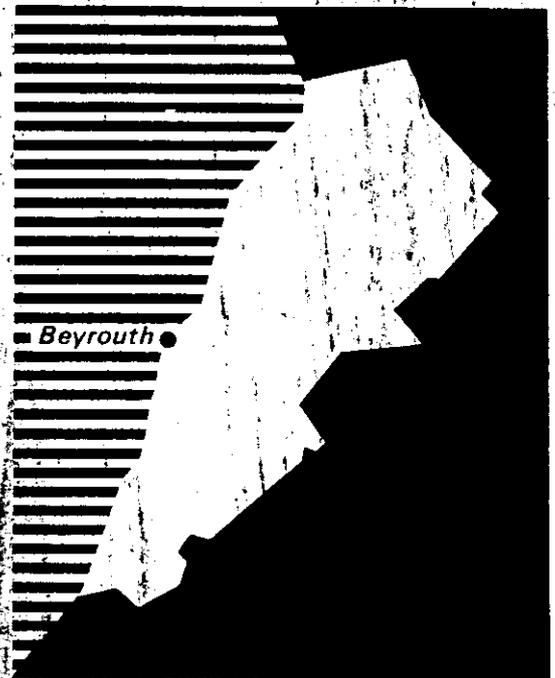


الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

PROJET DE
REALISATIONS INDUSTRIELLES

SYNTHÈSE DES ÉTUDES 1970-1971

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.)



MFN 430

S.I.C.O.R.E.S. 4 Rue Paul Cézanne - PARIS VIIe

PROVISOIREMENT : 5, avenue Rodin - PARIS XVIe

Q02
SIC
114



Cette étude
a été élaborée par

M. J. VERRIER

Ingénieur ENSIA

Ingénieur Conseil

Sous la direction de

M. Charles GRIMALDI D'ESDRA

*Président Directeur Général
de la SICORES*

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
CHAPITRE 1 - Démarche théorique globale	4
1.1 - Méthodologie suivie au cours des 2 années précédentes	4
1.2 - Méthodologie que l'on pourrait utiliser	4
1.2.1. Première méthodologie proposée (Vénézuéla)	4
1.2.2. Deuxième méthodologie proposée (Algérie)	7
1.3 - Comparaison entre la méthodologie utilisée et l'une de celles proposées ...	9
CHAPITRE 2 - Etude des dossiers 1970/1971	10
2.1 - Résumé des dossiers étudiés en 1970/1971	10
2.1.1. Déshydratation des légumes	10
2.1.2. Déshydratation des fruits	11
2.1.3. Déshydratation des oeufs	11
2.1.4. Aliments pour nourissons	12
2.1.5. Levure aliment TORULA	13
2.1.6. La caroube : Etude Générale. Ses transformations	14
2.2 - Etudes à suivre	16
CHAPITRE 3 - Exploitation des études	18
Introduction	18
3.1 - Cas du Vénézuéla : l'INPRO	19
3.2 - Cas de Madagascar : le B D P I	20
3.3 - Autres types d'organismes de Promotion	21
CONCLUSIONS & SUGSESTIONS	22

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au titre de l'année 1970, la Coopération Technique Française a confié à la SICORES, Société Internationale de Coopération pour Réalisations Economiques et Sociales, l'étude d'un certain nombre de projets industriels demandés par le Plan Vert Libanais ; il s'agit des "unités" suivants :

- deshydratation de légumes.
- deshydratation de fruits.
- production d'oeufs déshydratés.
- production d'aliments pour nourrissons.
- production de levures-aliments pour le bétail.
- Étude générale sur la caroube et ses transformations.

Si l'on ajoute à cette liste, les études effectuées par la SICORES au titre de 1969, on constatera qu'auront été proposés au printemps 1971 :

- 9 Projets Industriels
- 1 Étude Générale de la caroube

Ceci doit enfin être complété par les 3 études suivantes :

2 Etudes des Marchés des produits agricoles susceptibles d'être industrialisés au Liban : l'une concernant les pays arabes limitrophes et proches du Liban ; l'autre concernant les pays de la C E E et de l'A E L E.

1 Etude sur la Réalisation des Halles de Beyrouth, demandée par le Ministère de l'Agriculture.

Les 3 derniers travaux ont été réalisés, sous le contrôle et la responsabilité de la SICORES, par la SOGENOR (Société Générale de Normalisation Scientifique) et par la CEP (Centrale d'Études et de Promotion).

Chacun des projets industriels a été réalisé par une équipe pluridisciplinaire comprenant :

1 Économiste français qui a travaillé en étroite association avec un ou plusieurs homologues libanais.

Des techniciens français spécialisés dans chacune des technologies impliquées par les projets.

Des fournisseurs de matériel français mais également parfois étrangers à la France.

1 Spécialiste des Coûts et Prix de Revient.

En outre, de nombreux Chefs d'entreprises et Techniciens libanais et français ont été contactés de manière à tenter de faire des études aussi proches que possible du contexte industriel. Enfin, l'Administration libanaise a été régulièrement informée de l'état d'avancement des travaux de façon à mieux faire prendre conscience des réalités libanaises aux spécialistes de la Coopération Technique Française, au cours des 22 missions de plus ou moins longue durée qu'ils ont faites au Liban.

Ce faisceau d'enseignements et de renseignements, les obstacles de dernière heure à la concrétisation des projets étudiés, les entrevues qu'ont bien voulu accorder de très hauts responsables de l'Economie Libanaise, permettent maintenant de dégager les faiblesses et avantages du

travail effectué jusque-là et de préciser "a contrario" d'une part la méthode qu'il conviendrait de suivre pour l'étude ultérieure de nouveaux projets, d'autre part, celle qu'il est souhaitable d'utiliser pour la mise en application pratique des projets déjà étudiés.

Il importe en effet, de bien se pénétrer des raisons qui ont motivé ces études ainsi que des conditions dans lesquelles on souhaitait qu'elles fussent entreprises.

Il s'agissait de réaliser des projets "bancables" d'industries susceptibles de valoriser les produits agricoles, de telle manière que puissent en bénéficier, en premier lieu, l'économie libanaise et, en second lieu, les producteurs agricoles. La réalisation d'un projet "bancable" signifiait la présentation à l'administration, d'un dossier qui pouvait être repris en l'état par un promoteur et soumis aux banques : celles-ci, théoriquement intéressées par le projet devraient en assurer le financement.

Mais la valorisation industrielle des produits agricoles destinés à améliorer les gains des agriculteurs implique-t-elle un meilleur profit au niveau de l'unité de matière première produite ? Très généralement non, et chacun sait s'il est encore nécessaire de le démontrer actuellement où des tractations très problématiques font s'affronter producteurs de matières premières et transformateurs de celles-ci, qu'il n'existe que fort peu de produits susceptibles de réunir les deux conditions recherchées à l'origine. Seule, une amélioration des rendements agricoles, une sélection très poussée des variétés commercialisées, un triage très précis des fruits et légumes (permettant une vente en frais des produits agricoles de premier choix et une industrialisation des écarts de triage . . .) entraîneront un accroissement des gains des agriculteurs.

