

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

مرفع خطة لإطلاق صناعات جديدة في لبنان  
وجلب المستثمرين لها

٢٤ تشرين الثاني ٢٠٠١

## عقد اتفاق بالتراضي

فيما بين:

الدولة اللبنانية، ممثلة بوزير الصناعة

### فريق أول

والتجمع (Monitor Group (Joint Venture) - شركة NECG، الممثل بشركة NECG،  
الممثلة ولمستلزمات هذا العقد بالسيد روبري ديب

### فريق ثان

## المقدمة:

- لما كانت الوزارة أعدت خطة لتنمية الصناعة تهدف إلى زيادة معدل النمو في القطاع الصناعي إلى حدود الـ ١٥% سنوياً، وهي تنوي متابعة عملها لتحقيق هذه الخطة عبر المساهمة في جلب عدد من المستثمرين لفرص صناعية جديدة ذات جدوى اقتصادية عالية،
- وتطبيقاً لهذه الخطة، فقد سبق لشركة Monitor Group، وبناء على طلب معالي وزير الصناعة، أن قدمت عرض بتاريخ ٢٦ حزيران ٢٠٠١ لمساعدة وزارة الصناعة على تحديد وإطلاق صناعات جديدة في لبنان. تألف العرض من ثلاثة مراحل، وافق معالي الوزير على المرحلة الأولى منها (ملحق رقم ١)،
- وبالفعل، وقعت وزارة الصناعة عقداً مع شركة Monitor Group بتاريخ ١/١٠/٢٠٠١، صادقت عليه المراجع المختصة وتبلغته شركة Monitor Group حسب الأصول لدراسة إمكانية إنشاء صناعات جديدة في مجالات حددها العقد (ملحق رقم ٢)،
- ولما أسفرت نتيجة هذه الدراسة على انتقاء ثمانية قطاعات استراتيجية من ضمن حوالي ستة عشر قطاع تم دراستها ضمن الأربع مجالات التي كان حددها العقد (ملحق رقم ٣)،
- ولما تبين خلال اللقاءات، التي تضمنتها مناقشة نتيجة الدراسة المشار إليها، أن أفضل السبل إلى تحقيق خطة التنمية الصناعية هو بوضع برنامج عمل تنفيذي (Business Plan) لعدد من هذه القطاعات يتم تقديمها إلى مجموعة من رجال الأعمال والمستثمرين المحليين والأجانب إطلاقاً لهذه الصناعات الجديدة،
- ولما تبين أثناء تنفيذ العقد المتعلق بالمرحلة الأولى ضرورة وجود شريك لبناني ينضم إلى Group Monitor لتأمين حسن القيام بالمهمة ومتابعة تنفيذها محلياً، سواء مع الوزارة أو الفعاليات الاقتصادية، استعانت شركة Monitor Group بشركة NECG المحلية التي تتعاون معها عادة في كافة المشاريع والعروض التي تنفذها في منطقة الشرق الأوسط، والتي لها خبرة طويلة في هذه المجالات.
- وتنفيذاً لهذا العقد الجديد، اتفقت الشركتين على تنفيذ مجرياته معاً وقد فوّضت شركة Monitor Group شركة NECG ببيت وتوقيع هذا العقد مع الفريق الأول وتمثيلها لديه،

بما فيه قبض المبالغ المتوجبة وتوقيع المحاضر وكافة المستندات القانونية الأخرى اللازمة لتنفيذ هذا العقد (ملحق رقم ٤)،

- وبعد أن عاودت الوزارة التفاوض مع شركة Monitor Group لتعديل عرضها للمرحلة الثانية (ملحق رقم ١) والذي كان نص على:
  - أتعاب مائة ألف دولار أميركي شهرياً، ولمدة خمسة أشهر أي لمبلغ إجمالي قدره خمس مائة ألف دولار أميركي، زائد مصاريف السفر والإقامة وغيرها... بحدود ٣٠% من القيمة الإجمالية.
  - عمولة ١٠% من قيمة الرأسمال لكل مشروع ينفذ، إذا لم يكن يتعدى الخمسة ملايين دولار أميركي، وعمولة ٥% من قيمة الرأسمال التي تتعداهل تخصم الأتعاب من العمولات عند استحقاق هذه الأخيرة.
  - وبنتيجة التفاوض تم تخفيض الأتعاب الإجمالية والإتفاق على سائر بنود العقد،

\*

لذلك واستناداً إلى المادة ١٥٠ من قانون المحاسبة العمومية، تم الإتفاق بين الفريقين على ما يلي:

١. المادة الأولى: يعهد الفريق الأول إلى الفريق الثاني تنفيذ المرحلة الثانية للعرض الأساسي التي كان قد تفاوض معه عليه، استكمالاً لتنفيذ نتائج دراسة المرحلة الأولى التي كان قد تعاقد معه عليها والتي قدمت اقتراحات عملية آيلة إلى خلق صناعات جديدة في لبنان ذات جدوى اقتصادية عالية،

٢. المادة الثانية: تتضمن الدراسة موضوع هذا العقد ثلاثة مراحل:

٢.١. المرحلة الأولى: انتقاء أربعة من بين الثماني قطاعات الأولوية التي تم اختيارها سابقاً أو من خارجها على أساس تحديد وتعميق وتفصيل العناصر التالية التي تم درسها في المرحلة الأولى:

- حجم ومعدلات النمو ونسب الربحية لكل قطاع،
- حظوظ لبنان التنافسية في كل قطاع،
- القدرة على جلب مستثمرين لها،
- القدرة على جلب شركاء استراتيجيين لها في المستقبل.

