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.)

Troisième Partie

LES PROGRAMMES D'ACTIONS PRIORITAIRES

3.1. - CHOIX DES PROJETS PRIORITAIRES

Les projets, au nombre de 67 qui sont présentés sous forme de fiches, pour les différents domaines considérés, dans le paragraphe 3.2. suivants ont été choisis en fonction de leur contribution à la mise en oeuvre des politiques sectorielles correspondantes qui, elles-mêmes, ont été définies dans la Deuxième Partie précédente en fonction des orientations stratégiques découlant des deux volets retenus, à savoir la stratégie "**produits-marchés**" d'une part et la stratégie "**d'aménagement spatial**" d'autre part. Dans les différentes politiques considérées, chaque fiche est introduite dans le (ou les) paragraphe(s) spécifique(s) qui correspond au type d'intervention que le projet décrit dans la fiche illustre le mieux.

Dans leur ensemble, les projets présentés doivent être considérés comme prioritaires et leur réalisation devrait pouvoir être programmée au cours de la période 1996-1998, considérée comme la phase de démarrage du processus de développement touristique (voir le paragraphe 1.3.1. précédent). Malgré leur importance et/ou leur caractère exemplaire, ces projets ne doivent pas être considérés comme exclusifs de ce qui sera réalisé au cours de la période de 1996 - 1998. En particulier, tout petit projet d'aménagement touristique (tel que la restauration d'un monument historique, la réhabilitation d'un quartier ancien, l'aménagement d'une grotte, etc...), lancé sur l'initiative d'un promoteur privé ou d'une collectivité et/ou une association de développement local, devra être appuyé par les services du Ministère du Tourisme, dans la mesure où :

- d'une part, il est cohérent avec les orientations stratégiques à long terme définies dans le cadre du Plan Directeur,
- d'autre part, ses caractéristiques sont conformes à la réglementation en matière de respect de l'environnement naturel et bâti.

Les projets définis dans les fiches présentées ci-après peuvent être considérés comme de trois types :

1 - **Les projets préalables** : Il s'agit des projets relatifs à des secteurs qui conditionnent la capacité effective de mise en oeuvre de la stratégie de développement touristique et notamment la totalité ou une partie des aspects suivants :

- définition de l'image touristique du pays,
- élaboration des statistiques de base,
- renforcement et restructuration du Ministère du Tourisme,
- révision de la réglementation hôtelière et touristique,
- mise en place de procédures institutionnelles efficaces,
- réforme de la réglementation en matière de conservation du patrimoine naturel, bâti et urbain et de défense de l'environnement,
- gestion des ressources humaines et formation.

2 - **Les projets-pilotes** : Ils concernent tout particulièrement :

- l'aménagement des sites touristiques,
- la valorisation des sites historiques et archéologiques.

Les projets de cette catégorie figurant ci-après sont proposés à titre d'exemple.

Les projets retenus sont ceux qui paraissent a priori les plus illustratifs des différents axes caractéristiques du volet "Stratégie d'Aménagement Spatial". Ils ont été choisis sur la base :

- des potentialités touristiques qu'ils représentent,
- de leur impact dans le cadre de la mise en oeuvre des axes de la "Stratégie Produits-Marchés".

Les choix effectués ne doivent pas empêcher que d'autres projets analogues (relatifs par exemple à une ville considérée comme un pôle touristique potentiel ou à une vallée de moyenne montagne) puissent être encouragés, voire suscités par le Ministère du Tourisme, dans la mesure où ils respectent la démarche proposée et les procédures en vigueur et où ils contribuent objectivement à la mise en oeuvre de la stratégie de développement touristique.

3 - **Les projets d'accompagnement** : Il s'agit des projets directement liés à la mise en oeuvre du volet "Stratégie Produits-Marchés". C'est notamment le cas des projets relatifs au secteur :

- promotion et commercialisation (à l'exception de la définition de l'image touristique du pays),

et, dans une large mesure, aux secteurs :

- hébergements,
- transports routiers et maritimes,
- transport aérien.

Bien entendu, les projets de type 1 doivent être considérés comme particulièrement prioritaires, puisqu'ils conditionnent en grande partie la mise en oeuvre de tous les autres. Mais cela ne veut pas dire que les projets des autres types ne pourront pas être entrepris simultanément à la réalisation des projets préalables.

3.2. - DESCRIPTION DES PROJETS PRIORITAIRES

A partir des politiques par domaine présentées dans la Deuxième Partie précédente et en fonction des principaux résultats de l'Analyse et du diagnostic, les projets prioritaires à réaliser au cours de la période 1996 - 1998, ont été identifiés pour chacun des domaines considérés. Ils sont présentés dans le paragraphe 3.2 ci-dessous.

3.2.1. - LES STATISTIQUES DU TOURISME

Les statistiques du tourisme font l'objet des six programmes d'actions prioritaires suivants :

1-a : *Création d'un centre de documentation*

1-b : *Mise en place de la fiche unique*

1-c : *Connaissance du tourisme international au Liban*

1-d : *Constitution d'un fichier des hébergements*

1-e : *Rénovation de l'enquête de fréquentation hôtelière*

1-f : *Renforcement du partenariat avec l'Administration Générale de la Statistique*

FICHE N° 1-a

CONSTITUTION D'UN FOND DOCUMENTAIRE

1 - Objectifs visés par le projet :

- La constitution d'un fond documentaire est la principale composante du centre de documentation qui doit exister dans un Ministère du Tourisme.
- Le fond documentaire est nécessaire pour :
  - recueillir les éditions statistiques des principales organisations mondiales (OMT, OCDE, CEE, etc.),
  - traiter les données ainsi recueillies et élaborer des rapports sur la conjoncture locale, régionale et internationale,
  - regrouper les renseignements quantitatifs et qualitatifs concernant l'offre nationale.
- Au-delà des tâches à caractère statistique, un fond documentaire doit permettre de réunir un ensemble de livres et d'études théoriques concernant le marché touristique en général : offre, demande, marketing, droit, environnement, aménagement, etc...
- Ce fond documentaire constitue donc le fondement pour initier une pratique systématique de la recherche touristique. Il servira à alimenter les intervenants dans les conférences et congrès nationaux et internationaux. Il sera très utile pour assurer la formation continue des cadres de l'A.N.T. et la sensibilisation des universitaires libanais.

2 - Description :

- Ce projet rentre dans le cadre de la réorganisation du service des statistiques au sein de la Direction de la Planification et de la Programmation (voir le paragraphe 2.8 précédent). Sa mise en place permettra de réactiver la bibliothèque du ministère qui ne fonctionne plus.
- Il comporte trois phases successives :
  - effectuer les abonnements aux principales revues et éditions internationales (OCDE, OMT ...),
  - mettre en place un système informatique de gestion des données,
  - alimenter le fond par un certain nombre de livres théoriques sur le tourisme.

3 - Localisation :

- Service de la Documentation.

4 - Maître d'ouvrage :

- Direction de la Planification et de la Programmation.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Service des Statistiques,
- Centres de recherches sur le tourisme en Europe.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Janvier 1996.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- 1 mois pour la mise en place des abonnements,
- 1 mois pour la mise en place de système informatique et l'établissement de la liste des livres à acheter,
- Entrée en fonctionnement, mars 1996.