De plus, à l'époque actuelle où l'accession aux marchés les plus éloignés est rendue possible à quelque pays que ce soit, la rentabilité d'un projet industriel libanais dépend dans une large mesure des dispositions que prendra l'administration pour favoriser son démarrage. Cette rentabilité dépendra bien entendu également, du dynamisme industriel, du "KNOW HOW", de la qualité des produits, de l'agressivité commerciale, de la politique d'achat.

Tout ceci, très schématiquement exposé, montre, s'il en était encore besoin, que les objectifs poursuivis sont quelquefois contradictoires et, bien souvent, seules des incitations administratives aideront à résoudre cette dualité. Pour leur part les experts ont dû fréquemment se contenter de compromis ou de la mise en relief des points faibles d'un dossier.

Il convient d'ajouter à cela des contraintes de temps ; elles ont obligé les techniciens à entreprendre et parfois terminer les études avant de connaître avec exactitude les conclusions auxquelles avaient abouti l'équipe chargée des études de marché.

On tentera de préciser clairement les imperfections de la méthode qui a été suivie, ce qui devrait être profitable aux études à venir. Pour cela on examinera :

- la méthode suivie depuis 2 ans pour la détection de projets à étudier.
- la méthode que l'on pourrait éventuellement retenir
- une comparaison entre ce qui a été fait et ce qui pourrait être fait.

On résumera ensuite les dossiers étudiés au titre de 1970 en vue de définir une marche à suivre pour que les dossiers établis aient les meilleures chances d'aboutir à une réalisation.

CHAPITRE 1 - DÉMARCHE THÉORIQUE GLOBALE

1.1 - Méthodologie suivie au cours des deux années précédentes :

Elle a été en fait improvisée au fil du temps.

Chaque année la liste des études à effectuer a été arrêtée au cours de séances de travail qui réunissaient :

- de hauts fonctionnaires de l'administration Libanaise.
- des industriels ou leurs représentants
- les responsables du Plan Vert
- la coopération technique française
- les experts chargés de l'exécution du travail.

Aucune base scientifique ni même aucune recherche systématique n'ont présidé aux choix et la liste d'études résultait plus de l'expérience quelquefois subjective que de l'application de règles économiques précises. Ceci a conduit, d'ailleurs, dans le cadre des moyens, à éliminer ou à reporter à une année ultérieure, l'étude de certaines entreprises qui ne paraissaient, "à priori", ni plus ni moins rentables que celles qui étaient retenues. Une tentative dans le choix des critères qui auraient abouti à l'établissement d'une liste de priorité décroissantes, a été établie en juin 1970, mais elle n'a pu réellement être suivie faute de temps et parce qu'elle n'apparut pas nécessaire à cette époque.

1.2 - Méthodologies proposées :

Il y en a plusieurs et chacune tient compte du contexte dans lequel elle est appliquée.

On se contentera d'en citer deux, utilisées dans deux pays différents mais qui, l'un et l'autre, présentent des analogies avec le Liban. Il faudra toujours avoir présent à l'esprit qu'une méthodologie ne peut être universelle et doit au contraire ne s'appliquer qu'à un pays déterminé : les moyens et cheminements changent si certains principes sont constants et elle doit tenir compte du contexte politique, humain, monétaire, du type de ressources, du niveau économique de départ, des données économiques et statistiques dont on dispose, . . . En conséquence, si l'une ou l'autre des deux méthodologies devait être retenue pour des travaux ultérieurs, il faudrait d'abord qu'une équipe spécialisée fasse, en peu de temps d'ailleurs, les adaptations qui s'imposent.

Notons enfin que ces principes ne font appel à la subjectivité imposée par le choix politique que d'une manière incidente ; elles peuvent s'appliquer à l'ensemble de l'économie et non pas uniquement à une branche d'activités telle que l'industrialisation des produits agricoles.

1.2.1 Méthodologie appliquée au Venezuela :

En 18 mois de travail, elle a abouti à la réalisation de 10 projets industriels parfaitement sains en même temps qu'elle a permis de définir une liste, suivant des priorités décroissantes, d'un plus grand nombre de projets à étudier dans toutes les branches de l'Economie Vénézuélienne.

Avant de donner le détail de la méthodologie suivie, il importe de situer l'ensemble du problème tel qu'il a été traité.

1.2.1.1 Position du problème :

Il convenait de déterminer les petites et moyennes entreprises qui pouvaient être créées dans deux zones pilotes au Venezuela. Ce programme devait se réaliser en 4 étapes :

a) Analyse des données politiques et économiques :

Elles ont été déterminées au niveau de CORDIPLAN (sorte de commissariat Général au Plan) selon les nécessités à court, moyen et long termes du pays. Cela s'est traduit par la définition d'un certain nombre de variables exogènes aux industries.

b) Méthodologie

Ce point important sera traité en détail au paragraphe 1.2.1.2. Dans ses très grandes lignes il consiste en une analyse économique :

- les données macroéconomiques ont été comparées à des échantillonnages microéconomiques "prélevés" dans des entreprises existant au Venezuela dans chacune des branches.

- après sélection d'un certain nombre de critères, chacun de ceux-ci a été affecté de coefficients de pondération objectifs et politico-économiques.

Ceci a permis de déterminer un programme d'optimisation (liste de branches à étudier par priorité décroissante).

c) Synthèse et prise de décisions :

Cette liste en priorité décroissante a été étudiée, pour confirmation, information, modifications, par un groupe de travail qui réunissait les principaux responsables de l'économie du pays ; ces responsables choisis à un haut niveau étaient ou accompagnés ou directement représentés par des personnalités nanties des pouvoirs de décision.

A ce niveau des discussions, se décidait également la localisation de l'entreprise à créer ; le choix reposait sur :

- les ressources naturelles existantes (matières premières)
- les moyens de production (ressources humaines, d'énergie, biens intermédiaires . . .)
- la localisation du marché
- la concentration industrielle

d) L'étape opérationnelle :

Des enquêtes menées dans chaque branche industrielle considérée, ont permis une analyse de la demande intermédiaire et finale et la connaissance des produits précis qui justifiaient l'étude de l'avant-projet. Outre cette indication qualitative, l'enquête a permis :

- d'évaluer quantitativement les produits, sous produits, biens intermédiaires et de consommation, des industries visitées.
- d'évaluer le marché potentiel et l'importance de la concurrence.
- d'étudier les structures de commercialisation.

C'est au cours de cette étape que s'est manifestée la possibilité (ou non) de créer une ou plusieurs P.M.E.

1.2.1.2. Méthodologie :

Il convient de revenir sur ce point essentiel - Cette méthodologie doit être considérée, globalement, comme faisant appel simultanément à la démarche pragmatique et à la recherche théorique - Elle est basée sur deux hypothèses que l'expérience a généralement confirmées.

1ère Hypothèse : Pour se créer, les P.M.E. recherchent les branches industrielles considérées comme rentables du point de vue social et économique- Il convient donc de déterminer ces branches.

2ème Hypothèse: La P.M.E. créée dans cette branche aura un comportement à peu près semblable

à celui des autres entreprises de la branche.