على أن يتم التنفيذ خلال أربعة أسابيع، يتم بنهايتها انتقاء عدد قطاعات أولوية والتي يتبين أنها الأفضل مردوداً، وذلك بالاتفاق مع معالي وزير الصناعة بموجب محضر يوقع بين الفريقين.

٢.٢. المرحلة الثانية: إعداد خطة عمل تنفيذية (Business Plan) كاملة لكل من هذه

القطاعات تكون الأساس الذي سوف تبنى عليه عملية جلب المستثمرين وتكون الخطوة الأولى والهامة في مخطط إطلاق (Launching Plan) الصناعات الجديدة المبنية على جدواها الاقتصادية (Feasibility) في لبنان.

تتضمن خطة العمل التنفيذية (Business Plan) العناصر التالية:

- تحديد الأسواق المتوقعة والممكنة لكل من هذه القطاعات،
- تقديرات حجم الأسواق المحلية والأجنبية للبضائع أو الخدمات التي سوف تقوم عليها كل من الشركات الجديدة،
- تقديرات لحصة السوق (Market Share) الممكنة حسب الإستراتيجية التجارية التي سوف يتم تحديدها لكل قطاع ولكل سوق،
- تقدير رقم المبيعات المتوقعة للعشر سنوات بعد الانطلاق،
- تقدير التكاليف الإنتاجية والتسويقية والتمويلية المتوقعة للمبيعات،
- تقدير الربح الصافي السنوي والتدفق المالي (Cash Flow)،
- تقدير كلفة الاستثمار من معدات وأرض وأبنية صناعية وغيره،
- تقدير المردود المالي المتوقع على الاستثمار (Internal Rate of Return)

يتم تنفيذ هذه المرحلة خلال اثني عشر أسبوعاً، يتم بنهايتها وضع التقارير الأولية لكل من هذه القطاعات. تناقش هذه التقارير الأولية خلال اجتماع مطول مع الفريق الأول وتوضع التقارير النهائية وملخصات عنها (Executive Summaries) خلال أسبوعين من تاريخ الاجتماع المذكور وأخذ ملاحظات الفريق الأول على التقارير الأولية وذلك بموجب محضر يوقع بين الفريقين.

٢,٣. المرحلة الثالثة: بالإضافة إلى الاتصالات المباشرة التي يمكن القيام بها مع الشركات

الدولية، سوف يتم تقديم ملخصات (Executive Summaries) عن كل من هذه الفرص

الصناعية الجديدة لمجموعة من المستثمرين عبر وسيلتين يختار الفريق الأول إحداهما:

٢,٣,١. ضمن مؤتمر استثماري خاص، إذا ما طلب الفريق الأول ذلك، يقوم بإعداده الفريق الثاني، خلال مهلة ثلاثة أشهر من انتهاء المرحلة الثانية.

٢,٣,٢. أو عبر الاجتماع المباشر لتفسير ال Business Plan الكامل مع كل مستثمر

مهتم يحيله عليه الفريق الأول، وذلك لفترة ثلاثة أشهر بعد انتهاء المرحلة

الثانية. يكون الاجتماع في مقر الفريق الأول أو الثاني، ضمن برنامج لقاءات

يتفق عليه الفريق الثاني مع الفريق الأول. المادة الثالثة: لا يعتبر هذا العقد مكتسباً للصفة القانونية النهائية ولا يعمل به إلا بعد إقراره بتصديق آخر مرجع مختص. هذا العقد يوقع في الرياض

٤. المادة الرابعة: تتسلم لجنة خاصة مؤلفة بقرار من معالي وزير الصناعة هذه الدراسة وتنظم محضراً بذلك ترفعه إلى وزير الصناعة للتصديق عليه، وذلك بمهلة لا تتعدى ثلاثة أشهر بعد انتهاء المرحلة الثانية.

٥. المادة الخامسة: يحدد جزاء التأخير باثنين بالآلاف من قيمة هذا الاتفاق عن كل يوم تأخير يلي

التاريخ المحدد للتسليم بتصديق كل مرحلة من المراحل السابقة.

٦. المادة السادسة : يتقاضى الفريق الثاني مبلغاً إجمالياً وقدره ثلاثمائة وخمسة وثمانون ألف

دولار أميركي تدفع كما يلي:

٦.١.١ مبلغ مئة ألف دولار أميركي <sup>بعد</sup> توقيع المحضر بنهاية المرحلة الأولى. <sup>من قبل الفريقين</sup>

٦.١.٢ مبلغ مائتي وخمسة عشر ألف دولار أميركي <sup>بعد</sup> توقيع المحضر بنهاية المرحلة الثانية. <sup>من قبل الفريقين</sup>

٦.١.٣ المبلغ المتبقي أي سبعون ألف دولار أميركي عند انتهاء المرحلة الثالثة المذكورة في المادة ٢ فقرة ٢،٣ أعلاه، أي ضمن ثلاثة أشهر من تاريخ توقيع محضر نهاية المرحلة الثانية.

