerne le calcul des prix de revient. Les résultats obtenus, tant sur le plan technique qu'économique, seraient suivis pendant plusieurs années.

- b. de tester de nouvelles espèces et éventuellement de nouvelles variétés dans divers types de sol. Les résultats seraient également enregistrés par la section économique.
- c. de prendre en charge la conception et la réalisation de petites zones pilotes de développement intégral.

Elle serait chargée des contacts avec les services intéressés : l'O.D.S., le service des Forêts, le service de l'élevage, etc...

Elle entreprendrait avec eux les services nécessaires. Le cas échéant, on pourrait même envisager de lui adjoindre du personnel qualifié détaché temporairement de ces organismes.

Les réalisations seraient exécutées de préférence conjointement. Les travaux d'aménagement seraient réalisés par le Plan Vert qui serait rétribué normalement suivant le barème habituel.

Les enseignements tirés de la mise en route de ces zones pilotes devraient servir pour l'exécution, à l'avenir, des travaux à grande échelle par le Plan Vert.

La liaison entre les activités de la division Recherches et l'exécution des travaux du Plan Vert se ferait par l'intermédiaire de la section économique. Nous reviendrons plus en détail sur son rôle dans la troisième partie du rapport mais nous voudrions déjà la situer vis-à-vis des autres organismes s'occupant de recherches.

3.6. La section économique a un rôle important et bien particulier à jouer.

Le cadre général de la politique agricole ayant été fixé par les hautes Instances du pays sur proposition du Ministère de l'Agriculture, les attributions des responsabilités ayant été faites et les règlements élaborés, il s'agit de faire passer les intentions dans les faits.

- a. La section économique a pour mission essentielle de donner des indications précises sur le revenu qu'un agriculteur peut espérer dans une situation déterminée.

C'est à dire qu'en fonction du sol, du climat, de la possibilité d'irrigation, de la situation géographique, des capitaux disponibles, de la demande intérieure, des débouchés extérieurs et de la capacité professionnelle de l'agriculteur, il faut indiquer les spéculations possibles en mentionnant pour chacune d'elles - s'il y en a plusieurs -

la quantité de main-d'oeuvre nécessaire, l'investissement requis et le revenu approximatif à en espérer.

La section économique doit donc devenir un centre de rassemblement de documentation (cfr rapport final).

- b. Cela signifie que des contacts étroits sont nécessaires au niveau des travaux de bonification effectués par le Plan Vert, des études de la division des Recherches, de la section planning et de la section économique du Ministère de l'Agriculture ainsi qu'au niveau des stations de recherches de Tel Amara, des études sur l'irrigation du nouveau Projet Fonds Spécial, du Ministère du Plan pour la consommation interne, de l'Office Fruitier, de l'Office de la Soie, de la Régie des Tabacs, de l'Office de la Production animale, de la Direction des Eaux et Forêts, et peut-être d'ici quelque temps, des services chargés d'étudier la production de semences sélectionnées.

L'idéal serait que toutes les informations nécessaires soient disponibles et qu'elles puissent être communiquées sans réticences afin que la section économique puisse étudier, après examen, chaque cas de bonification qui lui est soumis et conseiller au mieux.

- c. Il ne faut cependant pas se faire d'illusions, les lacunes dans la documentation nécessaire sont nombreuses.

Ces lacunes sont souvent dues au manque de personnel dans les services qui auraient dû normalement être en charge des travaux. Parfois aussi la création de ces services est encore trop récente pour qu'ils puissent déjà disposer de résultats. Enfin, la nécessité de certaines informations particulières ne s'était pas encore fait sentir si bien que les détails qui sont nécessaires, notamment au point de vue variétal, ne sont pas connus.

Dans certains cas, il a été jugé préférable, malgré tous les problèmes que cela pouvait poser, que la section économique entreprenne elle-même les études nécessaires.

C'est ainsi qu'a été mise au point l'étude des marchés extérieurs pour laquelle l'assistance technique bilatérale française a envoyé un expert.