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- En amont : mise en place du Service des Statistiques,
- En aval : tous les projets prioritaires liés à la formation et à la promotion.

9 - Coût d'investissement total et par composante (en dollars de Etats-Unis):

- Abonnements		1.000$/mois	12.000
- Achats de livres		600$/mois	7.200
- Système informatique de gestion			10.000
- Assistance technique			10.000
- Equipements :	meubles		5.000
	informatique		5.000
- Frais de gestion (2 personnes temps partiel)			6.000
		TOTAL	55.200

10 - <u>Type de financement envisagé</u> :

- Ministère du Tourisme	60%
- Aide étrangère (pays européens, arabes,..., OMT)	40%

11 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Service de la Documentation en gestion directe.

12 - <u>Principales charges récurrentes</u> (en dollars des Etats-Unis) **:**

- Abonnements	12.000
- Achats de livres	7.200
- Frais de gestion	6.000
Total	25.200

13 - <u>Emplois créés</u> :

- Deux au minimum.

14 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Assurer les moyens techniques pour initier une réflexion scientifique au sein du Ministère du Tourisme;
- Encourager les recherches, les études et les prévisions;
- Encourager les universitaires à étudier le phénomène touristique.

15 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Ministère du Tourisme dans toutes ses activités,
- secteur touristique privé,
- universités.

FICHE N° 1-b

MISE EN PLACE DE LA FICHE UNIQUE

1 - <u>Etat actuel</u> :

- Les données statistiques disponibles sont celles de la Sûreté Générale libanaise et correspondent au dépouillement des cartes embarquement/débarquement à l'Aéroport International de Beyrouth. Ces fiches donnent des informations sur le nombre des arrivants ainsi que sur leur nationalité. Rien en l'état actuel des choses ne permet donc de connaître le nombre de touristes arrivant au Liban, selon la définition et les normes de l'OMT.

2 - <u>Les objectifs à court terme : Création d'une fiche unique commune à la Sûreté Générale et au Ministère du Tourisme</u> :

- L'introduction de quelques questions d'ordre touristique sur les fiches distribuées par la Sûreté Générale permettra de créer cette fiche unique. Les fiches ainsi constituées donneront les informations nécessaires pour faire la distinction entre arrivants et touristes. Selon la portée et le nombre des nouvelles questions introduites, il serait possible de faire une segmentation des touristes par motif de visite, mode d'hébergement, durée de séjour, etc.

3 - <u>Les conditions préalables de réalisation</u> :

- Mise en place d'un formulaire **fiche unique** en concertation avec la Banque du Liban et l'Administration Générale des Statistiques,
- Proposition de ce formulaire à la Sûreté Générale et l'aboutissement des négociations de mise en place du dispositif de collecte et de traitement des informations,
- Mise à l'essai d'un échantillon de ces fiches auprès de voyageurs aux différents points de passage.

4 - Maître d'ouvrage :

- Service des Statistiques du Ministère du Tourisme.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Service des Statistiques, Sûreté Générale, Banque du Liban, Administration Générale des Statistiques.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Janvier 1996.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Les travaux commenceront dès la mise en place effective du Service des Statistiques au sein du Ministère du Tourisme. Le démarrage souhaitable de l'analyse et du dépouillement des fiches doit avoir lieu au plus tard début mars 1996 (service opérationnel dès le début de la saison touristique 96).

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- En amont : mise en place effective du Service des Statistiques au Ministère du Tourisme, composantes humaines et techniques, formation continue des cadres.
- En aval : ensemble des projets liés à la promotion et aux études.

9 - Coût d'investissement total et annuel par composante (en dollars des Etats-Unis):

- Frais techniques de mise en place	3.000
- Edition des questionnaires (quote-part du Ministère du Tourisme)	30.000
- Saisie	Personnel permanent du service des statistiques
TOTAL	33.000

10 - Type de financement envisagé :

- Apport financier direct du Ministère du Tourisme,
- Participation financière de la part de la Sûreté Générale.

11 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Service des Statistiques du Ministère du Tourisme.

12 - <u>Principales charges récurrentes</u> (en dollars des Etats-Unis) :

- Edition des questionnaires		30.000
- Contrôle sur le terrain		3.000
	Total	33.000

13 - <u>Emplois créés</u> :

- Prise en charge par le personnel permanent du Service des Statistiques du Ministère du Tourisme.

14 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Connaissance des flux de touristes,
- Elaboration des statistiques touristiques du Ministère,
- Préparation des enquêtes de dépenses.

15 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Tous les services du Ministère du Tourisme,
- Secteur touristique privé,
- Chercheurs et universitaires.

FICHE N° 1-c

CONNAISSANCE DU TOURISME INTERNATIONAL

1 - Objectifs visés :

- Connaître le nombre de touristes étrangers venant au Liban et le nombre de Libanais allant à l'étranger, les durées et modalités de séjour, les dépenses effectuées;
- Traiter séparément les touristes venant de l'étranger mais ayant une ascendance libanaise.

2 - Description :

- Le projet s'appuie sur la procédure réglementaire mise en oeuvre par la Sûreté Générale, du contrôle des entrées et sorties du territoire. Cette procédure fournit actuellement des statistiques sur les arrivées aux frontières qui constituent des données de cadrage.
- Il comporte deux parties :
  - l'exploitation de la "fiche unique", en désignant par ce vocable une adaptation de la fiche actuellement utilisée par la Sûreté Générale, par adjonction de quelques questions relatives au tourisme,
  - la réalisation d'enquêtes auprès des personnes sortant du Liban.
- L'annexe jointe donne les détails sur les modalités techniques de mise en oeuvre de cette action.

3 - Condition préalable de réalisation :

- Modification de la fiche utilisée par la Sûreté Générale lors du contrôle des entrées au Liban (voir la fiche N°1-b précédente).

4 - Maître d'ouvrage :

- Service des Statistiques du Ministère du Tourisme.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Service des Statistiques du Ministère du Tourisme, Sûreté Générale, Banque du Liban, société privée extérieure pour réaliser les enquêtes (éventuel).

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Janvier 1996.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Travail permanent. Premiers résultats en avril 1996.

8 - Projets prioritaires liés en aval :

- Ensemble des projets liés à la promotion.

9 - Coût d'investissement total et de réalisation la première année (en dollars des Etats-Unis) :

- Micro-ordinateur, micro-ordinateurs portables, équipements informatiques et connexes	40.000
- Coût de mise en place du projet et assistance technique	120.000
- Réalisation et édition des fiches et questionnaires	40.000
- Equipe d'enquêteurs et saisie	130.000
- Exploitation et édition	20.000
Total	350.000

10 - Type de financement envisagé :

- Ministère du Tourisme (budget d'investissement).

11 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Services des Statistiques du Ministère du Tourisme.

12 - Mode de gestion envisagé :

- Responsabilité directe du projet.

13 - <u>Principales charges récurrentes à l'étude</u> (en dollars des Etats-Unis) **:**

- Edition des questionnaires		30.000
- Equipe d'enquêteurs et saisie		130.000
- Exploitation et édition		20.000
	Total	180.000

14 - <u>Emplois créés</u> :

- Entre 8 et 12.