D'où le schéma suivant de l'étude économique :

1ère phase :

Etablir un inventaire des ressources naturelles pour une connaissance précise de la localisation des ressources renouvelables ou non renouvelables en matière première et en énergie.

2ème phase :

Comparer la liste des activités industrielles du Venezuela avec celle des autres pays, d'après la classification des Nations Unies, de manière à déterminer les branches non représentées au Venezuela.

3ème phase :

Etudier les statistiques vénézuéliennes effectuées par CORDIPLAN et qui ont permis d'obtenir des informations au niveau des entreprises.

A partir de ces données fondamentales, l'étude a abouti à l'analyse des structures de la production industrielle de 53 branches de l'économie sur la base de 15 critères économiques : emploi, ressources naturelles, valeur ajoutée, investissements, etc . . . - Ceux-ci seraient éventuellement à adapter au Liban en fonction des préoccupations précises des responsables de l'économie du pays.

4ème phase :

Afin d'éviter des erreurs d'interprétation qui se seraient glissées dans l'élaboration des statistiques, il a été ensuite "prélevé" un échantillonnage d'entreprise, dans chaque branche considérée, de manière à vérifier la qualité du comportement économique déduit de la phase précédente.

5ème phase :

Les 15 critères ont été pondérés suivant deux catégories distinctes de coefficients :

1 - Coefficients subjectifs de nature politico-économiques résultant des options gouvernementales.

2 - Coefficients objectifs suivant les éléments de la valeur ajoutée par branche.

Cette 5ème phase a été effectuée à l'ordinateur car les classifications étaient extrêmement nombreuses.

6ème phase :

Les listes ainsi déterminées ont été étudiées par des groupes de travail possédant une connaissance approfondie des réalités économiques du pays. Ceci a permis d'aboutir à une sélection des branches et sous-branches à étudier.

7ème phase :

Une analyse de la demande a été faite par branche suivant une enquête qui poursuivait 3 objectifs :

1 - Déterminer avec précision les produits alors importés en totalité ou partiellement fabriqués dans le pays et qui auraient pu y être produits, qu'il s'agisse de matières premières ou intermédiaires, de moyens de production ou de produits élaborés par la branche considérée. L'étendue de la recherche a porté sur les secteurs public, parapublic (noter que la production elle-même est, dans de nombreux cas, assurée au Venezuela par des entreprises dépendant plus ou moins

directement de l'État) et privé, de manière à connaître :

- l'étendue du marché
- les possibilités réelles de production des entreprises existantes.
- leurs possibilités financières
- les utilisations possibles des ressources naturelles de l'agriculture et de l'élevage
- l'interdépendance des projets
- les possibilités d'exportation
- l'existence de la recherche des investisseurs.
- etc . . .

2 - Définir le volume et la valeur des différents groupes de produits en vue d'une étude de rentabilité

3 - Mieux connaître les structures économiques et technologiques des entreprises étudiées.

8ème et 9ème phases :

Etude des avants-projets sur lesquels il n'y a plus à revenir.

La méthodologie ci-dessus décrite a été déterminée par deux économistes : un généraliste et un économiste industriel, en étroite collaboration avec plusieurs chercheurs vénézuéliens, au cours de 3 séjours de 3 semaines. Elle a ensuite été appliquée par une équipe pluridisciplinaire de 5 techniciens qui ont séjourné au Venezuela pendant quelques mois. La phase d'études d'avant projets a ensuite été effectuée "au coup par coup".

1.2.2 Méthodologie adoptée en Algérie

Elle découle des interventions qui ont eu lieu dans ce pays. Elle a été le fruit du travail de 5 techniciens qui se sont rendus plusieurs fois sur place pendant une période s'étalant sur 18 mois. Elle a abouti à la détermination d'une liste d'industries à réaliser suivant un ordre de priorités décroissantes. le processus de travail a été le suivant :

1.2.2.1 Objectifs nationaux, stratégie d'industrialisation, critères de choix

L'objectif algérien est celui de la souveraineté nationale et de l'indépendance de son développement. La stratégie, déjà retenue dans le Plan Quadriennal (1970 - 1973) et poursuivie dans les prévisions, est ainsi matérialisée :

- Mise en place des industries de base nécessaires (sidérurgie, hydrocarbures, chimie, engrais)
- Valorisation des ressources naturelles (mines, carrières, transformations agricoles)
- Intégration industrielle à partir des industries de base, en particulier dans des branches où la substitution d'importations sera forte.

En dehors des projets dits "stratégiques", les critères de choix utilisés sont alors :

- Le coefficient d'intégration : rapport des matières premières et semi-ouvrées disponibles localement sur la consommation intermédiaire totale du projet.
- Le volume des "besoins", les produits industriels et d'équipement étant prioritaires, les biens de consommation étant évalués de manière relativement autoritaire (hypothèses politiques volontaristes).
- Ensuite, la valeur ajoutée et le volume d'emploi induit par l'investissement (coefficients

marginaux de capital et d'emploi).

Néanmoins, afin d'atténuer les distorsions sensibles que cette procédure pourrait entraîner, soit au niveau du financement, soit au niveau de la balance des paiements, soit dans les équilibres Ressources-Emplois, l'ensemble des projets industriels ainsi retenus est intégré dans une projection économique sous forme de tableau d'échanges inter-industriels (modèle Leontieff). Les "tensions" alors repérées (volume d'investissements, déficit des échanges, déséquilibres Ressources-Emplois) servent alors à nourrir un processus itératif de pondération des investissements et de choix des projets.

Les deux points discutables ou délicats de ce processus sont :

- L'utilisation du coefficient d'intégration (théorie de la "valorisation") comme critère essentiel (l'indépendance économique) alors que la division internationale du travail permet souvent de meilleurs résultats en termes de valeur ajoutée et donc de financement. Il s'agit là du choix politique algérien.

- L'utilisation de systèmes de prix constants alors que les indices de prix des biens importés comme la valeur réelle de la monnaie peuvent varier sensiblement.

1.2.2.2 La recherche des projets à programmer

Un processus systématique de recherche a été mis en oeuvre passant par :

a) L'évaluation des "besoins à satisfaire" par des prévisions de consommation (ménages, Administration) rapprochés des statistiques de production actuelles et des importations.

Une analyse prospective conduit alors à un catalogue d'unités industrielles de production de biens de consommation où certains processus sont proposés.

b) L'analyse des filières technologiques à partir des industries de base existantes ou déjà programmées, fixant :

- les possibilités d'intégration technique allant jusqu'aux biens finaux,
- les options techniques à prendre en matière de processus pour les industries lourdes (plastiques, matériaux de construction, par exemple). Ces analyses sont conduites par branches industrielles dans une décomposition assez fine (30 branches, 120 familles de produits environ).

c) Le rapprochement des analyses de consommation, des analyses techniques, et d'études particulières sur les marchés internationaux (import, export) permet alors d'établir une liste :

- des projets essentiels ("trous" des filières technologiques)
- des options à prendre
- des projets optionnels correspondants.

d) A chaque projet est associé :

- le chiffre d'affaires estimé (étude des besoins) ;
- l'investissement nécessaire,
- les consommations intermédiaires par produits,
- l'emploi créé,
- la valeur ajoutée induite,
- les produits à importer.

