



PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le Liban demeure incontestablement un pays à vocation touristique du fait :

- de la très forte spécificité, authenticité et diversité de son offre touristique, de son espace géographique présentant des sites et des attractions touristiques très variées et concentrés sur une faible superficie,
- d'une très forte expérience passée et un savoir faire incontestable dans les domaines de l'activité hôtelière et touristique,
- des équipements et une infrastructure de base relativement développés,
- du réseau dense de prestations de services,
- de la forte capacité d'investissement privé renforcé par une très grande adaptabilité des investisseurs et des opérateurs privés et par un régime économique très libéral et une fiscalité très légère,
- de la forte volonté politique de redressement économique et de développement des activités touristiques,
- et enfin, d'une longue tradition d'accueil, de convivialité, d'hospitalité et d'ouverture sur l'extérieur;

Le Liban doit orienter son développement touristique vers un 'Tourisme Sélectif et Qualitatif' le plus en adéquation avec ses richesses et ses potentialités naturelles et humaines.

Afin de retrouver une place importante sur la scène touristique régionale et mondiale, le Liban doit suivre une **Politique de Développement Touristique** reposant sur deux axes stratégiques fondamentaux :

→ L'axe produits - marchés

Le Liban doit mettre l'accent sur la conquête ou la reconquête des marchés pour lesquels il possède un **avantage comparatif incontestable** par les produits suivants :

- le tourisme d'affaires (congrès, foires-expositions, incentives, ...),
- le tourisme de montagne d'été et d'hiver,
- le tourisme culturel de type classique, en complémentarité avec les pays arabes (principalement la Syrie).
- le tourisme de découverte du pays, de ses habitants et de ses sites,

Les clientèles-cibles visées **prioritairement** seront :

- les Libanais émigrés,
- les résidents (nationaux et étrangers) au Liban,
- les résidents des pays arabes du Moyen-Orient,
- les Européens de l'Ouest, Américains et Japonais.

→ **L'axe Aménagement spatial**

La stratégie retenue repose sur l'objectif fondamental du maintien du potentiel physique et de la qualité des espaces et des sites. Elle peut se formuler par les recommandations principales suivantes :

- Etablir des **Schémas Régionaux d'Aménagement Touristique** (approbation en Conseil des Ministres) pour l'ensemble du territoire libanais divisé en 4 régions considérées comme entités géographiques pertinentes : Littoral, Moyenne Montagne, Haute Montagne et Békaa. Ces Schémas définiront les zones devant faire l'objet d'études et de réglementations plus détaillées, en matière d'urbanisme, de protection et de mise en valeur de l'environnement, et le cas échéant, de programmes d'interventions spécifiques (reboisement, aménagements hydrauliques, traitement des déchets, des eaux usées, etc...). L'élaboration des Schémas prendra en compte et évaluera les projets importants en cours ou envisagés ayant une incidence sur l'espace de la région considérée et sur sa qualité : projets immobiliers, routiers, touristiques, industriels.

Concernant spécifiquement l'aménagement touristique, il est nécessaire d'agir en priorité :

- sur le Littoral, par la mise en oeuvre des mesures urgentes d'aménagement et de réhabilitation par l'élaboration et l'exécution d'un **Plan Littoral**,
 - sur la montagne en exerçant une vigilance étroite à l'égard des vallées de la moyenne montagne et de la Békaa et protéger strictement la haute montagne par l'élaboration et l'exécution d'un **Plan Montagne**,
- Elaborer une "**Charte de vie, des Paysages et du Patrimoine**", en commun par les ministères directement concernés (chargés du Tourisme, de l'Urbanisme, des Antiquités, de l'Environnement, des Transports,...), qui devrait énoncer les principes visant à maintenir la qualité des espaces libanais, tout en continuant à répondre aux besoins d'utilisation de ces espaces (urbanisation, agriculture, activités, transports).
 - Constituer un **Conseil Supérieur du Cadre de Vie** au niveau des Directeurs Généraux, soit comme institution nouvelle, soit par élargissement de l'actuel Conseil Supérieur de l'Urbanisme aux départements ministériels qui n'y sont pas encore représentés : Tourisme, Environnement, Antiquités. Ce Conseil Supérieur devrait être assisté par un **Comité Technique Interministériel** chargé de la réflexion en matière de réglementation.

- Elargir et promouvoir la notion de patrimoine historique, de sa protection et de sa mise en valeur et entreprendre une véritable **Action de Sensibilisation** au tourisme auprès de la population.