15 - <u>Principaux effets induits par le projet et principaux effets attendus</u> :

- Connaissance de la clientèle étrangère, possibilité de mieux définir les actions de promotion et de créer des nouveaux produits adaptés à la demande;
- Connaissance du comportement des touristes libanais allant à l'étranger;
- Elaboration de la balance des paiements touristique et de la partie extérieure du compte du tourisme;
- Meilleure connaissance des conditions d'équilibre extérieur du Liban.

16 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Entreprises libanaises du secteur du tourisme;
- Ensemble de l'économie.

ANNEXE 1

La connaissance du tourisme international au Liban

Le projet articule trois collectes d'information.

1 - Les statistiques d'arrivées aux frontières collectées par la Sûreté générale

Le Ministère reçoit et exploite déjà les statistiques d'arrivées (et de départs) aux frontières établies par la Sûreté Générale. Ces données sont mensuelles et ventilées par point de passage de la frontière et par nationalité en ce qui concerne les étrangers, ou pour ce qui est des Libanais par pays de provenance. Elles constitueront l'élément de référence que les autres données collectées permettront de ventiler en catégories pertinentes. Le Service des Statistiques doit prendre en charge les logiciels déjà mis au point par les prestataires de service informatique afin de gérer ces statistiques.

2 - L'exploitation de la fiche unique

Les discussions avec la Sûreté Générale conduiront à inclure quelques questions nouvelles sur la fiche remplie lors du passage de la frontière, ce qui permettra de ventiler le nombre des arrivées en trois catégories : les excursionnistes (qui ressortent du Liban le même jour), les touristes, et les autres arrivants, catégorie qui comprend notamment les travailleurs immigrés, les coopérants et les étudiants.

La fiche unique permet d'établir les statistiques d'arrivées (voir le point 1 ci-dessus) et la ventilation de ces arrivées en différentes catégories. Cependant, le présent exposé fait comme s'il y avait deux sources d'information différentes car la procédure d'exploitation ne sera vraisemblablement pas la même (voir le point 2.2 ci-après) : les statistiques d'arrivées résultent d'un dénombrement systématique des fiches par la Sûreté Générale, alors que la répartition en excursionnistes, touristes et autres, résultera de coefficients obtenus grâce à une exploitation par sondage des questions figurant sur la fiche unique.

2.1. - Les questions nouvelles de la fiche unique

Les questions nouvelles fournissent des informations intéressantes en elles-mêmes mais sont également destinées à faciliter des enquêtes auprès des touristes. Ces enquêtes constituent un complément indispensable, et même essentiel dans le dispositif. Aussi, quant au choix des questions et à leur libellé, les solutions facilitant l'organisation des enquêtes ont été privilégiées.

2.1.1. - Contraintes sur le libellé des questions

Le libellé des questions doit être court et sans ambiguïté dans aucune des trois langues utilisées : arabe, français et anglais. Il devra être testé auprès des trois publics concernés, préalablement à son adoption définitive.

De plus, il ne faut pas oublier que la même fiche doit être remplie par les touristes étrangers arrivant au Liban et par les Libanais rentrant au pays; d'ailleurs, on veut obtenir des renseignements sur ces deux catégories. Les questions doivent en conséquence, avoir un sens pour quelqu'un qui vient visiter un pays étranger et pour quelqu'un qui regagne son domicile.

Par ailleurs, on s'est interdit de mettre en cause certaines des questions actuelles et la présentation générale de la fiche, qui ne concernent que la Sûreté Générale.

2.1.2. - Les questions

Il est proposé d'ajouter cinq questions.

- Pays de résidence : Cette information est aussi, sinon plus, intéressante que la nationalité.

- Durée du voyage : Le but de cette question est de distinguer les excursionnistes, les touristes et les autres arrivants. Les modalités suggérées sont : jour-même, 1 à 6 nuits, 6 à 45 nuits, plus de 45 nuits, mais selon la place utilisable, une cinquième modalité pourra peut-être être introduite et les spécialistes des produits pourront préférer un découpage différent, par exemple 1 à 3 nuits, 4 à 14 nuits, 15 à 45 nuits. Il ne faut toutefois pas oublier que les enquêtes permettront d'affiner la connaissance de la durée des séjours. L'important avec cette question est, d'une part, de traiter à part les excursionnistes (modalité "jour-même") et, d'autre part, de permettre un recoupement avec la question suivante pour distinguer la catégorie "autres arrivants". Si la législation libanaise fixe une durée de séjour à partir de laquelle on devient "résident"' (au sens de l'impôt sur le revenu, entre autres), la modalité "plus de 45 jours" devra être modifiée en conséquence.

Le terme "durée du voyage" est suggéré plutôt que celui plus habituel de "durée du séjour", afin que la question s'adresse également aux Libanais rejoignant leur domicile au Liban.

- Motif principal du voyage : Les cinq modalités de réponse suggérées sont : voyage d'affaires, vacances, visite familiale, travail et autres. Le répondant peut être embarrassé s'il vient en vacances dans sa famille, mais cela ne prête pas à conséquence s'il choisit l'une ou l'autre des deux modalités ; elles seront traitées ensemble. La modalité "visite familiale" n'est introduite que pour éviter une réponse "autres" de la part des personnes qui n'ont pas l'impression d'être en vacances lorsqu'elles visitent leur famille. L'étude des touristes ayant une ascendance libanaise sera faite lors des enquêtes.

La modalité "travail" vise les coopérants longue durée et les travailleurs immigrés. Un risque de confusion existe, par exemple un exposant à la foire de Tripoli qui considère qu'il vient travailler au Liban, ou un travailleur immigré qui vient au Liban "pour ses affaires". Selon la place disponible, il pourra être envisagé de mettre "travail durable" mais il conviendra surtout de recouper cette question avec la précédente et de reclasser en "voyage d'affaires" les réponses "travail" avec une durée de séjour inférieure à 45 jours et réciproquement.

La modalité "autres" appelle périodiquement une analyse systématique d'un échantillon de fiches correspondantes.

- Organisation du voyage : Cette question est destinée à décompter les visiteurs venant dans le cadre d'un voyage organisé, car leur comportement de dépenses est différent de celui des voyageurs individuels et surtout, il n'est pas possible de les enquêter de la même façon.

La formulation la plus efficace est vraisemblablement "Voyagez-vous au sein d'un groupe organisé par un tour-opérateur ? Oui - Non". Lors de l'exploitation, il faudra faire un recoupement avec la question sur le motif du voyage.

- Hébergement principalement utilisé pendant le voyage : Les cinq modalités suggérées sont hôtel, location meublée, résidence secondaire, parents ou amis, autres. On notera que, par définition même des touristes, la modalité "domicile" est exclue et qu'il faut parler de "voyage" et non de "séjour au Liban" afin de ne pas désorienter les Libanais qui regagnent leur domicile.

Cette question n'est pas indispensable car les modalités d'hébergement seront mieux détaillées lors des enquêtes. Cependant, cette question est couplée avec celle relative à l'adresse au Liban à laquelle la Sûreté Générale indique beaucoup tenir.