1.2.2.3 Le choix des projets

A partir de la liste de projets et d'options dégagés, un premier choix "politique" est

exercé par le Gouvernement Algérien sur les diverses options présentées.

A partir de ces choix, les différents projets restant affectés de divers coefficients sont intégrés dans le tableau des échanges inter-industriels prévisionnel à 3, 7 ou 10 ans.

Les tensions résiduelles font alors l'objet d'analyses et éventuellement de propositions complémentaires de projets pour lesquels les mêmes calculs sont conduits.

Les responsables du Plan sont ainsi à même d'imputer les différentes enveloppes d'investissements aux projets selon les critères déjà évoqués. Ils disposent enfin des "arbres techniques" permettant de réorienter les choix en fonction de l'évolution de la situation.

1.3 - Comparaison entre la méthodologie suivie au Liban et l'une ou l'autre de celles proposées.

Remarque préliminaire :

Les deux méthodes exposées ci-dessus ne sont différentes ni dans leurs objectifs ni dans leur principe, mais l'une et l'autre s'appliquent à des cas différents de politique économique.

L'objectif principal est de définir, dans les 2 cas, une liste de priorités d'usines à réaliser compte tenu de leur opportunité économique vue à travers des choix politiques.

Toutefois, la méthode appliquée au Vénézuéla est plus pragmatique dans son cheminement. Cela tient d'une part, au caractère libéral de l'économie vénézuélienne et, d'autre part, à un nombre relativement important d'usines déjà en place ce qui permet de définir d'une manière plus assurée les conditions écologiques les mieux adaptées à des entreprises d'un secteur donné.

Par ailleurs, l'aspect volontariste du gouvernement algérien pour le développement économique du pays et les moyens qu'il entend utiliser, facilitent les options et les prises de positions définitives ; on verra comment le Vénézuéla a tenté de contourner cette difficulté accrue par le fait que, lui aussi, avait fait un choix dans ce domaine : la "vénézolanisation" du secteur industriel.

Cela étant, les différences entre la méthodologie suivie au Liban et l'une de celles proposées est assez évidente.

La première, apparemment avantageuse d'un point de vue financier puisqu'elle a nécessité une ou quelquefois deux brèves réunions de hauts fonctionnaires et d'experts, est rapide et n'a impliqué aucun engagement de dépenses. En revanche, ce n'est qu'après avoir effectué l'étude du projet qu'il était possible de savoir si l'opération envisagée serait ou non rentable ; certaines études en ont déconseillé la réalisation.

D'autre part, elle est limitée à une branche économique et fait appel à une autre catégorie de techniciens si l'on veut étudier d'autres types d'industrialisation. Par une absence de généralisation de la méthode on compromet l'homogénéité et l'harmonie du développement.

Elle ne tient pas compte, enfin, des choix politiques d'une manière précise. En effet, aussi paradoxal que cela puisse paraître en première analyse, les décisions subjectives prises par la méthode suivie jusque-là ne sont pas contrôlées et peuvent, dans certains cas, conclure au fait qu'il convient d'étudier en premier lieu, par exemple une entreprise qui n'emploiera que 3,5 ou 10 personnes alors qu'une autre entreprise dont l'établissement du projet est retardé pourrait en employer un bien plus grand nombre.

Nous nous sommes permis d'insister sur ces points car, à notre connaissance, plusieurs pays pour n'avoir pas procédé ainsi, ont dû refaire un travail somme toute onéreux.

CHAPITRE 2 - RÉSUMÉ DES DOSSIERS 1970/1971



Au Liban, chacun des dossiers présentés comprend :

- Une introduction de nature économique
- Une analyse de la production proposée, et de la technologie utilisée
- Une étude financière qui aboutit, d'une part, aux prix de revient et, d'autre part, à la détermination du seuil de rentabilité.

Les données rassemblées dans les pages suivantes sont simplement des résumés des études effectuées au titre de l'année 1970. Elles ne visent en aucun cas à donner un aperçu même schématique de la technologie utilisée (on pourra pour cela se référer aux fascicules II, III, IV, V, VI du rapport) mais se bornent simplement à expliquer le choix des études, les avantages qu'en peuvent retirer aussi bien le pays que les promoteurs ou producteurs et à définir les moyens financiers qu'il conviendra de mettre en oeuvre pour réaliser les projets.

2.1 Résumés des dossiers

2.1.1 Deshydratation des légumes (fascicule I)

Les légumes retenus pour ce traitement sont :

- Les oignons
- Les carottes
- Les petits pois

Ce choix effectué par les représentants des différentes administrations, est la résultante de plusieurs facteurs :

- Le marché des légumes deshydratés est très large et leur utilisation dans la préparation de plats cuisinés (soupes, potages, bouillons, sachets divers) est en voie d'expansion.

- La technique utilisée actuellement au Liban pour la deshydratation des oignons s'adapte mal à celles de la carotte ou des petits pois.

- Les rapports établis par la FAO font apparaître un excédent qui va s'amplifier entre 1975 et 1980. Toutefois, notre étude et surtout les contacts pris avec les professionnels, montrent que cet excédent est très relatif, d'autant plus que les oignons produits sont peu "industrialisables". Là, comme dans presque tous les dossiers présentés, la transformation industrielle ne peut se faire que sur des légumes de variété, qualité, présentation bien déterminées.

La production prévue est de :

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| - 760 T d'oignons en lamelles | } à partir de 7 500 T d'oignons frais |
| - 190 T de poudre d'oignon | |
| - 86 T de petits pois secs | à partir de 460 T de légumes frais |
| - 37,5 T de carottes sèches | à partir de 360 T de légumes frais |

- L'usine tourne 200 jours par an
- Elle emploie environ 140 personnes sur 2 ou 3 postes par jour
- Les investissements sont d'environ 2.600.000 LL (constructions et équipements inclus) et le matériel principal est constitué par un séchoir à contre-courant d'air chaud.
- Les recettes globales prévues en régime de croisière sont de 4.675.000 LL/an
- Les prix de revient sont d'environ 3 à 3,15 LL par kg de légumes deshydratés.

- Le seuil de rentabilité est bas, en particulier pour les oignons :

1800 T d'oignons à traiter
 90 T de carottes
 115 T de petits pois

Mais pour que ce seuil soit atteint il faut que l'usine soit suffisamment approvisionnée en produits industrialisables. C'est le paradoxe de cette étude de conclure par le fait que, pour ne plus importer d'oignons frais (en particulier d'Égypte) il faut accepter de payer plus cher l'agriculteur ; celui-ci, en outre recevra une aide technique de l'État pour améliorer ses plantations, augmenter sa production et signer avec l'industriel des accords contractuels de production.

2.1.2 Déshydratation des fruits (fascicule II)

On souhaiterait substituer à la production artisanale de fruits déshydratés, une production industrielle qui conduirait à :

- des produits de qualité
- une qualité constante et non tributaire de la technique employée par chaque artisan, génératrice de variations dans le temps et dans l'espace.
- des prix étudiés et dépendant uniquement des fluctuations du marché international.