تحسم نسبة ٢٠% من كل من الدفعات المذكورة في هذه المادة، استرداداً للسلفة المذكورة في المادة الثامنة.

٧. المادة السابعة : يتوجب على الفريق الثاني خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تبليغه هذا الاتفاق

مصدقاً بصورته النهائية، تقديم كتاب ضمان مصرفي لصالح وزارة الصناعة بقيمة /٣٨٥٠٠/

ثمانية وثلاثون ألف وخمسمائة دولار أميركي. تكون مدة كتاب الضمان ثمانية أشهر. يعاد كتاب الضمان إلى الفريق الثاني <sup>بعد تنفيذ المراحل الست من هذا العقد</sup> مع توقيع محضر الاستلام النهائي.

٨. المادة الثامنة : تدفع سلفة ٢٠% (وقدرها سبعة وسبعون ألف دولار أميركي) إلى الفريق الثاني

بعد تبليغه الرسمي بالموافقة على هذا العقد، <sup>ولم</sup> وعند تقديمه كتاب ضمان مصرفي لصالح وزارة الصناعة بالقيمة نفسها ومدته ثمانية أشهر. يعاد كتاب الضمان هذا إلى الفريق الثاني عند انتهاء المدة المذكورة في هذه المادة.

٩. المادة التاسعة : تجري المهل القانونية المنصوص عنها في هذا العقد بعد تبليغ الفريق الثاني

العقد <sup>فصورته البرزخية</sup> على <sup>الموافق</sup> موافقة كل المراجع الرسمية وبعد قبض السلفة المذكورة في المادة الثامنة أعلاه.

١٠. المادة العاشرة : يخضع الفريق الثاني بالإضافة إلى الأحكام الواردة في هذا العقد إلى أحكام قانون المحاسبة العمومية.

١١. المادة الحادية عشر : ~~حسب القيمة الحقيقية للقيمة المضافة، في حال توجيهها على هذا العقد، إن جميع~~

الضرائب والرسوم الناتجة أو التي ستنجم عن تنفيذ هذا العقد تقع على عاتق الفريق الثاني.

حرر هذا العقد على نسختين بيد كل فريق نسخة عنه. بيروت في / / ٢٠٠١

الفريق الثاني

عن تجمع NECG - Monitor

روبير ديب

الفريق الأول

وزير الصناعة

جورج افرام

ملاحقہ ورقہ ۱

Ralph L Judah

June 26, 2001

Minister Georges N. Frem  
Minister of Industry  
Republic of Lebanon

Mr. Minister,

We enjoyed meeting with you in Washington, and found our discussions both useful and interesting. It seems that your core objective is to create sustainable jobs by developing at least four highly promising industries (baby nutrition, high-end textile, high-tech, and precision machinery) through joint ventures with foreign companies.

During our last meeting, we have agreed on a 3-phase approach that reflects your short-term objectives of getting things moving as quickly as possible, and your longer-term aspiration of nurturing attractive high export industries in areas where Lebanon has natural competitive advantages.

In order to achieve our objectives, we will set up a project team composed of three groups of experts and supported by consultants:

1. Monitor thought leaders in *country competitiveness* will bring an extensive international experience while our team involved in the Five Year Development Plan of Lebanon will bring his understanding of *Lebanon's competitive advantages*
2. MAST (Monitor Advisory for Strategic Transactions) will bring foreign *partners perspective* on the key financial and managerial conditions to partner with Lebanese firms. MAST will play an increasing role as we move from an advisory role (i.e. "Can Lebanon grow such industries?") to a transaction facilitator role (i.e. "Who are the potential JV partners and how can we bring them together with Lebanese industrialists?").
3. Lebanese task force (composed of senior executives in leading industrial companies, members of the Industrial Association of Lebanon and selected experts) will bring its knowledge of the *Lebanese industrial sector*

We believe that such team would bring together unique strategic, financial, local and international expertise and pave the way for a sound and rapid implementation of your vision.

The table below outlines the 3 phases of this project and describes key deliverables and expected timing.

	Description	Timing	Deliverables
Phase I	<p>Analysis of industry attractiveness and fit with Lebanon's strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baby nutrition</li> <li>- Precision machinery</li> <li>- High-end textile</li> <li>- High-tech</li> </ul>	July 25 <sup>th</sup>	<p>Complete the following research/analyses for four priority industries<sup>1</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Size, growth, margins, employment creation by key segments/products</li> <li>- Brief profile of key players (i.e. future competitors or partners) as well as key importers (i.e. potential customers)</li> <li>- Interviews with key customers to validate this opportunity</li> </ul> <p>Conduct preliminary assessment of Lebanon's ability to grow such industries by bringing 3 groups of experts together:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitor leaders involved in the Five Year Development Plan and experts in country competitiveness</li> <li>- MAST (Monitor Advisory for Strategic Transactions)</li> <li>- Lebanese task force</li> </ul>
Phase II	<p>Joint-Venture / Targeted investment in selected industries</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fast-track a single high priority</li> <li>- Other industries</li> </ul>	<p>October 10<sup>th</sup> (for priority industry)</p> <p>December 15<sup>th</sup> (for other industries)</p>	<p>Develop investment prospectus</p> <p>Identify and approach Partners for specific industry development</p> <p>Identify and approach NGOs for same purpose</p>
Phase III (Optional)	<p>Cluster analysis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Education needs</li> <li>- Public policy changes</li> <li>- Industry strategy implementation</li> <li>- Cooperation among key players</li> <li>- Etc...</li> </ul>	October 31 <sup>st</sup>	<p>Identify other attractive industries with a potential to become the next <i>Swiss Watch</i> of Lebanon</p> <p>Develop a framework within each priority industry of the necessary cluster conditions for sustainable global competitiveness</p>