2.2. - La saisie des réponses

2.2.1. - L'organisation des saisies

2.2.1.1. - Il n'est pas exclu que la Sûreté Générale informatise ses procédures, auquel cas elle assurerait elle-même la saisie des fiches et fournirait au Ministère les exploitations dont il a besoin ou une copie des supports de saisie.

2.2.1.2. - Il est préférable cependant de se placer dans l'hypothèse contraire où le Ministère doit assurer lui-même la saisie des informations. Il est souhaitable que cette opération soit faite, si possible, tout de suite après le contrôle aux frontières.

Il n'est pas indispensable de traiter toutes les fiches. Le traitement d'un échantillon judicieusement choisi est suffisant. Les taux de sondage dépendent de la précision souhaitée et du degré de ventilation des résultats à laquelle on veut arriver. Ainsi, si l'on souhaite suivre au mois le mois, le nombre de touristes d'origine suédoise, il faudra traiter beaucoup plus de fiches que si l'on se contente d'estimation moyenne pour un trimestre, de touristes scandinaves. Par ailleurs, les contraintes techniques peuvent imposer des taux de sondage apparemment plus importants qu'il ne semblerait nécessaire. Ainsi, pour l'étude des arrivées par avion, le nombre des vols est beaucoup plus faible que celui des passagers. Or, le plan de sondage doit être conçu en fonction des vols (sauf à pouvoir considérer comme équivalents les passagers en provenance de Paris ou de Madrid, ce qui dépend des informations souhaitées). Aussi, le nombre de fiches à traiter sera plus important (jusqu'à 10 fois dans les cas extrêmes) que si le plan de sondage pouvait être fait directement sur les passagers.

2.2.1.3. - Il faut distinguer l'aéroport (et le port) de Beyrouth et les frontières terrestres

L'Aéroport International de Beyrouth établit des prévisions d'arrivées d'avions longtemps à l'avance. En fonction des indications qu'il fournira, le plan de sondage sera déterminé, mois par mois. Cela conduit à des tranches horaires, pendant lesquelles un agent du Ministère assure, à l'aéroport, la saisie des fiches de tous les passagers débarquant. Les locaux permettent que cet agent, muni d'un ordinateur portable, s'installe aux côtés de l'agent de la Sûreté Générale chargé de l'enregistrement des fiches sur le livre récapitulatif.

Concernant les frontières terrestres, une concertation avec la Sûreté Générale permettra de connaître les caractéristiques des passages selon les mois, les jours de la semaine et les heures de la journée, ce qui permettra de définir un plan de sondage sur des tranches horaires d'une durée uniforme de 2 heures ou d'une demi-journée.

Préalablement à la définition des conditions précises de réalisation des saisies, le Service des Statistiques aura donc à mettre en place une procédure de concertation avec l'AIB pour connaître suffisamment à l'avance les plans de trafic et à étudier, en liaison avec la Sûreté Générale, les caractéristiques du transit aux frontières terrestres.

Naturellement, en fonction des objectifs recherchés, le taux de sondage pourra être différent selon la frontière considérée ou le groupe de population pris en compte.

2.2.2. - Les données à saisir

Pratiquement, toutes les réponses figurant sur la fiche unique sont à saisir, y compris celles aux questions émanant de la Sûreté Générale à l'exception des éléments nominatifs, de l'adresse au Liban et de la profession, trop complexe à saisir de manière pertinente et qui pourra être obtenue lors des enquêtes.

Il faudra aussi déterminer, en relation avec la Sûreté Générale, les exploitations à donner aux informations que la Sûreté Générale porte elle-même sur la fiche, notamment pour les enfants lorsqu'ils accompagnent leur père ou leur mère et figurent sur son passeport.

De plus, il sera utile de saisir des informations complémentaires relatives au numéro de vol, à la provenance et à l'heure d'arrivée dans le cas de trafic aérien, ou au jour et à l'heure pour les frontières terrestres. Les informations communes à plusieurs fiches (tel le numéro de vol) doivent se retrouver dans l'enregistrement relatif à chacune des fiches et il faudra obtenir de la Sûreté Générale, si c'est elle qui effectue la saisie (voir le paragraphe 2.2.1.1.), qu'elle les prenne en compte.

Enfin, l'étude des conditions de réalisation de la saisie aux frontières terrestres devra déterminer comment il serait possible de recueillir certaines informations complémentaires sur la nature du véhicule (voiture personnelle, taxi, taxi-service, car) et sur le nombre de personnes dans les véhicules, qui sont autant d'éléments importants pour l'organisation des enquêtes.

2.2.3. - Contrôles lors de la saisie

Le programme de saisie doit être conçu de manière à assurer en temps réel, des contrôles de cohérence interne à chaque fiche, sur une séquence de fiches et sur l'ensemble d'une opération de saisie. Il devra également comprendre un ensemble d'éléments annexes permettant de s'assurer de la fiabilité des transferts de données. Ces différents éléments sont à préciser après concertation avec la Sûreté Générale et essai concret sur un échantillon témoin.

2.3. - Exploitation

Les données collectées doivent faire l'objet d'une exploitation systématique et d'exploitations à la demande, il faut donc que le Service des Statistiques les conserve sous une forme non agrégée.

2.3.1. - L'exploitation systématique

L'objectif recherché est d'obtenir des coefficients permettant de passer des statistiques de la Sûreté Générale, qui portent sur l'ensemble des arrivées, à des données ventilées selon des catégories pertinentes pour le tourisme.

Les données de la Sûreté Générale sont déjà ventilées selon les mois, les postes-frontière et les nationalités. Pour réduire la taille des échantillons, on peut accepter lors du traitement, de considérer seulement une dizaine de groupes de nationalités et éventuellement des données trimestrielles. On travaillera donc sur des statistiques d'arrivées ventilées en environ 200 catégories.

Pour chacune de ces catégories, il faut estimer, à partir des fiches saisies, un ensemble de coefficients permettant de prendre en compte les cinq critères correspondant aux cinq questions introduites dans la fiche. Dans un grand nombre de cas, ces critères de ventilation devront être croisés entre eux, ce qui conduit à estimer environ 10.000 coefficients. Il faut donc que le nombre de fiches saisies soit suffisant pour cela.

Naturellement, un tel détail correspond uniquement à des besoins internes, et lors de la publication, une dizaine de tableaux seront suffisants, ce qui correspond à une ventilation des arrivants en environ 500 catégories.

Ceux qui sont étonnés par ces chiffres peuvent calculer que la ventilation des seuls touristes en 10 pays de résidence, deux motifs de séjours et 4 trimestres correspondrait à 80 catégories et, d'autre part, considérer que dans le nombre de 10.000 coefficients apparaît l'influence combinée des modalités du critère nationalité et de celles du critère pays de résidence. En hypothèse alternative, on pourrait renoncer à caler les résultats sur les chiffres de la Sûreté Générale, ventilés par nationalité.

2.3.2. - Les exploitations à la demande

Les données collectées lors de la saisie des fiches permettent d'effectuer des exploitations non systématiques, soit pour obtenir une information correspondant à un croisement particulier de 2 critères, ainsi la répartition des Danois selon le mode d'hébergement et le motif de visite, soit pour exploiter des données annexes, ainsi la ventilation des touristes danois selon l'aéroport de provenance.