Cette étude du marché extérieur pourra être dans la suite soit : assurée par la section économique du Plan Vert, soit confiée à un Centre libanais d'études du commerce extérieur dépendant du Ministère des Affaires économiques, soit à l'Office Fruitier, soit à un Centre régional d'études des marchés extérieurs (cfr note annexe au rapport final).

De même en ce qui concerne les exigences, au point de vue variétal du marché local, il faudra préciser les prévisions de consommation avancées par les services du Ministère de l'Agriculture ou du Plan. La rentabilité de la culture peut, en effet, dépendre du choix correct de la variété en fonction de l'évolution des goûts des consommateurs.

4. LES PROBLEMES DE COORDINATION

Ces problèmes de coordination ont déjà été abordés du point de vue administratif dans le chapitre précédent.

Nous voudrions examiner quelques points particuliers concernant les experts ainsi que les rapports de l'Administration avec le secteur privé.

4.1. Les experts

Comme dans beaucoup de pays en voie de développement, un grand nombre d'experts se sont succédé au Liban. Certains font partie de l'assistance bilatérale, d'autres de l'assistance multilatérale.

Les experts sont généralement très mal informés des travaux qui ont été réalisés ou qui sont en cours dans un domaine déterminé. La plupart du temps, ils doivent au hasard de découvrir l'existence des rapports antérieurs conservés dans d'autres Directions ou dans d'autres Ministères sur les mêmes sujets ou touchant des domaines connexes à ceux qu'ils traitent. Certaines administrations, portant relativement peu d'intérêt réel aux travaux des experts, ne cherchent pas à divulguer leurs rapports. Enfin, lorsque les experts ont quitté le Liban leurs rapports sont souvent introuvables.

La distribution des rapports devrait être beaucoup plus libérale et assurée par la F.A.O. La communication de ces études à d'autres pays ne devrait pas dépendre des Autorités locales. Les rapports concernant une région déterminée devraient automatiquement être envoyés aux Directeurs de Projet oeuvrant dans cette contrée.

Les études se succèdent, chacun reprend ou propose des travaux identiques et bien peu de réalisations sont faites en conclusion des études.

Les doubles emplois ne peuvent pas toujours être évités. Plus un expert n'est pas l'Évangile et il peut être utile de faire procéder à une contre-expertise pour voir si la solution proposée est bien la meilleure. Étant donné qu'il s'agit de spécialistes provenant de différents pays, on peut penser que l'esprit de corps qui les ferait défendre automatiquement la position de leur confrère ne jouera pas trop.

Il serait indispensable que, dès son arrivée à pied d'œuvre, chaque expert reçoive la liste de tous les travaux qui ont été faits ou qui ont été précédemment réalisés au Liban, avec les titres des rapports correspondants et l'indication de l'endroit où il peut les emprunter ou les consulter. Ce relevé et sa mise à jour devraient normalement incomber au Ministère du Plan.

Il semblerait également indiqué que cette liste soit communiquée lors des discussions avec les organismes nationaux ou internationaux chargés de l'assistance technique.

4.2. Collaboration entre administrations

La collaboration entre administrations est très déficiente. Le Ministère du Plan pourrait peut-être jouer un rôle efficace en stimulant les collaborations entre les diverses administrations. Les attributions respectives étant mieux définies (cfr par. 3.1.), il serait probablement plus facile d'obtenir une liaison entre les travaux entrepris dans les divers organismes.

4.3. Collaboration entre les services publics et le secteur privé

L'expert a pu se rendre compte que la collaboration entre les services publics et le secteur privé était très insuffisante. Le manque de confiance réciproque entre les organismes officiels - ministères, offices autonomes - et les particuliers - producteurs, commerçants, transformateurs - empêche l'établissement de relations profitables à tous.

L'amélioration de ces relations revêt une importance particulière car elles sont essentielles au niveau de la commercialisation, tant au niveau du commerce de gros qu'à l'exportation et qu'il s'agisse de normes pour l'emballage ou de normes de qualité ou de la prospection des marchés ou de la divulgation des techniques ou du choix des mesures destinées à résoudre les problèmes, etc...