<sup>1</sup> The content of this analysis/research effort may change as we start building the financial documents required for JV conversations



We believe this project will strongly benefit the industrial sector in Lebanon and provide its skilled labor with significant job opportunities. As discussed, we expect this plan to produce the following outcomes:

1. Local and foreign investments in promising industries (starting July 2001)
2. Joint-ventures with foreign companies/NGOs providing complementary skills and resources (starting October 2001)
3. Pilot plants demonstrating viability of new industries (December 2001 and beyond)
4. Specific measures to strengthen Lebanon's competitive advantages in selected areas (education, fiscal, etc...)
5. Improved image of Lebanon's industry
6. 50.000 jobs created following the implementation of the project recommendations

In order to facilitate our day-to-day working relationship, we recommend that you appoint a project manager from your side that would play a coordinating role with you and the Lebanese task force.

My estimate of the pricing for the above effort will be as follows:

Phase I

- 300,000 US\$ in consulting fees
- Project related expenses, which are expected to amount to around 30% (traveling expenses, research expenses, external experts, etc...)

Phase II

- 10% of capital amount or transaction value below 5 million US\$, and 5% for any capital amount or transaction value above 5 million US\$
- 100,000 US\$ retainer fee per month from August to December – retainer fee will be offset against deal fees
- Project related expenses

Phase III (optional):

*We suggest starting this phase after completion of Phase I. However, it could be either postponed until Phase II is completed successfully or abandoned*

- 100,000 US\$ in consulting fees
- Project related expenses

Mr. Minister, we are excited to help you implement your vision for a new Lebanon. We look forward to rebuilding your beautiful country.

Yours with utmost respect,

Ralph Judah

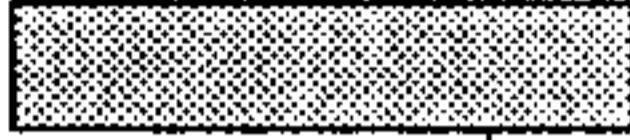
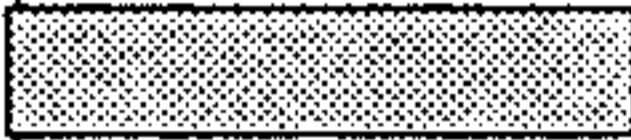
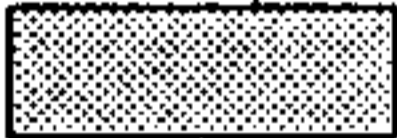



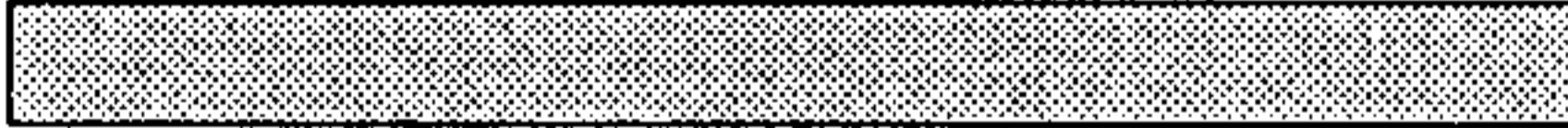




Accepted and agreed to by:

Date:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### WORKPLAN FOR PHASE I

Phase I	Week 1 June 22 <sup>nd</sup> / July 1 <sup>st</sup>	Week 2 July 2 <sup>nd</sup> / 8 <sup>th</sup>	Week 3 July 9 <sup>th</sup> / 15 <sup>th</sup>	Week 4 July 16 <sup>th</sup> / 22 <sup>nd</sup>	Missing in Beirut July 25 <sup>th</sup>
Wokplanning & Project team composition					
Input from Monitor thought leaders in Country Competitiveness					
Basic data on key industry segments (list could include up to 20 segments)					
Agreement on short-list of segments to focus on (up to 8 segments)					
Research on selected segments (size, growth, margins, employment creation, etc...)					
Profile of top 2/3 players & importers for each segment					
Initial interviews with 2/3 potential customers and JV partners to validate opportunity					
Interactions with Lebanese task force					
Presentation to Minister Frem Beirut, July 25 <sup>th</sup>					

حلقه وقت ورقه ۲

## عقد اتفاق بالتراضي

بين الدولة اللبنانية ممثلة بوزير الصناعة فريق أول

و Monitor Group ممثلة بالسيد Ralph Judah  
المتخذة لها محل إقامة في بيروت - وزارة الصناعة - الطابق العاشر فريق ثان

المقدمة: لقد سبق لوزارة الصناعة ان وضعت خطة تنمية صناعية تهدف الى زيادة معدل النمو في القطاع الصناعي الى حدود ال 15% سنويا وتتضمن فيما تتضمن العمل على ايجاد صناعات جديدة تتمتع بالقدرة التنافسية في مجال التصدير وتساهم في تحقيق هدف الوزارة بخلق خمسين الف فرصة عمل جديدة في القطاع الصناعي.