La mise en oeuvre de la politique de développement touristique appelle d'une part à des recommandations générales et d'autre part à de nombreuses recommandations spécifiques relatives aux différentes activités sectorielles et relevant de la compétence des secteurs public et privé.

Recommandations Générales

Les recommandations générales suivantes représentent les principes fondamentaux de l'application de la politique de développement touristique au Liban :

- 1 - **orienter le développement touristique de manière à maximiser sa contribution au développement global de l'économie libanaise** (maximisation de la valeur ajoutée, création d'emplois, ...), tout en favorisant la rentabilité économique et financière des nouveaux projets d'équipement.
- 2 - **préserver et renforcer les spécificités de l'économie libanaise :**
 - Economie libérale,
 - Fiscalité allégée (paradis fiscal),
 - Système bancaire doté d'un secret bancaire (atout inestimable),
 - Désengagement de l'Etat et privatisation.
- 3 - **contribuer au développement et à l'aménagement équilibrés du pays**, tout en assurant la compatibilité des orientations stratégiques avec les potentialités existantes et en concevant des opérations d'aménagement suffisamment concentrées, mais restant compatibles avec la préservation de l'environnement.
- 4 - **garantir le volontarisme des Pouvoirs Publics dans la mise en oeuvre de la stratégie de développement touristique**, notamment par :
 - la mise en place de moyens humains et financiers suffisants,
 - la définition de procédures et la mise en place de structures adéquates,
 - la continuité dans la mise en oeuvre des politiques choisies;
 - le renforcement de l'**interministérialité** selon les recommandations de l'O.M.T. stipulant que "**tous les Ministères doivent être au service du Ministère du Tourisme**".

Le rôle des Pouvoirs Publics devrait en particulier se manifester pour :

- **contrôler** en veillant au respect des réglementations en vigueur,
 - **inciter et réguler** les investissements réalisés par le secteur privé,
 - **investir** dans les domaines des infrastructures et des équipements lourds, ainsi que des services d'accompagnement (information, promotion, mise en valeur du patrimoine naturel et historique, formation, ...).
- 5 - **développer au maximum la participation au développement touristique des opérateurs privés** et renforcer le partenariat avec le secteur privé par le système du **B.O.T.** (Build-Operate-Transfer) essentiellement.

- 6 - **Inciter le secteur privé à jouer un rôle tout à fait fondamental dans la mise en oeuvre de la stratégie de développement touristique**, aussi bien pour la construction ou la réhabilitation des hébergements que pour la création ou le renforcement des entreprises touristiques (agences de voyages, sociétés de transports, etc...) et que pour les aménagements de sites touristiques.
- 7 - **renforcer les grandes qualités naturelles d'accueil, d'hospitalité et de multilinguisme du peuple libanais.**
- 8 - **développer une politique de formation** qui constitue une des clefs fondamentales du succès de la mise en oeuvre de toute stratégie de développement touristique du Liban, cette politique devant être conçue, bien entendu sous l'angle quantitatif en tenant compte des besoins, mais aussi sous l'angle qualitatif selon les recommandations de l'O.M.T. : **“qualité des hommes = qualité des services”** notamment en prenant en compte :
 - la dimension moderne de la gestion des ressources humaines basée sur la recherche de l'efficacité, de la productivité et de la qualité totale,
 - la dimension globale de la formation qui est devenue multiforme et s'inscrit dans le cursus complet de la vie du travailleur,
 - la dimension public-privé, la tendance générale étant de confier au secteur privé une partie croissante des responsabilités en matière de formation.
- 9 - **renforcer la complémentarité** avec les pays arabes voisins et essentiellement la Syrie en matière de promotion et de marketing,
- 10 - **assurer un développement touristique intégré et durable.**

Recommandations spécifiques

Les politiques sectorielles ont conduit à déterminer des projets à réaliser en priorité. Ces projets, présentés dans le tableau ci-dessous sont de 3 types:

- des **projets préalables**, dont la réalisation conditionne la mise en oeuvre de la stratégie proposée,
- des **projets-pilote**, surtout relatifs à la composante “aménagement spatial” de la stratégie et éventuellement reproductibles sur d'autres sites,
- des **projets d'accompagnement**, directement liés à la composante “produits-marchés”, comme les projets relatifs à la promotion et à la commercialisation, aux hébergements, aux transports routiers et maritimes et au transport aérien.