Les fruits étudiés sont les plus abondants ou les plus couramment utilisés : abricot, raisin. Soulignons que le matériel prévu peut également traiter : les figues, les poires, les pommes et les plantes aromatiques (2.500 à 3.000 kgs/24 h). Pour l'ensemble de ces derniers produits, le fournisseur de matériel n'a pas donné aux technologues chargés de l'étude, les renseignements qui leur auraient permis de déterminer les coûts de production et les prix de revient des produits finis ; il s'agit là de produits qui en effet ne sont pas couramment déshydratés et qui nécessitent donc des essais.

- La production envisagée est de :

- 3,5 T de noyaux d'abricots	}	à partir de 350 T de fruits frais
- 48 T d'abricots secs		
- 71,6 T de raisins secs		

- L'usine tourne 60 jours par an ce qui explique en partie sa faible rentabilité.
- Elle emploie 25 personnes au maximum.
- Les investissements sont d'environ 335.000 LL
- Les recettes globales égalent 250.000 LL/an
- Les prix de Revient sont de 1,95 LL/kg de fruits déshydratés ; s'ils apparaissent exagérés il faut en chercher la raison dans le coût des matières premières qui interviennent pour 80%, alors qu'elles ne devraient pas dépasser 50% comme en Europe ; l'abricot frais est payé par l'usine 22 P.L./kg et le raisin 20 PL/kg alors qu'en Europe l'un et l'autre coûtent de 13 à 14 PL.
- Le seuil de rentabilité égale 90% de la capacité et ceci est absolument prohibitif ; en Europe il varie entre 55 et 65% de la capacité d'une usine
- On pourrait penser qu'une meilleure utilisation du matériel par la transformation concomitante d'autres produits améliorerait prix et seuil de rentabilité ; ceci n'est vrai qu'en partie car l'influence des prix des matières premières (s'ils ne changent pas) resterait de l'ordre de 75%.

2.1.3 Déshydratation des oeufs (fascicule III)

Ce dossier est demandé conjointement par le Plan Vert et l'Office de la Production

Animale. Il n'est pas envisagé qu'il soit rapidement suivi d'une réalisation, mais il a pour but de permettre aux producteurs d'oeufs frais, et en particulier à la coopérative FREGCO à Zahlé, d'être informés des techniques qu'implique la déshydratation des oeufs, les coûts des investissements et les prix de revient auxquels on peut aboutir.

Cette préoccupation de transformer les oeufs apparaît comme très légitime en raison de l'augmentation de la production qui n'est pas "suivie", et il s'en faut de beaucoup, par le volume des exportations et de la consommation. On constate, au contraire, une légère stagnation dans les exportations et, d'ici à cinq ans, l'excédent d'oeufs risque d'atteindre 10.000 T.

En revanche, du fait de l'application de nombreux brevets, la technique de la déshydratation des oeufs est maintenant très satisfaisante et la consommation de ce produit ne cesse d'augmenter : le Japon, en particulier, offre un débouché précieux.

Ceci a conduit à étudier une usine d'une capacité de 6.000 T d'oeufs traités pendant 250 journées de 16 heures de travail par an.

- La production prévue est de :

780 T de coquilles brisées

800 T de jaune déshydraté

375 T de blanc déshydraté

235 T d'entiers déshydratés (ces entiers résultent du fait que pour diverses raisons blanc et jaune ne peuvent être séparés).

- L'usine emploie plus de 70 personnes

- Les investissements atteignent 2.850.000 LL

- Le chiffre d'affaires, pour une production correspondant à la pleine capacité sur 16 heures de travail, égale 14.700.000 LL.

- Les prix de revient sont :

8,40 LL/kg d'entiers déshydratés

8,20 LL/kg de jaunes déshydratés

8,50 LL/kg de blanc déshydratés

- Le seuil de rentabilité correspond à 1.500 T d'oeufs frais traités ; c'est dire qu'il est très bas, car les ventes de produits déshydratés se font, depuis quelques années, dans d'excellentes conditions. Toutefois, la rentabilité de la chaîne d'entiers déshydratés est mauvaise et il conviendra de veiller à ce que le pourcentage d'oeufs frais qui doivent être traités "en entier" ne soit pas supérieur à celui prévu.

- Si l'usine devait, du fait d'une demande en augmentation, traiter les 10.000 T d'excédents prévus en 1975, elle pourrait pratiquement le faire en trois postes au lieu des deux prévus dans l'étude.

2.1.4 Aliments pour nourrissons (fascicule IV)

L'alimentation des enfants d'âge préscolaire est un problème très préoccupant, plus particulièrement dans les pays du Tiers Monde.

Une des carences les plus graves est celle en protéines et l'Université Américaine de Beyrouth se préoccupe depuis plusieurs années déjà de mettre au point un produit riche en protéines végétales : le "Laubina" (Lebanese American University of Beirut, - INA : dérivé de l'Espagnol "Harina" : farine). Les protéines végétales proviennent de la farine de blé et de

légumineuses, telles que pois chiches, lentilles, soja, . . . ; le Laubina est en outre enrichi en sels minéraux (phosphate de calcium) et vitamines A et D.

MM. ASFOUR, TANNOUS, COWAN, qui ont entrepris la mise au point du Laubina en utilisant au maximum les matières premières nationales, sont arrivés à des tests cliniques très satisfaisants. Il reste maintenant, pour satisfaire le promoteur (qu'il s'agisse de l'État ou d'un particulier), à réaliser la mise au point pratique, au niveau industriel, d'une usine d'une capacité minimale de 1.000 T.

Par ailleurs, le Laubina, produit simple et bon marché, satisfera les besoins de la clientèle de masse (suivant un processus de distribution d'ailleurs à définir), mais non ceux des familles qui se situent à un niveau social plus élevé et qui ont pour habitude de nourrir leurs enfants en très bas âge (0 à 18 mois) avec des aliments européens pour nourrissons, savoir :

- Farine 1er âge à base de froment, germe de blé, fécule et sucre.
- Farine 5 céréales à base de riz, avoine, blé, seigle, maïs, orge, . . . , de sucre pur et vanillé, de sels (phosphate de calcium et CLNA).
- Légumes homogénéisés en pots, avec addition ou non de viande hâchée.

Une analyse faite à partir de plusieurs rapports et données statistiques montre que le Liban aura 140.000 enfants de moins de 18 mois à nourrir en 1975 et que l'on pourrait prévoir un programme de production, confirmé d'ailleurs par les chiffres des importations de 1963 à 1968, tel que ci-dessous :

- Farine 1er âge : de 40 T (1ère année) à 100 T à partir de la 4ème année
- Farine 5 céréales : de 50 T (1ère année) à 200 T à partir de la 4ème année
- Légumes en pots : de 100 T (1ère année) à 180 T à partir de la 4ème année (épinards, carottes, poireaux)

- L'usine tournerait 300 jours par an.
- Elle emploierait plus de 40 personnes.
- Les investissements prévus atteindraient 1.470.000 LL (constructions et équipements compris).
- Les recettes globales en régime de croisière, c'est à dire à partir de la 4ème année, seraient d'environ 3.250.000 LL.
- Les prix de revient se situent à 71 et 77 PL le kg pour les farines et 128 PL pour les légumes homogénéisés en pots.
- Les seuils de rentabilité sont extrêmement satisfaisants pour les farines et bons pour les légumes en pots.