Tout doit être fait pour promouvoir régulièrement des contacts entre l'Administration et le privé même s'il s'agit au début de dialogues peu efficaces. Il faut, de part et d'autre, surmonter la méfiance et abandonner les accusations réciproques d'incompétence. Regrettons, une fois de plus, à ce sujet le manque de diffusion des rapports auprès des personnes qui seraient les plus intéressées.

Il faut reconnaître qu'une part importante de ce qui s'est fait au Liban est le résultat de l'initiative privée. Que les actions de celle-ci doivent être quelque peu orientées et coordonnées, la plupart des intéressés s'en rendent compte. Dans nos recommandations pour la poursuite de l'activité de la section économique du Plan Vert, nous ferons quelques propositions dans ce sens.

5. LES PROBLEMES DE GESTION

Le Liban reçoit beaucoup d'experts qui, dans la plupart des cas, exercent leurs activités dans le secteur que nous appellerons intermédiaire, entre la direction et l'exécution. En d'autres mots, au niveau des ingénieurs. Or, à ce niveau, le Liban n'est pas pauvre en individualités de valeur. De nombreux ingénieurs libanais peuvent, et ils le font déjà, moyennant dans certains cas une formation supplémentaire, former des cadres très valables.

Ces cadres se trouvent ensuite promus, au fur et à mesure des vacances d'emploi, à des fonctions de gestion et de direction pour lesquelles ils étaient, jusqu'à ces dernières années, moins bien préparés.

La création de l'Institut de l'Administration remédie à cette lacune et peu à peu la formation administrative de tous les fonctionnaires libanais sera améliorée.

Cette initiative était indispensable et il faut souhaiter que le nombre d'ingénieurs pouvant recevoir annuellement la formation de l'Institut soit augmenté.

Dans l'avenir, des cours de recyclage, en dehors de toute question de promotion, devront être également organisés.

Il serait également souhaitable d'organiser régulièrement, comme on le fait dans certains pays, des séminaires spéciaux pour les directeurs généraux. Un point important à souligner au point de vue direction est la nécessité d'assurer la continuité du travail. C'est à la Direction a bien maintenir l'effort dans la voie choisie. C'est d'autant plus important et plus difficile que cela ne correspond pas à la mentalité libanaise qui s'enthousiasme vite pour une idée mais s'en désintéresse tout aussi vite. Les travaux sont trop souvent interrompus pour s'occuper d'un problème nouveau.

6. L'ASSISTANCE TECHNIQUE

L'assistance technique, bilatérale ou multilatérale, pose de très nombreux problèmes dont certains ont déjà été abordés dans les paragraphes précédents.

La nécessité de pouvoir prendre connaissance des travaux antérieurs et des recherches des autres experts a été soulignée dans le paragraphe 3.1.

Les grandes options devraient également être examinées de préférence en collaboration non seulement avec l'Administration mais aussi, et surtout, avec les pouvoirs politiques qui ont toujours la décision finale à prendre.

Comment veut-on que le travail de l'expert soit efficace s'il considère que l'ensemble du programme auquel il collabore est faussé dans son orientation générale.

Il faudrait que les raisons, souvent valables politiquement, qui ont fait choisir telle ou telle solution soient exposées. Il est certain qu'un petit manuel, rédigé par les hommes politiques du pays, dans lequel ceux-ci exprimeraient leur position serait extrêmement souhaitable. Plusieurs fois l'expert a rencontré des hommes politiques - députés par exemple - lui disant que les experts étaient inutiles. Comment veut-on

que les rapports de ceux-ci soient pris en considération si ceux dont dépend finalement l'orientation du pays estiment qu'ils sont superflus et inutiles ?

Le second point est d'adapter très soigneusement le programme aux exigences et aux capacités du pays. Si les Autorités politiques sont opposées à la réalisation d'un projet, si les administrations ne sont pas disposées à faire l'effort nécessaire à son exécution, si les agriculteurs locaux n'y sont pas intéressés, on peut vraiment mettre en doute la nécessité d'une quelconque étude.

Si un programme de travail moins ambitieux doit être adopté, il faut être sûr qu'il sera néanmoins exécuté.