Parmi les projets préalables **prioritairement urgents**, on peut citer :

- la **réorganisation et le renforcement de l'Administration Nationale du Tourisme** et notamment le rattachement à nouveau de la Direction Générale des Antiquités au Ministère du Tourisme,
- la **réforme de la réglementation touristique et hôtelière existante**,
- la **définition et la mise en place de nouvelles procédures liées à la conservation du patrimoine** naturel et historique, ainsi que des documents de planification à long terme de l'utilisation de l'espace au niveau national, régional et urbain,
- l'**amélioration de l'image touristique** du Liban à l'extérieur,

- la mise en place d'un système de formation adapté aux besoins et la réalisation d'actions d'urgence destinées à pallier les carences quantitatives et qualitatives les plus graves,
- le montage, la promotion et le marketing de produits touristiques nouveaux concourant à la diversification de l'offre touristique libanaise.
- l'amélioration qualitative de produits proposés, leur diversification grâce à l'aménagement de nouveaux sites et à la construction d'hébergement qualitativement et quantitativement adaptés aux besoins.
- des programmes mobilisateurs exécutifs de **réhabilitation d'hôtels**
- des programmes mobilisateurs exécutifs de **réhabilitation de sites archéologiques, historiques et naturels**
- la mise en place d'un organisme de financement spécialisé à long terme de type **Crédit Hôtelier**.

Tableau des projets prioritaires

<p>Statistiques du tourisme :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Création d'un centre de documentation 2 - Mise en place de la fiche unique 3 - Connaissance du tourisme international au Liban 4 - Constitution d'un fichier des hébergements 5 - Rénovation de l'enquête de fréquentation hôtelière 6 - Renforcement du partenariat avec l'A.G.S.
<p>Aménagement des sites touristiques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Centre historique de Tripoli et secteur de El Mina 2 - Centre ancien de Jounieh 3 - Littoral de Damour 4 - Schéma d'aménagement de la vallée de la Qadisha 5 - Aménagement du site du lac Qaraoun 6 - Elaboration d'un Plan Montagne 7 - Elaboration du Schéma Général d'Aménagement du Littoral 8 - Aménagement du littoral de Batroun 9 - Aménagement de plages populaires "plage du Liban"
<p>Valorisation des sites historiques et archéologiques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Aanjar 2 - Baalbeck 3 - Le Musée National de Beyrouth 4 - Byblos 5 - Deir El Qamar 6 - Le temple d'Eschmoun 7 - Saïda 8 - La citadelle de Tripoli 9 - Tyr

Les hébergements :

- 1 - Constitution d'une base permanente de données
- 2 - Mise en place d'une ligne de crédit incitatif
- 3 - Mise en place d'une charte de qualité "*Relais des Cèdres*"
- 4 - Elaboration d'un guide de l'investisseur
- 5 - Création d'un service d'assistance technique
- 6 - Cadrage tarifaire pour l'hôtellerie et la restauration

Les transports terrestres et maritimes :

- 1 - Application et renforcement des unités de la police routière
- 2 - Mise en place d'une signalétique routière touristique
- 3 - Développement et organisation des transports en commun
- 4 - Développement et organisation des moyens de transport touristique

Le transport aérien :

- 1 - Création d'un nouveau produit de tourisme d'affaires
- 2 - Mesures de soutien à l'ouverture de la liaison Beyrouth - Sao Paulo
- 3 - Evaluation des préalables à la privatisation de M.E.A.
- 4 - Développement touristique de la zone de l'A.I.B.
- 5 - Création d'une ligne de transport aérien Beyrouth - Damas
- 6 - Séminaires sur l'utilisation des G.D.S.

La réglementation des hébergements et des activités touristiques :

- 1 - Allègement des normes de classification hôtelière
- 2 - Constatation de l'état des hébergements touristiques
- 3 - Réglementation des meublés de tourisme
- 4 - Réforme générale de la réglementation des hébergements
- 5 - Réglementation des labels
- 6 - Réforme de la réglementation des agences de voyages

Les ressources humaines et la formation :

- 1 - Organisation des stages et de séminaires pour le personnel du Ministère du Tourisme
- 2 - Mesures d'incitation et d'accompagnement de la politique de ressources humaines et de formation
- 3 - Etudes de faisabilité pour la création de l'ISAHT
- 4 - Etude préalable à la refonte du système d'enseignement technique et professionnel public
- 5 - Etude préalable à la création d'un centre de formation professionnelle continue
- 6 - Formation de formateurs en entreprises
- 7 - Ouverture de la section de formation de professeurs d'hôtellerie à l'IPNET
- 8 - Elaboration d'un document de base destiné aux créateurs d'écoles hôtelières privées
- 9 - Mise en place d'actions de sensibilisation générale et d'actions de formation destinées aux personnels en contact avec les touristes