من أجل تحقيق هذه الأهداف،

وبما ان وزارة الصناعة، بوضعها الحالي نتيجة النقص الحاصل في عدد موظفيها خصوصا التقنيين منهم، لا تملك الإمكانيات اللازمة لإعداد هذه الدراسة موضوع هذا الاتفاق،

وحيث انه يتوفر في الفريق الثاني المزمهلات والخبرات اللازمة لذلك، بما يتطابق مع تلك المفروضة في الدراسة التي وضعتها هذه الوزارة والمرفقة بهذا الاتفاق،

لذلك، واستنادا الى المادة 150 من قانون المحاسبة العمومية تم الاتفاق بين الفريقين على ما يلي:

المادة الأولى: يعهد الفريق الأول الى الفريق الثاني القيام بدراسة حول إمكانية إنشاء صناعات جديدة في القطاعات التالية:

- 1- غذاء الأطفال
- 2- ماكينات للمعدات الدقيقة والمنقنة
- 3- المنسوجات ذات النوعية العالية
- 4- التقنيات العالية

تتضمن كل دراسة عن كل من الصناعات الأربع المذكورة أعلاه المواضيع التالية:

- 1- إجراء أبحاث حول معدل النمو وخلق فرص العمل في كل قطاع من هذه القطاعات المنتجة. تحليل ومدى اجتذاب رؤوس الأموال للاستثمار في مثل هذه الصناعات
- 2- تقديم صورة واضحة ووجيزة عن الأفرقاء الأساسيين المتدخلين في عمليات الاستثمار هذه: الشركاء المستثمرون، المنافسون المستقبليون، المستوردون الخ ...
- 3- إجراء مقابلات مع الأفرقاء الأساسيين للتأكد والتثبت من نجاح فرص الاستثمار.
- 4- دراسة العيزات التنافسية للدول المصدرة لمثل هذه الصناعات
- 5- تقييم قدرة لبنان الاستثمارية والتنافسية في كل من هذه الصناعات عن طريق الاستعانة بخبراء دوليين مختصين.

6- تشمل دراسة كل من الصناعات الأربعة المذكورة الأمور التالية:

I- بالنسبة لصناعة غذاء الأطفال:

حليب الأطفال  
- أطعمة الأطفال الجاهزة  
- أطعمة الأطفال المجففة  
- غذاءات أخرى

ب- بالنسبة للصناعات الدقيقة والمتقنة:

معدات قياس واختبار الأجهزة الإلكترونية  
- المعدات والأجهزة الطبية الدقيقة والمتقنة  
- المعدات ذات القدرة التحملية والسرعة العالية

ج- بالنسبة لصناعة المنسوجات ذات النوعية العالية:

أقمشة البرادي  
والمفروشات المنزلية ذات النوعية العالية  
الأقمشة المنمقة ذات  
النوعية العالية.

د- بالنسبة للصناعات ذات التقنيات العالية:

- أجزاء الكمبيوتر  
- برمجة الكمبيوتر  
- تحليل الأرقام  
- خدمات أخرى تتعلق بالمعلوماتية  
- تقديم استشارات حول تكنولوجيا المعلومات  
- المعدات الإلكترونية والكهربائية ومكوناتها باستثناء  
أجهزة الكمبيوتر.  
- تكنولوجيا علم الأحياء .

المادة الثانية: على الفريق الثاني إنجاز الدراسة موضوع هذا الاتفاق في مدة أقصاها خمسة وأربعين يوما تسري اعتبارا من تاريخ تبليغ الفريق الثاني نسخة عن هذا العقد بصورته النهائية.

المادة الثالثة: لا يعتبر هذا العقد مكتسبا للصفة القانونية النهائية ولا يعمل به الا بعد اقتترانه بتصديق آخر مرجع مختص.

المادة الرابعة: تتسلم لجنة خاصة مؤلفة بقرار من المدير العام لوزارة الصناعة هذه الدراسة وتنظم محضرا بذلك ترفعه الى وزير الصناعة للتصديق عليه.

المادة الخامسة: يحدد جزاء التأخير باثنيين بالآلاف من قيمة هذا الاتفاق عن كل يوم تأخير يلي التاريخ المحدد للتسليم .

المادة السادسة: يتوجب على الفريق الثاني خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تبليغه هذا الاتفاق مصدقاً بصورته النهائية، تقديم كتاب ضمان مصرفي لصالح وزارة الصناعة بقيمة /92000/ تسعة آلاف ومائتي دولار أميركي

المادة السابعة: يتقاضى الفريق الثاني لقاء إنجاز هذه الدراسة وبناء على محضر لجنة الاستلام الخاصة المذكورة أعلاه مبلغ /92.000/ أثنين وتسعين ألف دولار أميركي أو ما يعادله بالليرة اللبنانية وفقاً لسعر الصرف الصادر عن نشرة المصرف المركزي بتاريخ تنظيم محضر الاستلام.

المادة الثامنة: يخضع الفريق الثاني بالإضافة إلى الأحكام الواردة في هذا العقد إلى أحكام قانون المحاسبة العمومية .

المادة التاسعة: إن جميع الضرائب والرسوم الناتجة أو التي ستنشأ عن تنفيذ هذا العقد تقع على عاتق الفريق الثاني .