3. - Les enquêtes

L'interrogation, à partir de questionnaires détaillés, d'un échantillon de personnes sortant du Liban, permettra de connaître précisément les caractéristiques des touristes étrangers et libanais, regroupés en sous-catégories.

3.1. - Les catégories de touristes à décrire

Les catégories à décrire sont déterminées en fonction de l'expérience du passé et de la considération de trois critères : le motif (affaires ou agrément), le pays de résidence et la nationalité, et le fait d'avoir ou non des ascendants libanais, ce qui définit les neuf catégories ci-dessous, qui doivent elles-mêmes être divisées en motif d'affaires et agrément :

- Libanais résidant au Liban,
- Libanais résidant au Moyen-Orient,
- Libanais résidant hors Moyen-Orient,
- ressortissants du Moyen-Orient résidant au Liban,
- autres étrangers résidant au Liban,
- ressortissants du Moyen-Orient résidant au Moyen-Orient,
- non ressortissants du Moyen-Orient résidant au Moyen-Orient,
- étrangers résidant hors Moyen-Orient sans ascendance libanaise,
- étrangers résidant hors Moyen-Orient avec ascendance libanaise.

L'exploitation de la fiche unique permet de savoir combien de touristes relèvent de chacune de ces catégories, à l'exception des deux dernières qui ne sont connues que globalement. Elle fournit également différentes informations utiles pour déterminer le plan de sondage. A priori, si l'on accepte de ne pas avoir un grand détail par nationalité, l'enquête pourra être limitée à environ 30.000 questionnaires par an.

Un comptage, complémentaire de l'enquête, pourra être envisagé pour estimer les effectifs de chacune des deux dernières catégories.

3.2. - Le contenu des questionnaires

Les questions à poser seront déterminées précisément pour l'ensemble des services intéressés. Elles forment trois groupes : le premier permet de déterminer la catégorie de touristes à laquelle appartiennent les personnes interrogées, le second concerne ses caractéristiques, celles de son séjour et les dépenses effectuées, le troisième comprend les questionnaires relatives au marketing.

Il est vraisemblable que la diversité des questions à poser à chacune des dix-huit catégories et les contraintes de réalisation des enquêtes (taux de sondage et lieu de collecte) conduiront à définir trois ou quatre questionnaires différents, chacun étant utilisé pour plusieurs catégories de touristes. Un questionnaire comprendra des parties communes pour tous les touristes concernés par le questionnaire et des parties spécifiques auxquelles on accède par des questions servant d'aiguillage. La préparation des questions se fera en travaillant séparément sur chacune des dix-huit catégories, puis en regroupant les questions selon les contraintes de l'enquête.

Dans un premier temps, on peut ne pas traiter toutes les catégories mais seulement celles dont la connaissance est essentielle pour le Ministère (par exemple : les étrangers résidant hors Moyen-Orient, voire seulement ceux qui quittent le Liban par l'A.I.B.).

4. - Déterminants des coûts

- Matériel : Un micro-ordinateur de bonne capacité (caractéristiques à préciser en fonction des solutions générales retenues par le Ministère), logiciels de gestion et de dépouillement (à définir en fonction de l'environnement et de l'équipement de l'A.G.S.), quatre micro-portables, matériels connexes.

- Mise en place et assistance technique

- *encadrement local du projet* : 10 mois de statisticien ou équivalent. 15 mois de statisticien adjoint.

- *assistance technique* : 3 (éventuellement 4) séjours d'une semaine et 15 journées de travail hors Liban.

Considérant cette évaluation, il a été considéré que :

- La mise au point définitive de la fiche unique et la prise en charge par le service statistique des programmes actuels de gestion des statistiques d'arrivées aux frontières étaient assurés sans intervention d'expert étrangers.

- Le plan de sondage à l'aéroport et aux frontières terrestres, la définition du programme de saisie et l'organisation du travail correspondant, étaient assurés par le service statistique sans intervention directe d'expert étranger mais avec validation du cahier des charges (liaison fax, trois itérations); toutefois il peut être considéré comme souhaitable qu'il y ait, à ce stade, une intervention directe.

- La détermination des exploitations à faire sur les données issues de la fiche unique et la première phase de préparation des enquêtes exigeraient une intervention d'une semaine sur place.

- La mise au point des questionnaires et la préparation des enquêtes nécessiteraient un appui d'expert par travail sur note (fax) et une intervention sur place d'une semaine, car il y aura des arbitrages à préparer entre les désirs et les possibilités.

- La réalisation et l'exploitation des enquêtes exigeraient un appui d'expert par travail sur notes (fax) et une intervention sur place d'une semaine.

- *informatique* : programme de saisie de la fiche unique, programme d'exploitation des données de la fiche unique, programme de saisie et de dépouillement des enquêtes, programmes de gestion des résultats, soient 8 mois, de programmation.

- Equipe d'enquêteurs et saisie

- L'évaluation du nombre de personnes nécessaires pour la saisie des fiches uniques correspond à une vacation par jour (y compris les jours fériés) à l'aéroport, à la frontière Est et à la frontière Nord (2 postes) et à une estimation, assez généreuse, des temps de transport et de mise en place. Cela tient compte d'une possible variabilité importante des arrivants. A l'expérience, une réduction de taille de l'échantillon pourra être étudiée.

- L'hypothèse de 30 questionnaires par demi-journée de travail d'une équipe de 2 personnes tient compte du temps de transport et de mise en place, de la nécessité de guider les répondants dans leurs réponses et de la contrainte de ne pas concentrer sur un trop petit nombre de périodes l'administration des questionnaires. Même si avec un peu d'entraînement, le nombre de questionnaires obtenus par demi-journée doublait, on ne pourrait pas réduire de moitié le nombre de périodes d'observation. L'évaluation des dépenses doit également tenir compte des coûts de déplacements.

FICHE N° 1-d

CONSTITUTION D'UN FICHIER DES HEBERGEMENTS

1 - Objectifs visés :

- Créer un fichier, sans mention erronée et sans double emploi, de l'ensemble des hébergements marchands affectés à la clientèle touristique et soumis à la réglementation spécifique du Ministère;
- Préparer une éventuelle reclassification de l'ensemble de ces hébergements;
- S'intégrer dans une base de données des opérateurs du tourisme, commune à l'ensemble des services du Ministère.

2 - Description :

- Le projet consiste à réunir dans un fichier unique l'ensemble des informations disponibles sur les hébergements marchands, puis à procéder à une visite systématique de chaque établissement afin de vérifier son existence et son état et de relever quelques éléments caractéristiques.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Décision d'organiser le travail des différents services du Ministère s'occupant des hébergements (agrément, police, promotion, statistiques, ...) à partir d'une base de données;
- Décision quant à l'articulation entre la base de données commune à tous les services et les modules spécifiques au service délivrant les autorisations;
- Constitution d'un comité de pilotage réunissant tous les services du Ministère travaillant sur les hébergements.

L'annexe jointe donne les détails sur les modalités techniques de mise en oeuvre de cette action.