FINANCEMENT ET OPPORTUNITES D'INVESTISSEMENT

Il convient de rappeler et de souligner avec force que le financement du développement touristique du Liban sera, dans une très large mesure, assuré par le **secteur privé**, qui devra en être en quelque sorte la cheville ouvrière, en particulier pour ce qui concerne la réhabilitation ou la construction des hébergements et l'aménagement des sites touristiques. Ce rôle fondamental des investissements privés, habituel dans le monde en ce qui concerne le secteur touristique, est particulièrement important au Liban du fait :

- du rôle traditionnellement très dynamique du secteur privé,
- de la politique de désengagement de l'Etat préconisée par le Gouvernement Libanais.

Redéfinition des relations entre le secteur public et le secteur privé

I - Rôle du secteur public

L'Etat devra consacrer une part significative des investissements au développement touristique. Parmi les actions qui doivent rester intégralement de sa responsabilité, on peut citer en particulier :

- *la restructuration du Ministère du Tourisme* et la mise en place de nouvelles procédures institutionnelles;
- *la réforme de la réglementation* liée aux aménagements touristiques, à l'urbanisme et à l'environnement;
- *la réalisation d'études générales* visant à caractériser le rôle et la place des activités touristiques dans le cadre du Schéma National d'Aménagement du Territoire, des Schémas Régionaux d'Aménagement Touristique ou des Plans d'Urbanisme qui devront être réalisés à l'avenir;
- *l'élaboration des plans destinés à préciser les vocations touristiques de certaines zones spécifiques* (Plan Montagne, Schéma d'Aménagement du Littoral, etc...);
- *la restauration, la réhabilitation et l'entretien des monuments archéologiques et historiques*, ainsi que la construction des équipements liés à leur mise en valeur et à leur exploitation touristiques.

A l'exception de ce dernier type d'intervention, les montants en jeu ne sont pas considérables et devraient pouvoir être dégagés sur les budgets d'investissement des différents ministères concernés, dont le Ministère du Tourisme en premier lieu. Dans le cas des monuments historiques et archéologiques, la participation du secteur privé peut être envisagée dans certains cas au titre du mécénat ou du sponsoring, le secteur public assumant des charges qui relèvent de la sauvegarde et/ou de la conservation du patrimoine national.

L'Etat doit conserver un rôle prépondérant en ce qui concerne la formation, particulièrement pour la formation des formateurs et pour le contrôle des établissements d'enseignement (programmes, niveau de formation, examens, etc...). Ce n'est que dans la mesure où ce contrôle est suffisamment fort que le rôle des établissements privés ou des entreprises elles-mêmes pourra avoir une efficacité satisfaisante et être en adéquation avec la politique générale de la formation hôtelière et touristique.

En outre, l'Etat par le biais des différents ministères concernés doit être en mesure d'investir en vue de la réalisation des infrastructures et des équipements nécessaires au montage et au lancement des produits touristiques nouveaux. C'est notamment le cas :

- pour *les infrastructures routières* indispensables pour assurer l'accès aux sites touristiques dans de bonnes conditions,
- pour *les infrastructures portuaires* liées au transport des passagers par cabotage ou à l'entrée dans le pays de touristes par voie maritime,
- pour *les infrastructures aéroportuaires* et les équipements de transport aérien, déterminant pour l'entrée des touristes internationaux.

II - Rôle du secteur privé

En ce qui concerne les investissements majoritairement, sinon exclusivement, assurés par le secteur privé, il convient de remarquer que le secteur public devrait être en mesure de jouer son rôle d'incitation et/ou d'orientation. En effet :

- *En matière d'hébergement*, les investisseurs privés devraient pouvoir être canalisés vers des formes d'hébergement (petits hôtels, parahôtellerie,), de catégorie (essentiellement les établissements trois étoiles) et de localisation (hors Beyrouth, dans les villes considérées comme des pôles d'éclatement, à proximité des sites touristiques majeurs ou dans les régions se prêtant au tourisme de découverte) conformes aux orientations du volet stratégique "produits-marchés". Pour cela, des crédits devront être mis en place sur financement public, afin que des prêts à taux bonifié puissent être consentis pour la construction, la réhabilitation ou la rénovation des hébergements ayant des caractéristiques correspondant aux orientations stratégiques.
- *En matière d'aménagement de sites touristiques*, l'Etat devra être en mesure d'exercer un droit de contrôle, notamment pour veiller au respect de la réglementation en matière d'environnement et d'urbanisme. Mais dans le cas de terrains ou d'équipements appartenant à l'Etat ou aux collectivités locales, il pourra intervenir plus directement sur l'aménagement des sites touristiques par le biais d'**arrêtés ministériels d'imposition de type B.O.T.** (voir note sur les arrêtés ministériels d'imposition)