حرر هذه العقد على نسختين بيد كل فريق نسخة عنه.

بيروت في ١٠/١٠/٢٠٠١

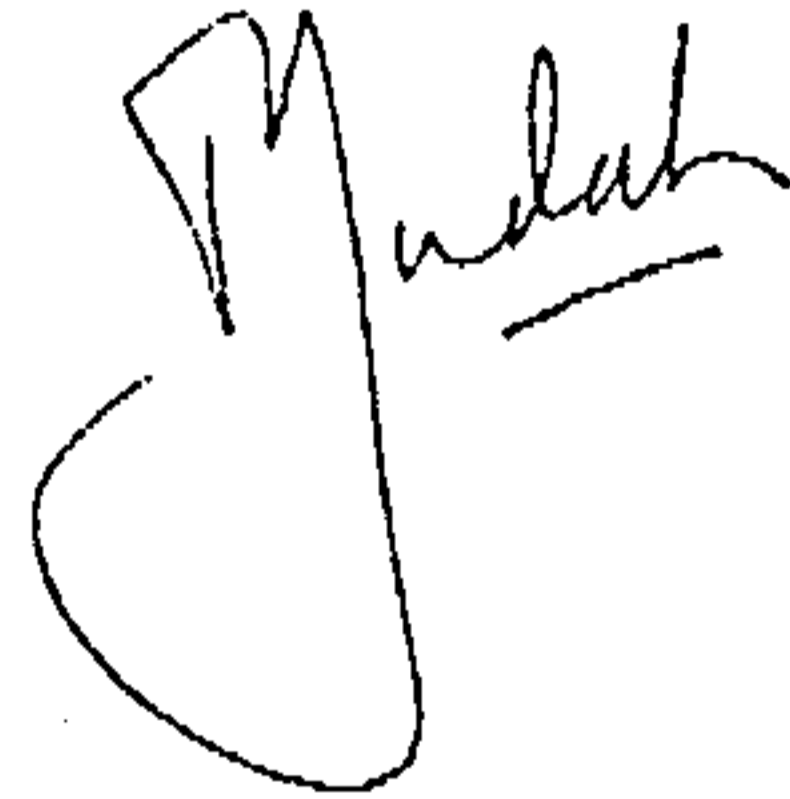
فريق أول

وزير الصناعة

جورج أفلام

فريق ثان

Ralph Judah



وافق ديوان المحاسبة بقراره رقم ١٥١٠/٨١٠٠  
بتاريخ ١٥/١٠/٢٠٠١

رئيس الخرفة

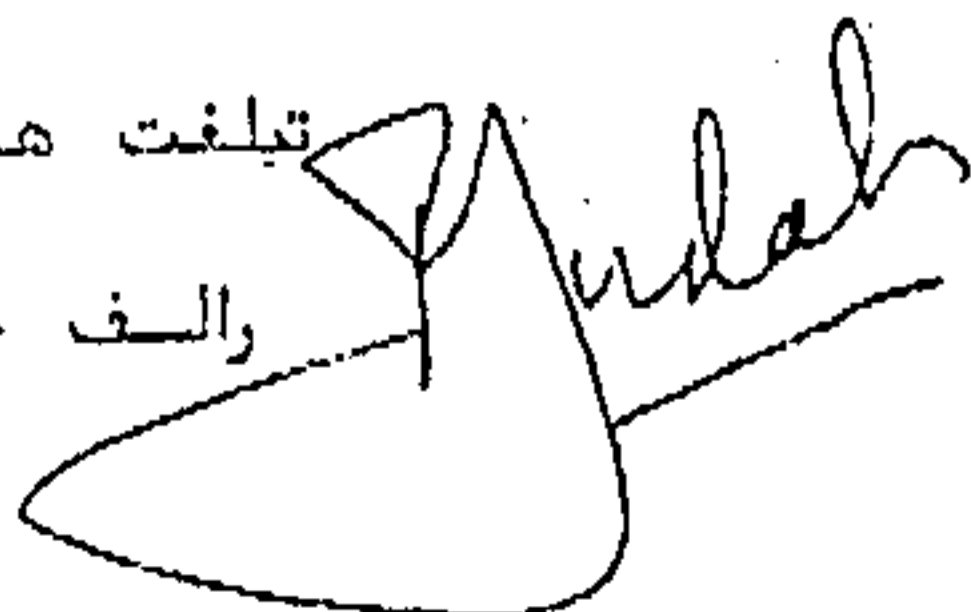
جوزف فاضل  
موزن فاضل

بيروت في ١٠/١٠/٢٠٠١  
فريق أول  
تأجيل من قبل مكتب الشكايات لدى وزارة الصناعة  
د. سمير مستظفي