La trésorerie devrait être aisée dès la 2ème année ; il y a lieu toutefois de solliciter un remboursement d'emprunts différé de un an, de manière à travailler convenablement dès la première année.

Au plan agricole, les légumes sont achetés chers, mais ceci s'explique par le tri sévère des produits à l'entrée en usine. Le contrôle se poursuit d'ailleurs pendant toute la fabrication.

2.1.5 Fabrication de levure-aliment : Torula (fascicule V)

Cette étude, demandée conjointement par l'Office de la Production Animale et le Plan Vert, a pour but de préciser les conditions de fabrication d'une protéine animale destinée à l'alimentation des animaux.

Un certain nombre de rapports, et en particulier celui de M. COLEOU de la F.A.O., ont mis en évidence le déficit en viande au Liban. En 1968, pour satisfaire la consommation, 765 kg de viande ont été importés (sur pieds ou non) pour 100 kg produits au Liban. En outre, cette production nationale se fait dans une très large mesure à partir de "concentrés" importés, et la dépendance du pays pour sa nourriture en viande est grave.

Certains résidus d'usine et déchets végétaux, dont le rapport donne une liste, sont plus ou moins bien utilisés à l'exception, semble-t-il, de :

- la caroube
- les déchets d'abattoirs
- les déchets verts de Tournesol,

pour lesquels des études précises doivent être menées.

La production nationale de levure *Torula* serait susceptible de réduire les importations en concentrés. Après avoir passé en revue différentes matières premières permettant de produire cette levure, on s'est arrêté à la mélasse de betterave. Il convient, cependant, de souligner que cette valorisation de la mélasse n'est pas la seule susceptible d'être pratiquée et que des études serrées doivent également être faites sur :

- la création d'une sucraterie qui, grâce à des procédés modernes peut extraire le sucre de la mélasse.

- la création d'une fabrique de levures alimentaires pour l'homme.

- la production prévue de levure-aliment *Torula* est de : 2.000 T/an environ à partir de 7.500 T de mélasse de sucrerie et de raffinerie.

- L'usine tourne 200 jours par an.

- Elle emploie 15 personnes à la fabrication des levures (le personnel administratif n'est pas compris, car on suppose que l'usine sera rattachée à la sucrerie existante).

- Les investissements sont de 4.700.000 LL ; le sécheur étant l'appareil très onéreux de cette fabrication.

- Le chiffre d'affaires est de 1.750 LL. On a supposé la vente de la tonne de levure à 860 LL alors que les concentrés importés reviennent à 900 LL.

- Le prix de revient de la tonne de levure est de 825 LL, mais il y a lieu de préciser que le régime de croisière est supposé à 2.000 T, alors que l'usine pourrait produire 3.000 T/an.

- Le seuil de rentabilité est élevé : 1.850 T ; il serait abaissé à 1.550 T si les calculs avaient été faits pour une capacité de 3.000 T. Mais la production de 3.000 T de levure, qui peut très largement être consommée au Liban, implique un excédent de 11.000 T de mélasse non utilisée à d'autres fins. Pour obtenir cet excédent, il faut sans doute produire beaucoup plus de sucre de betterave au Liban, donc en réduire l'importation, soit par un accroissement très élevé de la capacité de l'usine d'Andjar, soit par la création d'une deuxième usine.

2.1.6 La Caroube - Étude générale - ses transformations : (fascicule VI)

Des contacts pris dans divers pays européens ainsi qu'avec des personnalités de l'Agriculture et de l'Industrie libanaises, espagnoles, cypristes et françaises, il résulte que :

1) - à l'encontre de ce qui se fait au Liban, il conviendrait de veiller très attentivement à la production de la graine de caroube, aux débouchés assurés et aux prix garantis.

2) - Au plan agricole, il convient d'améliorer par la greffe les caroubiers spontanés du Liban par apport de greffons de variétés sélectionnées ou provenant surtout d'Italie (haute teneur en graines) mais également de Chypre (bonne teneur de la pulpe en sucre). La production de caroube devrait, pour justifier une industrialisation rentable, passer en 10 ans, des 3.000 T actuelles à au moins 10 à 12.000 T - Le tonnage en produits de qualité ne peut être atteint qu'avec l'appui et le contrôle des pouvoirs publics qui devraient :

- organiser la sélection des variétés appropriées.
- former et encadrer les producteurs
- soutenir et contrôler les prix de vente à l'usine
- favoriser la création d'accords agro-industriels soit dans le cadre de coopératives à mettre en place, soit dans celui de Sociétés d'Intérêt Collectif Agricole

3) - Au plan industriel ; les 1.200 T de fruits doivent être transformées dans 1 ou 2 usines qui produiraient :

- 7.500 T de pulpe pour l'alimentation du bétail.
- 1.500 T de mélasse vendue tant sur le marché intérieur libanais qu'à l'exportation.
- 50 T de farine de germe : fabrication de pâtes hyperprotéinées et pâtes pour diabétiques.
- des déchets pour l'alimentation animale (env. 1.200 T)

L'ensemble de cette valorisation peut conduire à :

- La création de 60 à 80 emplois nouveaux auxquels s'ajouteront des emplois induits dans des unités connexes : 30 à 40.
- des recettes d'ensemble de plus de 4.000.000 LL au prix de vente unitaire de 18 P.L. le kg de caroube.

L'ensemble des investissements à prévoir est d'environ 1.500.000 à 2.000.000 LL.

Comme il ne peut être question de créer toutes les unités de transformation avant d'avoir atteint une production d'au moins 10.000 T de caroube par an, le programme pourrait être le suivant :

- Programme de plantations ou greffage pour les 10 années à venir avec également un programme de formation et d'assistance technique.
- Réalisation très rapide d'une usine d'égrénage et de production de mélasse.
- Réalisation d'une unité de production de farine de pulpe puisque la capacité à prévoir est faible (500 T de pulpe) et la rentabilité apparaît bonne.
- Réalisation beaucoup plus tardive (dans 5 ou 7 ans après le démarrage du programme de plantation ou greffage) d'une usine de farine de graine.
- Réalisation d'une usine de farine de germe.

Notons enfin qu'à des titres divers, pouvant aller jusqu'à la participation financière et la garantie de la vente, des industriels français sont prêts à intervenir pour faciliter la réalisation d'un tel programme.

2.2 - Etudes à suivre :

Les études effectuées au titre de cet exercice, comme d'ailleurs celles de l'an passé, peuvent se classer en deux grandes catégories :

- Etudes sans intérêt parce que leur impact social et économique est négligeable ou nul, c'est apparemment le cas de l'unité de déshydratation de fruits qui emploie peu de main d'oeuvre et n'apporte qu'un profit très mince à l'agriculteur et nul à l'industriel.