Pour appuyer le secteur privé dans ses efforts d'investissement, particulièrement en matière de construction, réhabilitation et remise à niveau des hébergements touristiques, l'Etat devrait intervenir en vue de la mise en place d'un organisme spécialisé, de type Crédit Hôtelier. Les prêts accordés par ce crédit bénéficieront de conditions privilégiées.

A titre indicatif, les évaluations des besoins en financement pour la reconstruction et la rénovation des hébergement ont été estimés dans le tableau suivant.

Besoins en financement par période pour la reconstruction et la rénovation des hébergements (en millions de U.S. Dollars)

Type d'investissement	Période	1996-1998	1999-2003	2004-2010
- Construction		750	1.750	2.000
- Réhabilitation		270	300	350
- Remise à niveau		300	250	150
TOTAL		1.320	2.300	2.500

N.B. chiffres basés sur les critères suivants :

- un coût de 100.000 U.S. Dollars par chambre construite,
- un coût égal à la moitié pour les réhabilitations d'hôtels et des autres types d'hébergement (en supposant que 10% des établissements existants soient réhabilités chaque année),
- un coût égal au quart pour les remises à niveau des hôtels et des autres types d'hébergement (en supposant que 20% des établissements existants soient remis à niveau chaque année), aux évaluations des besoins en financement présentées dans le tableau ci-dessous.

Les besoins annuels peuvent donc être estimés à 440 millions de Dollars des Etats-Unis entre 1996 et 1998, à 460 millions entre 1999 et 2003 et à 360 millions entre 2004 et 2010. Si l'on admet que l'autofinancement devrait représenter de l'ordre de 30% du montant de l'investissement, les 70% restants devraient être apportés par des prêts à long terme.

Le tableau ci-après présente un résumé de la répartition qui semble la plus logique, entre le Ministère du Tourisme, les autres ministères et le secteur privé, des responsabilités dans le financement des projets prioritaires proposés, par secteur et domaine d'intervention.

Répartition des responsabilités dans le financement des projets prioritaires par secteur et domaine d'intervention

Légende : de façon exclusive ou fortement majoritaire
 de façon partielle ou indirecte*

Secteur et domaine d'intervention	Ministère du Tourisme	Autres ministères (ou collectivités locales)	Secteur privé
1 - Statistiques du tourisme			
2 - Aménagement des sites touristiques			
3 - Valorisation des sites historiques et archéologiques			
4 - Promotion et commercialisation			
5 - Les hébergements*			
6 - Les transports terrestre et maritime			
7 - Le transport aérien			
8 - Le renforcement de l'administration			
9 - La réglementation			
10 - Ressources humaines et formation			

* Notamment sous forme de bonifications ou sous forme d'études préalables.

** En distinguant entre la promotion (financement public) et la commercialisation (financement privé).

Opportunités d'investissement

Enfin, à la lumière des principales recommandations basées sur les axes stratégiques et des principes fondamentaux de la politique de développement touristique, des opportunités d'investissement sont envisageables à court terme. Les différents projets potentiels sont :

- Centres de Thalassothérapie et balnéothérapie,
- Parc aquatiques,
- Villages vacances libanais,
- Musée océanographique (aquarium)
- Plages populaires du Liban,
- Ports de plaisance.
- Stations thermales,
- Stations intégrées de sport d'hiver.
- Liaisons maritimes entre les villes côtières,
- Navette par hélicoptère entre l'Aéroport International de Beyrouth, les stations de sport d'hiver et les principaux sites touristiques,
- Navettes aériennes entre Beyrouth et Damas et entre Beyrouth et Amman,
- Grottes du Liban (spéléologie)
- Clubs de Golf,
- Rest house,
- Hôtellerie 2/3 étoiles à proximité des sites touristiques
- Parcs de loisirs
- etc.