تبلغت هذا العقد بتاريخ 15 OCTOBER 2001

والف جودة

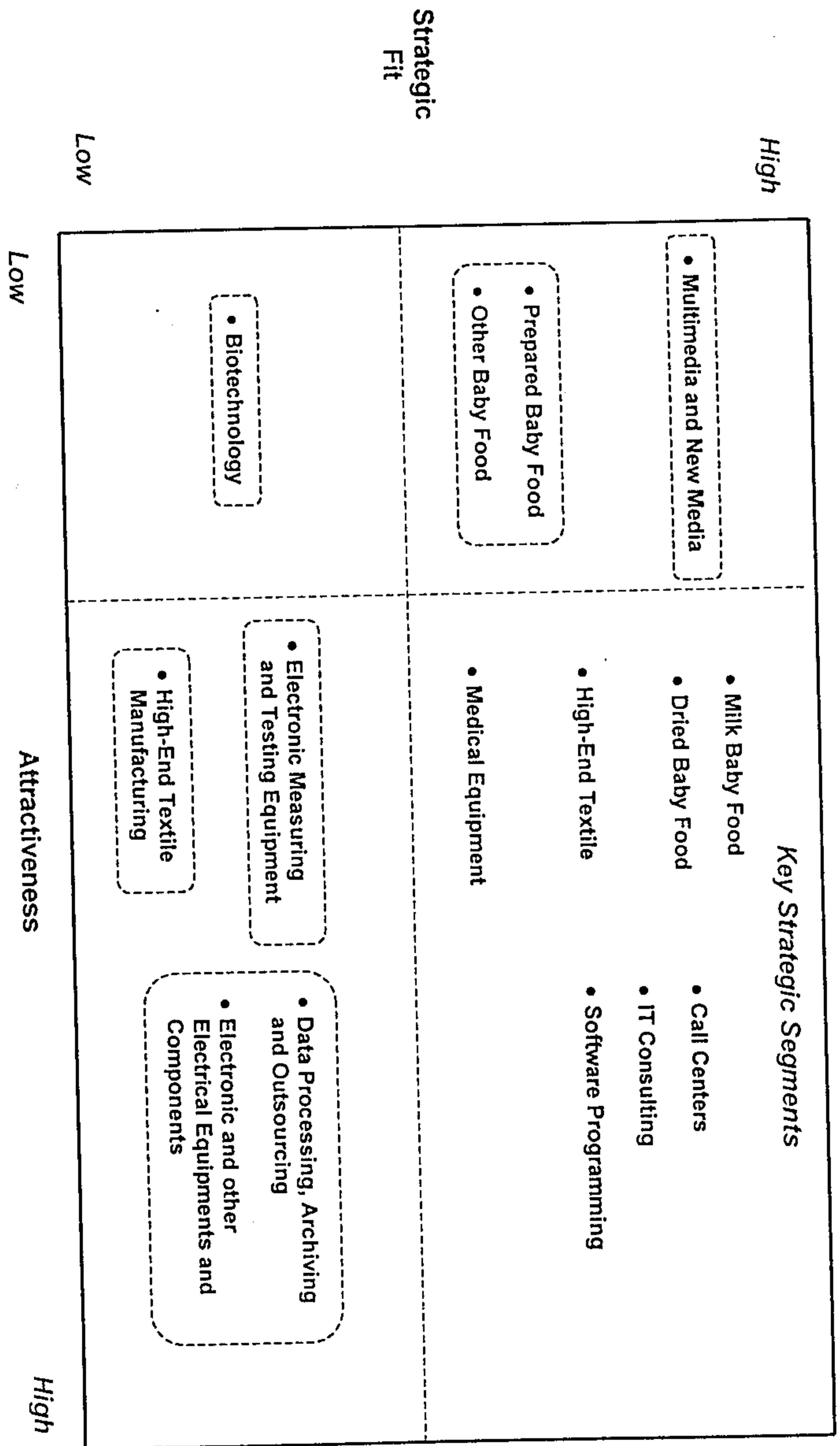
313



ملفوظات ورقه ۳



Selected on the Basis of Their Attractiveness and Strategic Fit



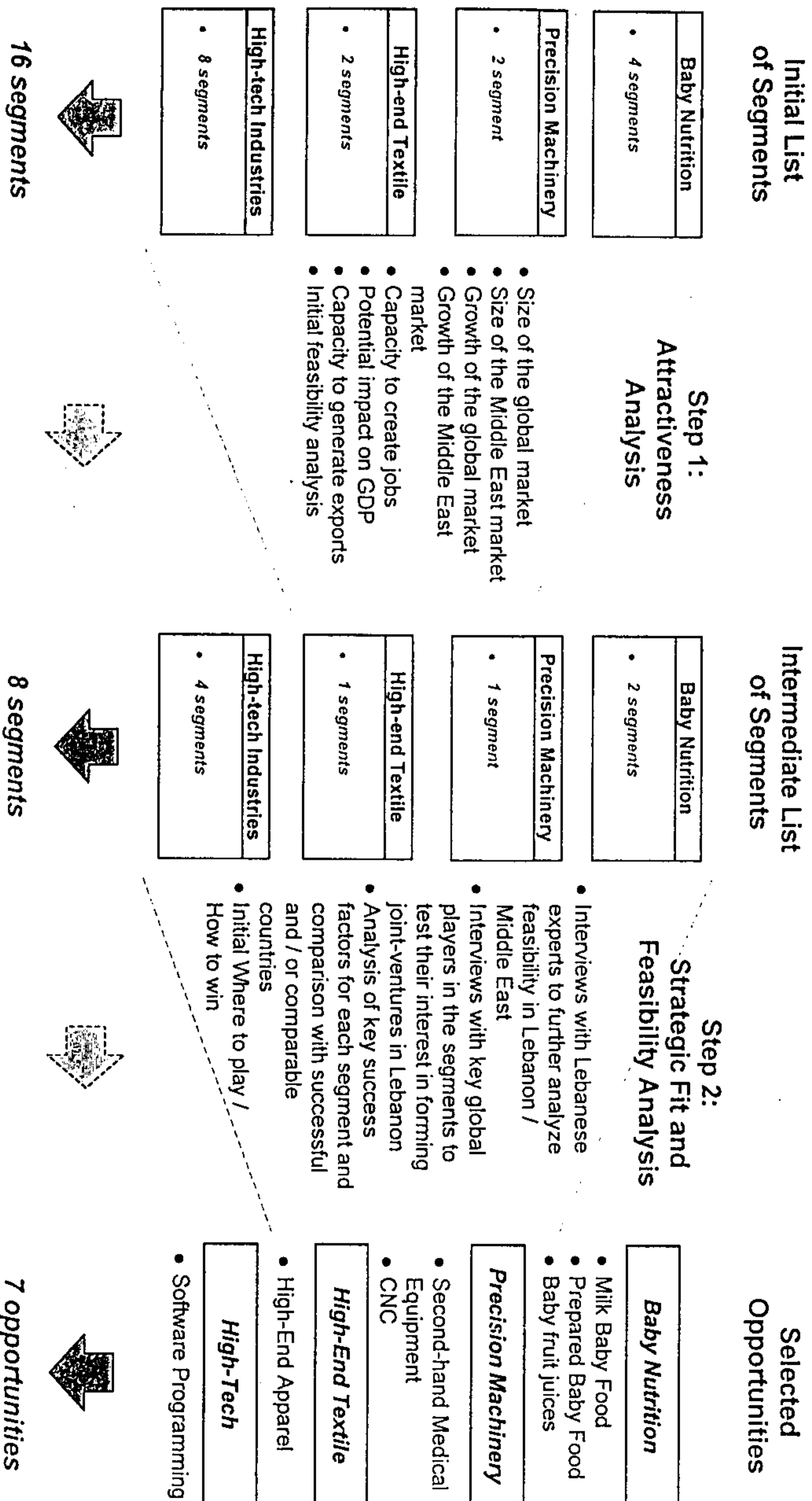
Note: Relative positioning of the different segments belonging to the same quadrant is illustrative  
 Source: Monitor Analysis







# Selection Process



ملفوظات ورقه ۴

MONITOR COMPANY GROUP, L.P.

TWO CANAL PARK

CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS 02141