Le statut d'expert accompagné de partenaires libanais a un grand avantage et un inconvénient majeur. L'avantage est de permettre une meilleure connaissance des situations locales mais, d'autre part, le manque d'autorité réelle au niveau de l'exécution constitue un grave handicap.

Nous avons déjà signalé que l'aide étrangère serait plus utile au niveau de la conception, de l'orientation et du contrôle des travaux et des méthodes de gestion qu'au niveau ingénieur mais l'assistance technique est aussi indispensable au niveau contremaître.

L'amélioration de la qualité du travail à ce niveau de l'exécution est absolument indispensable et un certain nombre de techniciens de cadre subalternes devrait être prévu dans les projets.

De la part des experts occidentaux surtout, et cela est vrai non seulement pour le Liban, il faut un gros effort en vue d'adapter dans toute la mesure du possible leurs méthodes de travail à un cadre nettement moins organisé que celui des pays occidentaux.

Pour que les experts aient une certaine efficacité, il faut qu'ils restent assez longtemps dans le pays. Ils peuvent d'ailleurs aussi s'y rendre à plusieurs reprises pendant de courtes périodes.

Ce système présente également l'avantage de pouvoir combiner l'autorité réelle de l'expert lorsqu'il est présent tout en permettant aux partenaires libanais de prendre leurs responsabilités pendant son absence. De plus, de nombreuses formalités administratives, pour lesquelles la présence de l'expert n'est pas nécessaire peuvent être traitées pendant son absence.

CONCLUSIONS

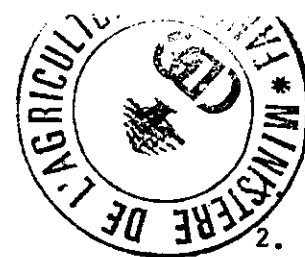
Cette note très incomplète, puisqu'elle n'envisage pas les problèmes humains au niveau de la production et notamment les réactions des agriculteurs aux innovations, ni l'étude des meilleurs moyens à utiliser pour modifier certaines méthodes périmées, etc..., a voulu résumer les observations qui ont pu être faites pendant un an environ de séjour au Liban.

Il s'agissait d'exposer très brièvement les points qui, au cours des multiples entretiens que l'expert a eus avec des responsables publics, administratifs, politiques et privés, commerçants, hommes d'affaires, producteurs, etc... paraissent poser des problèmes particuliers.

Les Libanais ont l'esprit critique et avisé et ils connaissent les insuffisances beaucoup mieux que n'importe quel étranger. Il a cependant paru utile de rédiger une note visant à apporter quelques idées et suggestions susceptibles d'améliorer la situation.

En effet, la complexité des problèmes vécus est telle que parfois la manière de les résoudre n'apparaît pas clairement. La plupart des difficultés libanaises ne sont d'ailleurs pas comparables à celles que rencontrent les pays sous-développés mais sont, au contraire, très semblables à celles éprouvées dans les pays occidentaux. Elles sont rendues plus aiguës par la situation et la faible dimension du pays.

Nous voudrions que ces quelques pages puissent être utiles aux Libanais, c'est notre seul vœu et c'est dans ce seul espoir qu'elles ont été rédigées.



AVANT-PROPOS	
I. LE CHOIX DES HOMMES	2.
1.1. Importance du choix des hommes	2.
1.2. Problèmes particuliers au Liban	2.
2. LES REGLES ADMINISTRATIVES	3.
3. LES ATTRIBUTIONS ADMINISTRATIVES	4.
3.1. Les organismes autonomes	4.
3.2. Tâches des ministres	5.
3.3. Tâches des offices autonomes - exécution ou recherches	5.
3.4. Plan Vert	6.
3.5. Le Projet Forestier	7.
3.6. Rôle de la section économique	8.
4. LES PROBLEMES DE COORDINATION	10.
4.1. Les experts	10.
4.2. Collaboration entre administrations	11.
4.3. Collaboration secteur privé/service public	11.
5. LES PROBLEMES DE GESTION	12.
6. L'ASSISTANCE TECHNIQUE	13.
CONCLUSIONS	15.

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.)