- Etudes qui, à des titres divers, peuvent avoir un intérêt : le classement devient très difficile car il dépend des critères choisis et ceux-ci ne peuvent l'être que par les responsables de l'économie libanaise.

En 1970 la SICORES a proposé plusieurs études parmi lesquelles une usine susceptible de valoriser les pommes du Liban. Malgré sa très mauvaise rentabilité, cette étude a retenu plus particulièrement l'attention de l'Administration - La raison en est simple : la pomme, par ses excédents actuels et surtout à venir, pose déjà un problème aigu qui ira en s'accroissant d'ici à 5 ans : la proposition qui consistait à arracher les arbres de mauvaises variétés n'ayant pas, et pour cause, été retenue, toute étude qui propose une solution présente un intérêt - Cependant, la rentabilité étant vraiment trop faible; des aménagements sont recherchés tels que :

- Création d'une usine pilote
- Recherche d'un promoteur privé
- Abaissement des prix
- Création d'une unité de "packing house" qui, par le triage des fruits, aboutira à des produits frais de haute qualité qui continueront à alimenter les marchés d'exportation. Ceux de qualité moyenne seront écoulés sur le marché libanais et syriens et les écarts de triage de bonne qualité mais de présentation moyenne (calibrage) seront à transformer en usine.

La formule définitive n'est pas encore retenue mais elle préoccupe les pouvoirs publics, les agriculteurs et les industriels, et, de ce fait, nul doute qu'elle sera trouvée.

La situation peut donc se résumer ainsi : en fonction de quels critères une usine, donc son étude, présente-t-elle de l'intérêt ? A l'origine, on souhaitait étudier des projets "bancables" d'unités qui valoriseraient au mieux les produits agricoles, mais :

- à quel prix ?
- pour combien d'emplois créés ?
- en vue de couvrir le marché National ou d'exporter ?
- dans un objectif de déconcentration des industries à partir de Beyrouth vers les provinces ?

Bien d'autres critères de jugement peuvent être choisis qui résultent tous d'une option politico-économique.

On peut donc simplement avancer que priorité devrait être donnée à l'application des études ci-dessous :

- Fabrication du LAUBINA : action de masse importante sur les enfants en bas âge et utilisation d'une matière première nationale. Faute d'éléments précis, nous n'avons pas étudié dans le détail la rentabilité du projet, mais d'autres pays ont déjà réalisé des unités comparables et rentables.

- Production et valorisation de la caroube : matière nationale, gains pour les agriculteurs, investissements relativement faibles, emplois.

- Aliments pour nourrissons : substitution aux importations, unité rentable.

- Déshydratation des oeufs : utilisation de la surproduction, rentrée de devises, rentabilité du projet et création d'emplois.

- Levure TORULA : substitution aux importations mais rentabilité moyenne, il serait utile de faire une étude exhaustive sur les différentes rentabilisations de la mélasse.

Ce qui précède n'a que valeur de suggestions qui méritent d'être approfondies à l'occasion de réunions de travail réunissant les représentants des services techniques et les promoteurs éventuels. Cependant il reste un choix important à faire : qui se chargera de la réalisation de l'usine ? Comment trouver le promoteur ? Il semble que ce point très important qui conditionne la suite pouvant être donnée aux études ne soit pas encore tout-à-fait au point.

Nous émettons quelques hypothèses dans le 3ème et dernier chapitre qui suit.

CHAPITRE 3 - EXPLOITATION DES ÉTUDES

L'administration demande des études à plusieurs fins :

Ces études peuvent revêtir un caractère d'information pour les raisons suivantes :

- Une volonté de comprendre un problème particulier que les seules données libanaises ne suffisent pas à éclairer
- Un désir de faire un choix entre plusieurs formules possibles.
- La nécessité d'établir des priorités d'intervention.

Les études sont réalisées en vue d'une action précise :

- Réalisations relevant directement de l'administration
- Actions de masse : formation, structuration, encadrement,
- Opérations à réaliser par le secteur privé.

Cette liste des objectifs poursuivis par une étude n'est pas exhaustive mais elle fait ressortir que l'on peut les classer en deux grandes catégories :

- études d'information
- études opérationnelles

La plupart des projets présentés par la SICORES sont à mettre dans la 2ème catégorie ; il faut donc qu'ils se concrétisent, soit par une initiative directe de l'administration, soit par une initiative privée.

Dans l'un ou l'autre des cas, l'administration doit disposer d'un organisme spécialisé, pluridisciplinaire, qui l'informe objectivement sur les dispositions qu'il lui faut prendre, les avantages qu'elle doit en attendre, les orientations qu'il convient de donner à tel ou tel type d'action, etc . . .

La plupart des pays économisés, sous-économisés ou non économisés ont tenté de mettre des dispositifs en place qui permettraient :

- de donner les grandes orientations des études industrielles à réaliser.
- d'effectuer un certain nombre d'entre elles, en particulier celles qui ont un caractère général.
- de centraliser la sous-traitance d'autres études à faire ; point très important qui évite le gaspillage.
- de rechercher des promoteurs (contrats, formation, . . .)
- dans certains cas, et même en économie spécifiquement libérale, de promouvoir et contrôler directement ou indirectement des entreprises d'un grand intérêt pour l'État ou le pays, et dont le secteur privé, pour une raison ou pour une autre, ne veut ou ne peut se charger.

De nombreux essais ont été tentés dans divers pays, et tous n'ont pas obtenu le succès que l'on attendait.

Des résultats concrets sont cependant à relever lorsque l'organisme de promotion obéit aux règles suivantes :

- 1) - son action s'exerce : en dehors de la tutelle directe de l'Administration, aussi bien

du point de vue du fonctionnement que de celui de la situation géographique.

2) - Il dispose d'un budget autonome approuvé en début d'exercice par son conseil d'administration et ses dépenses sont contrôlées mensuellement par un Comité de Surveillance.

3) - Son conseil d'administration, présidé suivant le cas par le Ministre de l'Économie, du Développement ou de l'Industrie est constitué par des représentants de la Présidence de la République, des représentants du Secteur privé industriel, des représentants des banques, des représentants du secteur privé agricole, des représentants des syndicats interprofessionnels, des représentants des différents ministères concernés, et dans certains cas, des représentants des syndicats des cadres, employés et ouvriers.

4) - La Direction est assurée par un comité d'exécution de 2 ou 3 membres dont le principal responsable est une personne élue par le Conseil et choisie parmi les membres représentant l'administration.

5) - L'Animation en est faite par des techniciens de haute compétence.

Pour qu'un organisme de cette nature fonctionne bien, il faut en effet que le secteur privé se sente directement concerné et qu'il apporte avec lui cette liberté de décision et cette souplesse de jugement et de fonctionnement qui le caractérisent. Il faut également que les banques aient un rôle important à jouer car, "hors d'elles, point de salut . . ." Il importe enfin que l'Administration ait un rôle d'orientation mais ne dispose pas directement du pouvoir de décision ; très généralement le Président du Conseil d'Administration a droit de veto sur un choix.

D'autre part, pour autant que l'on puisse définir en quelques phrases l'organisation de fonctionnement de cet organisme, le noyau de base est composé :

- d'un économiste généraliste
- d'un économiste industriel
- d'un ingénieur de projets
- d'un sociologue - animateur de groupe.