Ralph L Judah

November 19, 2001

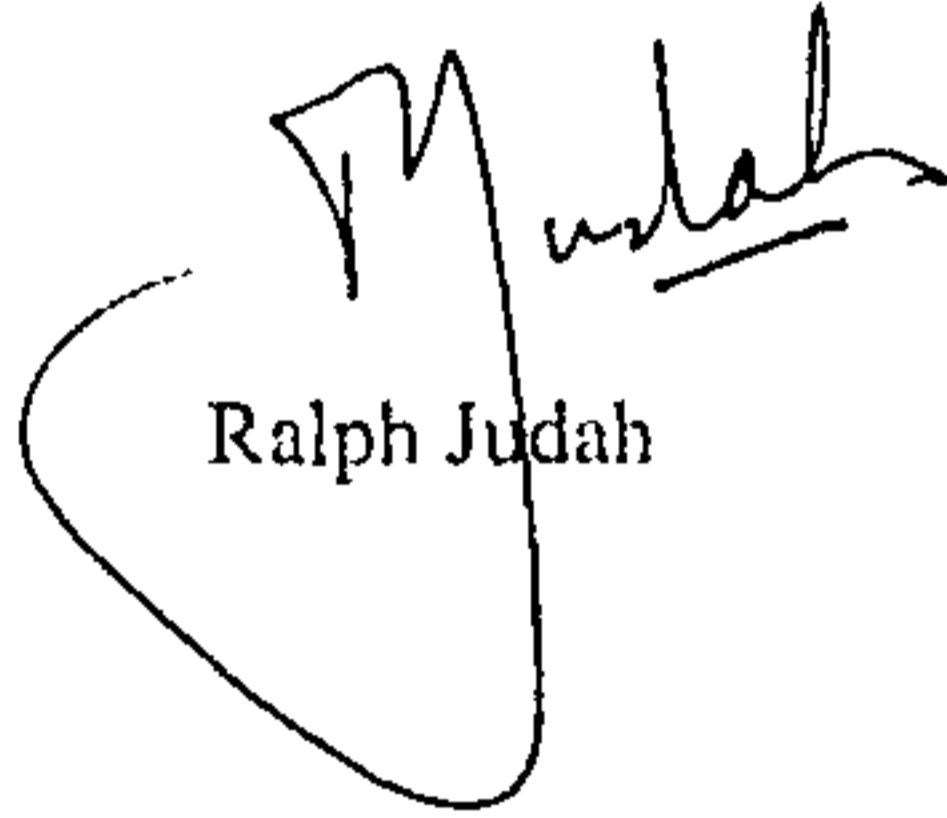
Mr. Roger Dib  
NECG  
Beirut - Lebanon

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

Dear Roger,

This is to confirm that you have full authority to sign and commit to contractual documentation relative to the second phase of the project for the Ministry of Industry of Lebanon related to 'Promoting new industries in Lebanon' in my place with the capacity to bind Monitor Group on my behalf.

Sincerely yours,

  
Ralph Judah