ETAPES DE MISE EN OEUVRE DU PLAN DIRECTEUR

1 - Période s'achevant en 1998 ou phase de démarrage du processus de développement touristique,

2 - Période 1999-2003 ou phase de transition,

3 - Période 2004-2010 ou phase de développement, notamment sous l'angle de la diversification de l'offre et du volume de la fréquentation.

A partir des estimations effectuées pour l'année de référence 1995 et en fonction des hypothèses de base, de type politique, institutionnel et économique, adoptées, les objectifs à court, moyen et long termes pour la fréquentation touristique s'établissent comme le fait apparaître le tableau ci-après.

Type de critère	Année	1995	1998	2003	2010	Taux annuel moyen de croissance entre 1995 et 2010 (en%)
Nombre de séjours de touristes étrangers (en milliers)		795	1.233	2.100	3.235	9,8
<i>dont affaires, en %</i>		52,5	40,7	31,0	25,3	4,6
Nombre de nuitées hôtelières totales (en milliers)		1.880	2.843	5.215	8.060	10,2
<i>dont hors de Beyrouth, en %</i>		62,2	64,9	69,6	73,3	11,4
Nombre de nuitées totales dans les hébergements autres que les hôtels		1.456	2.599	5.323	9.234	13,1
<i>dont hors Beyrouth, en %</i>		68,6	70,2	74,1	78,1	14,1

Il résulte de ces projections des besoins nouveaux en matière de capacité d'hébergement, d'emplois et de besoins en formation qui ont pu être estimés à l'issue de chaque période considérée comme présenté ci-dessous.

Type de variable	Année				Taux annuel moyen de croissance entre 1995 et 2010 (en%)
	1995	1998	2003	2010	
Nombre de chambres nécessaires	18.660	26.175	43.700	63.820	8,5
<i>dont hors Beyrouth, en %</i>	74,6	74,0	75,8	79,5	9,0
Nombre d'emplois totaux nécessaires	32.780	40.733	56.200	76.670	5,8
<i>dont l'hôtellerie, en %</i>	24,4	24,4	27,9	28,8	7,0
Nombre annuels totaux en formation continue et initiale	5.465	8.895	12.560	17.420	8,0
<i>dont formation continue, en %</i>	61,5	66,2	68,7	69,6	8,9

Ces données fournissent un ordre de grandeur des besoins nouveaux annuels en matière de capacité d'hébergement (de l'ordre de 2.500 chambres par an pendant la période 1995-1998 et d'un peu plus de 3.000 pour la période 1999-2010), ainsi que de l'importance des efforts à fournir en matière de formation, aussi bien initiale que continue.

Le développement de la politique de formation constitue une des clefs fondamentales du succès de la mise en oeuvre de toute stratégie de développement touristique du Liban, cette politique devant être conçue, bien entendu sous l'angle quantitatif en tenant compte des besoins, mais aussi sous l'angle qualitatif.

MISE EN OEUVRE DU PLAN DIRECTEUR

La mise en oeuvre du Plan Directeur de Reconstruction et de Développement Touristiques n'aura de résultats satisfaisants que si l'approche suivie reste globale, c'est-à-dire que si, pour l'ensemble des domaines qui interviennent dans le développement de l'activité touristique, les actions prioritaires qui concourent à la satisfaction des objectifs à moyen et long termes sont effectivement réalisées en temps utile.

En effet, les projets prioritaires, correspondant aux différents domaines, définis pour la période 1996-1998 sont étroitement interdépendants et n'ont, pour certains d'entre eux, d'intérêt que s'ils sont réalisés en même temps qu'un certain nombre d'autres.

Les efforts à réaliser, notamment en termes d'investissements publics, sont importants pour la période 1996-1998, mais ils devront être poursuivis pendant au moins la période de 15 ans considérée.

La continuité des efforts est fondamentale pour assurer la réussite d'une politique volontariste de développement touristique, du fait en particulier des délais nécessaires pour qu'une destination touristique puisse arriver à acquérir et à conforter une position significative et stable sur les marchés internationaux ou pour que les effets, forcément très longs, des actions réalisées en matière de formation aient des effets significatifs.

Le cadre à long terme défini par la stratégie proposée dans le Plan Directeur de Reconstruction et de Développement Touristiques doit être considéré comme indicatif et évolutif.

Les projections à l'horizon 2010 pourront revues pour tenir compte :

- d'une part, des évolutions de la stratégie produits-marchés qui peut être infléchie en fonction des évolutions futures de l'offre internationale et/ou régionale et du positionnement du Liban par rapport à cette évolution;
- d'autre part, de facteurs indépendants de la politique touristique et susceptibles de modifier les hypothèses de base adoptées.