4 - Maître d'ouvrage :

- Service des Statistiques du Ministère du Tourisme.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Différents services du Ministère, fédérations professionnelles, sociétés éditant des guides (éventuel).

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Mars 1996 (à cause des hôtels saisonniers).

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Trois mois, permettant l'édition du guide des hôtels courant juin.

8 - Projets prioritaires liés en aval :

- Reclassement des hébergements, ensemble des projets liés à la promotion.

9 - Coût d'investissement total (en dollars de Etats-Unis) **:**

- Matériel informatique	20.000
- Coût de mise en place du projet et assistance technique	20.000
- Moyens humains	15.000
- Déplacement	5.000
- Exploitation et édition	5.000
Total	65.000

10 - Type de financement envisagé :

- Ministère du Tourisme (budget d'investissement).

11 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Service responsable de la base de données sur les opérateurs du tourisme (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières).

12 - Mode de gestion envisagé :

- Responsabilité directe du projet.

13 - Principales charges récurrentes :

- Mise à jour en continu du fichier, cela fait partie des tâches courantes du Ministère.

14 - <u>Emplois créés</u> :
- Néant.

15 - <u>Principaux effets induits par le projet et principaux effets attendus</u> :
- Meilleure connaissance du parc des hébergements et meilleur respect de la réglementation du tourisme.
- Eléments nécessaires pour définir des enquêtes par sondage sur les établissements (comptes nationaux) ou sur le comportement et les désirs de la clientèle (marketing).
- Amélioration des instruments de promotion.

16 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :
- Hôteliers et ensemble des opérateurs du tourisme.

ANNEXE 1

Constitution d'un fichier des hébergements

La réalisation du fichier des hébergements est un des éléments du système informatique à mettre en place pour les besoins des différents services. Ce système est lui-même conditionné par l'organisation retenue pour le Ministère, tout en la déterminant pour partie.

1 - Place du fichier des hébergements dans l'organisation du Ministère

Pratiquement tous les services du Ministère utilisent un fichier des hébergements. Une gestion commune des informations permet un gain d'efficacité. Cependant chaque service, notamment celui qui délivre les autorisations d'exploitation, doit avoir la possibilité de gérer de manière autonome les informations confidentielles qu'ils détient.

1.1. - Une base de données sur les hébergements marchands

1.1.1. - Principe d'une base de données

Une organisation en base de données suppose un fichier central des hébergements, unique pour l'ensemble des services et contenant, pour chaque établissement, les informations utiles à l'ensemble des services, chaque service pouvant gérer son propre système "satellite" pour répondre aux besoins qui lui sont propres.

Toutefois, une base de données n'est pas seulement un fichier. Elle se compose de trois éléments indispensables : le fichier, les procédures de mise à jour, les logiciels d'interrogation et maniement des données stockées. Cette configuration, en "base de données", est généralement préférée aux autres solutions envisageables car elle maximise la fiabilité et évite les duplications de tâches. Elle nécessite toutefois que les services soient équipés de micro-ordinateurs travaillant en réseau et que les tâches de chaque service soient définies avec précision concernant la maintenance et la mise à jour du fichier commun.

1.1.2. - Mise en place

L'action prioritaire relative aux statistiques ne concerne que la constitution du fichier. S'il est décidé de l'inscrire dans une action plus vaste de réorganisation du Ministère grâce à la constitution de la base de données des hébergements évoquée ci-dessus, le contenu et les modalités de la gestion de la base de données devront être définis par accord entre tous les services appelés à l'utiliser. Il faudra alors former un groupe de pilotage afin d'associer tous les services à la rédaction d'un document détaillé décrivant ce qui est à réaliser, et comment les tâches se répartissent entre les services. Le groupe de pilotage sera ensuite chargé de suivre l'exécution du travail et de valider celui-ci.

1.2. - Liens entre la base de données des hébergements et la gestion des autorisations d'exercer

L'exercice d'une activité touristique est soumise à autorisation du Ministère. Le Ministre délivre ces autorisations sur proposition du département concerné, et cette procédure constitue une source essentielle pour la mise à jour du fichier en période de fonctionnement courant.

Il n'est pas exclu que l'activité de ce département soit informatisée. Il faudra alors définir les liaisons entre son système propre et la base de données sur les hébergements. Il n'est pas souhaitable, en effet, de fusionner les deux systèmes, en raison de la spécificité et de la confidentialité des informations obtenues préalablement à la délivrance des autorisations.

Que le service délivrant les autorisations soit ou non informatisé, l'analyse informatique préalable à la réalisation de la base de données devra définir à quel stade et comment les informations qu'il détient seront prises en compte dans le fichier des hébergements.

1.3. - La confrontation avec les autres fichiers et les autres procédures réglementaires

Toute entreprise exerçant au Liban doit être déclarée au Registre du Commerce qui constitue donc une source appréciable pour mise à jour du fichier. Toutefois il ne faut pas l'exploiter directement. En effet, la connexion avec le Registre du Commerce doit plutôt se faire par le biais du service délivrant les autorisations d'exploiter, celui-ci répercutant l'information sur le fichier.

Différentes administrations dont l'Administration Générale de la Statistique tiennent des fichiers d'entreprises et d'établissements. Des comparaisons périodiques sont nécessaires afin d'assurer la meilleure fiabilité. Pour cela, il est nécessaire que les entreprises aient des identifiants communs dans les fichiers comparés, par exemple le numéro de Registre du Commerce ou un numéro délivré par l'A.G.S.

2. - Constitution et mise à jour du fichier des hébergements

2.1. - Stock et flux

Deux problèmes se succèdent :

- constituer le fichier, c'est à dire connaître le "stock" des hébergements en recensant tous ceux qui existent à une date donnée,
- faire vivre ce fichier en prenant en compte le "flux" des établissements qui se créent et celui des hôtels qui disparaissent.

L'action prioritaire au titre des statistiques du tourisme concerne seulement la connaissance du stock des hébergements existant à un moment donné, par exemple le 1er juin 1996. Le problème des mises à jour est à traiter dans le cadre de l'organisation d'ensemble du Ministère (et de son information) puisqu'il intéresse tous les services : le département de la police touristique et celui qui délivre les autorisations d'exploiter seront mis à contribution en premier lieu.

2.2. - Une organisation du travail associant tous les services

Le travail s'articule en deux temps :

- la constitution d'un référentiel par réunion de toutes les listes d'hébergement disponibles,
- le tri de ce référentiel par des visites sur place qui permettent aussi de relever les informations souhaitées.

Tous les services du Ministère sont concernés par cette tâche, aussi il est souhaitable de constituer un groupe de pilotage du projet.

2.3. - Un objectif complémentaire : préparer le reclassement des hébergements

La visite de chacun des établissement permet de relever différentes informations : nombre de chambres et de lits actuellement en service, ouverture permanente ou saisonnière, numéro au registre du commerce, numéro de téléphone et de fax ... Elle permet aussi de relever cinq ou six données pour apprécier l'état réel du parc des hébergements et l'ampleur des problèmes de reclassement. La liste des données à relever sera déterminée par le comité de pilotage du projet afin de prendre en compte les besoins de chaque service.