Pour conclure ce paragraphe, précisons que l'Administration libanaise a déjà fait un essai de création de Bureau Industriel ; cet organisme n'a pas satisfait tous les espoirs que l'on avait mis en lui mais, il semble en première analyse que cela résulte des faits suivants :

- autonomie insuffisante
- budget trop étroit et rigidité dans son fonctionnement
- participation trop réduite du secteur Privé.

Examinons à titre indicatif le cas de quelques pays qui se sont trouvés confrontés aux mêmes problèmes :

3.1 - Cas du Vénézuéla :

Ce pays déjà cité plus haut, a créé l'INPRO : INSTITUTO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD, organisme présidé par le Ministre du Développement (Ministerio de Fomento) qui a un conseil d'administration composé des représentants de : 1°) 3 ministères (Industrie, Agriculture, Plan), 2°) chambres de l'industrie, de l'artisanat, du Commerce de l'agriculture, 3°) secteur privé : industries et banques, 4°) syndicats de cadres, employés et ouvriers.

L'INPRO est dirigé par un directeur général choisi par le ministre du développement - Son budget est approuvé par la chambre des députés ; la participation de l'état était totale à l'origine, mais n'est plus actuellement que de 40%, les autres ressources provenant de recettes sur ses activités progressivement diversifiées (dans ces 40% ne sont pas comptés les coûts d'opérations extraordinaires demandées par l'état : étude de zones pilotes, mise en valeur régionale, . . .)



Les buts poursuivis par l'INPRO se divisent en 3 catégories :

- Opération de Productivité sur les entreprises existantes :

- Etudes économiques sectorielles : diagnostics.
- Organisation du travail en usine
- Organisation administrative
- Etablissement de prix de revient.

- Formation des cadres : Le programme est très varié et très complexe ; il porte en particulier sur :

- l'organisation du travail
- la promotion commerciale
- la gestion du personnel
- l'établissement des prix de revient.

- Etudes diverses de promotion :

C'est dans le cadre de l'INPRO qu'ont été notamment mises au point et exécutées :

- Les études de développement des zones pilotes.
- La réalisation de projets industriels tel que décrits au paragraphe 1.2.1. de ce document.

Pour réaliser ce travail l'INPRO dispose d'une équipe vénézuélienne importante et de deux équipes étrangères : l'une financée par l'OIT et l'autre relevant de la coopération technique française et financée directement par le Vénézuéla.

3.2 - Cas de Madagascar :

Madagascar a créé le Bureau de Développement et de Promotion Industriels. Le B.D.P.I. est beaucoup moins important que l'INPRO. Il est présidé par le ministre de l'industrie et son conseil d'administration comprend des représentants des ministres de l'agriculture et des finances et des commissariats généraux au plan et à l'animation rurale, il est également constitué de représentants du secteur industriel et des banques privées et de développement.

Le budget est approuvé par son conseil d'administration; le directeur général, (il s'agit actuellement du directeur général de la production agricole) est proposé par le président et élu par le conseil d'administration.

Le B.D.P.I. comprend deux grands départements :

- Le service des Etudes, divisé suivant les grands secteurs économiques, a pour objectifs de répondre :

- 1) à la demande du secteur privé : plusieurs usines ont été créées à la suite de ses interventions.

- 2) à celle du secteur public. Il s'agit soit d'études régionales soit d'études sectorielles.

- Le service de production industrielle : ses interventions ont permis de créer 7 usines depuis 1964 dont 5, à notre connaissance, fonctionnent très bien sous sa responsabilité directe et 2 ont été reprises (ou sont sur le point de l'être) par le secteur privé. Celles qui continuent de fonctionner sous la responsabilité du B.D.P.I. ont un caractère social, de promotion de l'agriculture, et d'entreprises-pilotes ; les 2 autres sont de type traditionnel.

Pour réaliser ces travaux le B.D.P.I. dispose de 15 à 20 personnes dont 5 experts au titre soit de l'OIT ou l'ONUDI soit de la coopération technique française.

Le budget du B.D.P.I. a pour sources : le financement de l'Etat et les remboursements des frais d'assistance technique et des études qu'elle effectue pour le compte des secteurs public ou privé.

3.3 - Autres types d'organismes de Promotion :

Que ce soit en France, en Italie, en Angleterre ou en Allemagne, qu'il s'agisse de bureau régionaux de productivité, de comités régionaux d'expansion économique ou d'organismes à vocation nationale, les conditions de création, de liens avec l'administration et de fonctionnement, ne varient guère.

La différence réside dans l'ampleur des programmes et leur caractère général ou particulier. Relevons toutefois que les organismes rendant des services appréciés et soutenus se caractérisent par un budget autonome, une grande souplesse dans la gestion et une certaine indépendance ; bon nombre d'entre eux travaillent en étroite relation avec l'université.



CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Les études effectuées à ce jour ne peuvent attendre, pour être concrétisées que soient réunies les conditions de création d'un organisme du type de ceux décrits dans le chapitre précédent.

Mais si l'on estime que leur réalisation dépend d'une décision mettant en jeu plusieurs ministères et l'intervention d'instituts de recherches devant étroitement associer le secteur privé, on voit mal comment briser le cercle.

En revanche, une solution d'attente pourrait être trouvée qui servirait de test : l'analyse des dossiers présentés pourrait être effectuée à l'intérieur d'une commission qui constituerait l'ossature de cet organisme à créer éventuellement. Pour lui donner un caractère plus indépendant et répondre ainsi aux préoccupations du secteur privé, cette commission, présidée par un haut représentant de l'état, pourrait se réunir en "territoire neutre" par exemple à la chambre de commerce et de l'industrie. Un groupe très restreint de techniciens, détachés de l'administration pendant un temps, et aidés par la chambre de commerce, l'association des industries ou un autre organisme, étudierait les aspects suivants des projets :

- analyse critique des dossiers.
- définition du "Profil" du promoteur.
- Recherche des promoteurs.
- Cadre juridique et contrats.

Le rôle de cette commission consisterait soit à promouvoir une usine pilote soit dans d'autres cas, à établir des contrats agro-industriels entre promoteurs et agriculteurs ou à mettre en place des coopératives de producteurs ou des sociétés d'Intérêt collectif agricole (SICA) etc . . . , soit encore à dresser des programmes de formation de personnel technique au Liban ou à l'étranger.

On voit mal, si des dispositions de ce genre ne sont pas prises, comment la réalisation des études déjà faites pourrait être assurée.

Cette commission aurait enfin pour mission d'arrêter le programme d'études à venir. Pour juger en toute objectivité, la commission estimera peut être qu'une étude macroéconomique est nécessaire pour définir les critères de choix qui aboutiraient à l'établissement d'une liste par priorités décroissantes, d'entreprises que le Liban doit promouvoir en vue d'assurer le plein développement de ses ressources agricoles actuelles ou potentielles, et prendre ainsi la place qui lui revient dans le Proche-Orient, ce qui paraît être "l'ardente obligation" du Pays.

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

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