Il en résulte que le Plan Directeur lui-même doit être considéré comme susceptible de faire l'objet de **réadaptations et d'actualisations successives** pour tenir compte et intégrer les évolutions externes. Ces évolutions pourront porter, soit sur la définition de la stratégie à moyen et long termes, soit sur la définition de nouveaux projets urgents.

Ce sera le rôle de la **Cellule de Suivi du Plan Directeur**, placée sous la responsabilité directe du Ministre, de juger de l'opportunité de ces actualisations et de les mener à bien, soit seule, soit la plupart du temps en collaboration étroite avec les autres services du Ministère ou même avec ceux de services extérieurs au Ministère.

Enfin, le Plan Directeur de Reconstruction et de Développement Touristiques est l'expression de la volonté du Gouvernement Libanais de le mettre effectivement en oeuvre d'une manière incontestable.

NOTE SUR LES ARRETES MINISTERIELS D'IMPOSITION RELATIFS :

- à l'Hôtel Palais Emir Amin à Beït Eddine (Arrêté N°79 du 19/9/86)
- au Complexe touristique de Jeïta (Arrêté N°186 du 18/11/93)
- aux rest-houses touristiques de Saïda (Arrêté N°116 du 9/5/94) et de Tyr (Arrêté N°117 du 9/5/94)

- o - o -

1 - Principes de base :

Le Gouvernement a délibérément adopté, compte tenu des lourdes charges financières imposées par la nécessaire politique de reconstruction en cours, une politique de désengagement du secteur public dans la construction, la réhabilitation, l'aménagement ou la gestion d'équipements et de sites ainsi que dans la production directe de biens ou de services, particulièrement dans les cas où ces opérations sont susceptibles d'être prises en charge par des opérateurs privés. C'est notamment le cas pour le secteur du tourisme, pour lequel la formule adoptée est basée sur le système dit B.O.T. (Build - Operate - Transfer).

En effet, à partir de fin 1993, le Ministre du Tourisme a pris l'initiative d'établir une série d'arrêtés ministériels d'imposition, dans le but de reconstruire rapidement divers pôles touristiques et hôteliers, susceptibles de contribuer au redémarrage de l'activité touristique sans attendre l'adoption et la mise en oeuvre du Plan Horizon 2000. Les modalités mises au point par le Ministre du Tourisme et utilisées depuis 1993 en vue de la définition et la mise en oeuvre des opérations B.O.T. ont été approuvées par le Conseil des Ministres. La formule retenue consiste à prendre un arrêté ministériel d'imposition selon lequel une personne physique ou morale est chargée de l'exécution et de la gestion d'un projet d'aménagement ou de réhabilitation d'un équipement ou d'un site touristique. Selon les arrêtés déjà pris depuis 1993, la société exploitante s'engage à réaliser les travaux de réhabilitation avec l'autorisation

M

préalable et sous le contrôle permanent du Ministère du Tourisme, dans un délai maximal fixé à 18 mois dans le cas du complexe de Jeïta, à 2 mois dans le cas du rest-house de Tyr et à 3 mois dans le cas du rest-house de Saïda. Elle sera chargée d'assurer la gestion pendant une période fixée à 15 ans dans le cas des rest-houses de Tyr et de Saïda et à 18 ans dans le cas du complexe de Jeïta. Ces durées sont renouvelables d'un commun accord entre les deux parties, moyennant une rémunération de 5% des recettes brutes d'exploitation pendant les 5 premières années, de 10% au cours des 5 années suivantes et de 15% au cours des 5 dernières années (20% au cours des 8 dernières années dans le cas du complexe de Jeïta). Le Ministère du Tourisme a un droit de contrôle permanent sur la gestion du projet et est habilité à en contrôler les comptes. A l'échéance de la période d'exploitation, les équipements, constructions, matériaux et mobiliers deviennent la propriété pleine et entière du Ministère du Tourisme, sans que la société exploitante puisse demander une indemnité ou une compensation quelconque pour les travaux qu'elle aura effectués ou les investissements qu'elle aura réalisés.

2 - Aspects financiers :

La rémunération versée au Trésor Public par les sociétés exploitantes dans les cas du complexe de Jeïta et des rest-houses de Tyr et de Saïda est constituée par un pourcentage basé sur les recettes brutes d'exploitation, évolutif dans le temps suivant les modalités mentionnées ci-dessus. Les conditions sont donc différentes de celles stipulées par l'Arrêté N°79 du 19/9/86 concernant l'Hôtel Palais Emir Amin à Beït Eddine, suivant lequel :

- la rémunération est constante pendant toute la durée de la période d'exploitation,
- la rémunération est basée sur le bénéfice net d'exploitation.