3. - La réalisation du travail

La liste ci-jointe décrit en cinq étapes et vingt tâches le déroulement du travail. Le tableau fournit une première évaluation des moyens nécessaires. Pour cette évaluation, on a supposé que tous les

services étaient mis à contribution lors des relevés sur le terrain. Une solution alternative est de n'avoir que deux équipes de relevés, chacune étant alors occupée trois semaines.

Première étape : Implication de l'ensemble des services concernés

1/ Désignation du responsable du projet et décisions sur les moyens dont il disposera.

2/ Désignation d'un correspondant dans chacun des services du Ministère : exploitation et aménagement des sites, promotion, enquête de fréquentation, police touristique, service des statistiques et dans les offices du tourisme à l'intérieur du pays.

3/ Préparation du projet par l'équipe formée du responsable et des correspondants :

- inventaire des besoins des différents services,
- traitement du problème entreprise - établissement,
- définition exacte de ce que l'on considère comme hébergements marchands à l'aide de critères objectifs,
- listage des identifiants à prendre en compte : numéro du Registre du Commerce, numéro d'agrément, adresse, code géographique (au moins pour Beyrouth et les grandes villes), code d'activité, etc..., des éléments à relever pour apprécier l'état du parc et l'ampleur des reclassements nécessaires,
- rédaction et validation du cahier des charges définissant le projet (et se substituant à ce qui suit),
- approbation par le Directeur Général.

4/ Réunion d'information des personnes travaillant sur les enquêtes, du personnel de la police touristique, des personnes du département de l'équipement touristique, afin de leur présenter le projet, de leur indiquer leurs tâches et de leur demander d'établir les listes (B) des établissements qu'ils connaissent et ne semblent pas avoir reçu d'autorisation du Ministère; même demande aux offices du tourisme du Ministère du Tourisme.

Deuxième étape : Constitution du référentiel, information des autorités locales et des fédérations professionnelles.

5/ Indication à la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières des informations qu'il devra fournir pour chacun des hébergements banalisés qu'il connaît (liste A), quels que soient le niveau et la forme des prestations, quel que soit son état actuel. Il s'agit du "ratissage" le plus complet possible de tous les établissements d'hébergements connus du département actuel des équipements, mais bien sûr des codifications annexes doivent permettre de différencier les différents types d'hébergements et de mémoriser les informations disponibles sur leur état actuel.

6/ Repérage de quelques "cas curieux" (hôtels ne figurant sur aucune liste du Ministère, ne figurant pas dans l'annuaire, etc...), recherche des causes, évaluations du risque que de telles situations existent à de nombreux exemplaires, moyens d'y pallier.

7/ Réunion avec l'A.G.S. pour harmoniser le projet avec le recensement des établissements de l'A.G.S. et compte-rendu écrit.

Réunion avec les responsables de l'immatriculation des entreprises au Registre du Commerce pour déterminer les listes qui peuvent être fournies (listes C éventuelles). Compte-rendu écrit.

8/ Réunion avec l'Office du Travail, la Caisse de Sécurité Sociale et les différentes administrations susceptibles de tenir des fichiers d'entreprises ou d'établissements. Compte-rendu écrit.

Obtention de leurs listes d'hébergements (listes D).

Réunion avec les opérateurs du téléphone et des annuaires, afin d'obtenir leurs listes (listes E) et compte-rendu écrit.

9/ Travail sur l'annuaire du téléphone et sur l'index du téléphone, en examinant les rubriques connexes aux hôtels et motels et celles relatives aux restaurants et night-clubs, afin d'apprécier les probabilités de trouver dans ces catégories des hôtels non identifiés ailleurs (il y a des exemples).

Décision quant au traitement qui sera fait (liste F éventuelle).

10/ Adaptation de programmes standard de tri de fichiers, réalisation des listes A et B.

Saisie des listes A, B et F, fusion entre elles et fusion avec les listes C, D et E transmises sur support informatique.

Troisième étape : Travail et contrôle en administration centrale.

11/ Edition des listes d'établissements classés par commune (ou code géographique).

Elimination des doublons par contrôle manuel.

Comparaison de la liste apurée avec celle des différents guides, de l'annuaire et de l'index téléphonique. Saisie des établissement découverts à cette occasion.

Edition des listes classant les établissements selon l'ordre des collectivités territoriales (Mouhafazat, Caza, et équivalent des communes, numéro de code géographique) et dans chaque commune (ou code géographique), selon que l'on pense qu'ils sont ou non en activité, puis par ordre alphabétique.

12/ Contacts avec les responsables de collectivités territoriales afin de mobiliser leur connaissance du terrain : l'information de ces collectivités a été faite plus tôt (voir le point 4 ci-dessus), mais il est préférable de ne les mettre à contribution qu'une fois les premières listes éditées; il s'agira surtout de repérer les établissements qui n'auraient pas été identifiés par ailleurs.

13/ Codification spécifique des communes permettant de définir des circuits routiers pour le contrôle.

Contacts avec les hôteliers pour leur demander de faciliter le travail des agents chargés de vérifier les listes et de ne pas les retenir plus qu'il n'est indispensable pour collecter les informations souhaitées.

14/ Examen des listes du 11/ par chacun des services; ceux-ci notent lorsqu'ils ont une information divergente de celles figurant sur les listes.

Synthèse des vérifications et saisie informatique.

Les programmes d'édition et de gestion auront été conçus de manière à rendre ces exploitations faciles.

15/ Détermination d'un schéma de bordereau pour relever les renseignements lors des visites sur le terrain.

Edition informatique d'un bordereau par hébergement à vérifier, sous forme de listes organisées par ordre de circuit de contrôle.

Organisation des tournées de vérification.

Répartition des listes selon les agents vérificateurs.

Quatrième étape : Relevés sur le terrain.

16/ Visite de chaque hôtel pour relever les renseignements souhaités.
Interrogation lors de chaque visite, sur le nom des 4 ou 5 établissements les plus proches;
Repérage de ceux qui ne figurent pas dans les listes;
Visite de ces établissements et création, manuelle, d'une fiche pour relever leurs caractéristiques.

17/ Saisie des résultats de vérification, élimination des doubles enregistrements.
Vérification sur le terrain pour les quelques cas posant problème.

Cinquième étape : Mise en forme finale.

18/ Edition de la liste des hébergements avec leurs principales caractéristiques.
Vérification ultime par les responsables du projet et les correspondants dans les services.
Appréciation des problèmes de reclassement.

19/ Validation du travail par le Ministre ou le Directeur Général.

20/ Diffusion du fichier des hébergements.

Note : Pour des raisons de coût, on peut réfléchir aux risques qu'entraînerait l'omission de l'étape 8 (listes D) et la non réalisation de visites sur le terrain pour certains hôtels bien connus.

4 - Déterminants des coûts non récapitulés dans le tableau joint

- Un micro-ordinateur de bonne capacité (caractéristiques à préciser en fonction des solutions générales retenues pour le Ministère), logiciel du réseau, logiciel de base de données, programmes spécifiques de mise à jour et d'interrogation.

- Assistance technique : le service statistique peut réaliser seul l'essentiel du projet. Le besoin d'intervenant étranger se situe lors de la définition des données nécessaires pour étudier le reclassement des hébergements (non pris en compte) et pour la définition des programmes de gestion et d'interrogation de la base : partie d'un séjour d'une semaine et travail à distance sur notes (fax).