Du point de vue de la viabilité de l'exploitation, d'un équipement ou d'un site touristique, et donc de sa pérennité, la solution consistant à adopter un taux de rémunération progressif est beaucoup plus rationnelle.

u

Du point de vue strictement financier, la comparaison entre les deux formules dépend du taux de bénéfice net d'exploitation par rapport aux recettes brutes. Mais pour un taux de 20%, ce qui est déjà très élevé pour un établissement de type touristique, la formule adoptée depuis 1993 est équivalente à l'ancienne formule jusqu'à l'année 5, et nettement plus avantageuse entre l'année 5 et l'année 15 (ou 18). De façon plus générale, on peut estimer que la nouvelle formule rapporte plus au Trésor Public que l'ancienne, tant que le taux de bénéfice par rapport aux recettes brutes est inférieur à 44%, c'est-à-dire, en pratique, dans tous les cas.

En outre, il est à remarquer que, si la rémunération par rapport au bénéfice incite l'Etat-proprétaire à s'impliquer davantage dans la gestion de l'établissement et à en rechercher l'amélioration, le contrôle de l'exactitude et de la validité des résultats fournis par la société exploitante au propriétaire est beaucoup plus difficile dans le cas des bénéfices que dans le cas des recettes brutes. Il est intéressant de noter que, dans le cas des contrats de gestion confiée par un Etat-proprétaire à des chaînes hôtelières, la rémunération du propriétaire est, dans la très grande majorité des cas, basée à la fois sur les recettes brutes et sur le bénéfice brut.

3 - Possibilités de généralisation de la formule à d'autres sites touristiques :

Il résulte de l'analyse précédente que, financièrement, les clauses des arrêtés d'imposition actuellement utilisées par le Ministère du Tourisme sont beaucoup plus défavorables aux sociétés exploitantes que les anciennes. De plus, les clauses relatives au contrôle par le ministère sont très contraignantes. Il n'est donc pas évident que beaucoup de sociétés, libanaises ou étrangères, soient à l'avenir intéressées par la prise en charge de l'exploitation correspondant à de nouvelles opérations de type B.O.T.. Cette hypothèse est confirmée par le fait que les sociétés exploitantes actuelles se plaignent de la dureté des clauses qui leur sont imposées.

Dans le cas où la pratique des arrêtés d'imposition à travers le système B.O.T. se généraliserait, toute décision d'arrêté d'imposition pour tel ou tel équipement ou site touristique devrait s'intégrer dans un programme cohérent défini sur le respect d'orientations

stratégiques à long terme. Il en résulte qu'un certain nombre de conditions devraient être réunies pour que le système permette, non seulement d'obtenir des revenus financiers importants des différentes opérations, mais encore de mettre en place des établissements et des équipements viables économiquement sur le long terme et en adéquation avec les orientations stratégiques de la politique de développement touristique. On peut par exemple citer :

- le renforcement des services techniques et économiques du Ministère du Tourisme, dans le but de renforcer qualitativement et quantitativement les contrôles exercés par le ministère (définition du projet et rédaction des cahiers des charges, appréciation de l'adéquation du projet avec la stratégie à long terme, contrôle des travaux, audits comptables et de gestion, etc...);
- la recherche d'un meilleur équilibre entre les droits et les devoirs des sociétés exploitantes et la possibilité de reconsidérer périodiquement certaines clauses d'ordre technique de manière à adapter de la manière la plus flexible possible les produits proposés à l'évolution de la demande;
- la différenciation des clauses (durée, taux de rémunération, etc....) en fonction de la nature des opérations concernées (un hôtel ou un restaurant n'est pas géré suivant les mêmes contraintes qu'un site touristique dont la durée de vie est beaucoup plus longue);

En conclusion, les arrêtés d'imposition pris par le Ministre du Tourisme depuis 1993 vont incontestablement dans l'intérêt de l'Etat et ne sont pas favorables aux sociétés exploitantes. Il importe donc de rendre les clauses et conditions stipulées dans ces arrêtés plus flexibles, afin de favoriser les investissements dans le secteur touristique au Liban.

BEYROUTH, le 14 juin 1995



Jacques CAROL

Chef de projet