Tâches	Durée en semaines	Charge de travail en jours								
		Responsable Projet	Correspondance	Informatique	Saisie	D. Equipement	D. Promotion	Statistique	Enquêtes	Police Touristique
1	-									
2	-									
3	}									
4	} 4	20,0	3,0			4,0	2,0	2,0	1,0	1,0
5	}									
6	}									
7	}									
8	}									
9	}									
10	4	2,0	0,5	10,0	8,0	18,0				
11	-						2,0	6,0	3,5	3,5
12	-	3,0	0,5		2,0			2,0		
13	-	2,0			1,0			1,0		
14	1	1,0	0,5	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
15		4,0	1,5	2,0						
16	2	3,0				6,0	6,0	6,0	7,5	7,5
17	1	1,0		0,5	2,0			4,0		
18	-	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0		2,0	1,0	1,0
19	-									
20	-									
	12	37,0	6,5	14,0	16,0	31,0	12,0	25,0	15,0	15,0

FICHE N° 1-e

RENOVATION DE L'ENQUETE DE FREQUENTATION HOTELIERE

1 - Objectifs visés :

- Etablir des statistiques de fréquentation fiables et conformes aux recommandations de l'O.M.T.

2 - Description :

- Le projet est destiné à améliorer l'enquête de fréquentation actuelle, en accroissant la représentativité de l'échantillon, en assurant la fiabilité des résultats et en augmentant le détail des informations obtenues. Il se décompose en deux phases : la première améliorant les conditions de réalisation de l'enquête et utilisant un questionnaire proche de l'actuel, la seconde modifiant le questionnaire conformément aux recommandations de l'O.M.T., afin d'obtenir des résultats ventilés par nationalités.

L'annexe jointe donne les détails sur les modalités techniques de mise en oeuvre de cette action.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Amélioration du fichier des hôtels.

4 - Maître d'ouvrage :

- Service des statistiques du Ministère du Tourisme.

5 - Autres intervenants :

- Syndicats professionnels (éventuel).

6 - <u>Date souhaitée de démarrage</u> :

- Janvier 1996.

7 - <u>Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement</u> :

- Un an, mais premiers résultats dès mars 1996.

8 - <u>Projets prioritaires liés en amont</u> :

- Constitution d'un fichier des hébergements; toutefois, une partie du travail peut être réalisée avant le projet amont (commençant en mars), l'obtention des résultats du projet amont entraînant seulement une modification de l'échantillon d'hôtels et des paramètres de gestion..

9 - <u>Coût d'investissement total et coûts récurrents</u> :

- Redéploiement des moyens actuels du Ministère.

10 - <u>Principaux effets attendus</u> :

- Meilleure connaissance de la fréquentation hôtelière et plus grande efficacité des actions de promotion.

11 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Hôteliers et ensemble des opérateurs du tourisme.

ANNEXE 1

La rénovation de l'enquête de fréquentation hôtelière

Il est nécessaire d'assurer la représentativité de l'échantillon enquêté, d'adapter les procédures de collecte et de modifier le questionnaire en fonction des recommandations de l'O.M.T.

1 - Assurer la représentativité de l'échantillon

L'enquête n'est faite actuellement que sur les hôtels des environs de Beyrouth ouverts à l'année et le choix des hôtels interrogés ne semble pas résulter d'un échantillon raisonné.

1.1. - S'assurer que l'enquête est représentative sur son champ géographique actuel et permettre des résultats plus rapides.

1.1.1. - Lorsque l'on dispose de critères pertinents pour classer en catégories les hébergements, il faut, d'une part s'assurer que chacune des catégories est correctement représentée dans l'échantillon, d'autre part, redresser les résultats lors du dépouillement, afin de tenir compte de l'importance respective de chacune des catégories. Les hôtels sont répartis en catégories, définies par deux ou trois critères et l'on n'interroge que quelques hôtels dans chaque catégorie. Pour un mois donné, à partir des répondants, on calcule pour chaque catégorie, un taux moyen d'occupation des chambres et un nombre de personnes par chambre occupée. Les taux sont ensuite multipliés par le nombre de chambres de la catégorie, puis ces résultats sont sommés pour obtenir les taux relatifs à l'ensemble des hôtels. Cette méthode permet, en outre, de calculer des résultats provisoires lorsque seulement une partie de l'échantillon a répondu.

La répartition des hôtels en catégories peut être faite, provisoirement, en fonction des informations actuellement disponibles, puis sera revue après l'enquête faite pour constituer le fichier d'hébergements.

1.1.2. - La prise en compte des hôtels saisonniers

Les mêmes principes sont à mettre en oeuvre pour réaliser une enquête auprès de nombreux hôtels des environs de Beyrouth dont l'ouverture est saisonnière.

1.2. - Etendre le champ géographique de l'enquête

L'enquête de fréquentation doit couvrir l'ensemble des hôtels libanais.

2 - Adapter la procédure de collecte

Les services rendus par les postes et par les télécommunications sont appelés à s'améliorer. En fonction de l'évolution, il pourra être envisagé de réaliser tout ou partie de l'enquête par voie postale ou en utilisant le fax.

3. - Modifier le questionnaire

Le questionnaire actuel ne permet pas de distinguer les occupants selon leur nationalité, contrairement aux recommandations de l'O.M.T. Une modification sur ce point doit être envisagée. Cependant, dans un premier temps, il apparaît encore plus urgent de renforcer la fiabilité des

résultats obtenus. De nombreux indices laissent penser qu'il y a une nette sous-évaluation des fréquentations dans l'enquête.

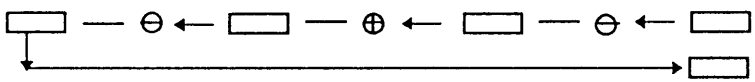
Un travail important est nécessaire pour convaincre les hôteliers qu'il n'est pas contraire à leur intérêt de fournir des renseignements corrects et que cela ne leur occasionnera pas un supplément de travail excessif. Cet effort de persuasion sera plus facile avec un questionnaire simple, tel celui élaboré en s'inspirant de la situation actuelle.

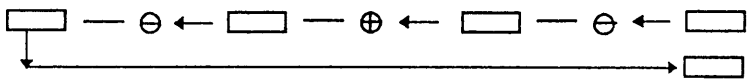
Lorsque l'enquête fonctionnera de nouveau de manière satisfaisante, une concertation avec la profession, permettra de déterminer la manière de répondre au mieux, aux indications de l'O.M.T. en fournissant des données ventilées par nationalités. Plusieurs solutions peuvent être envisagées : nouveau questionnaire, résultats obtenus à partir des logiciels de gestion, exploitation de la fiche de renseignements de l'Armée.

Cartouche N°4 : Chambres occupées et nombres de clients

Nombres de clients*			
Passent la nuit*	Arrivées*	Départs*	Présents au matin*

Nombres de chambres occupées*			
Occupées pour la nuit*	Louées*	Rendues*	Occupées au matin*





				D				
				L				
				M				
				M				
				J				
				V				
				S				
				D				
				T				

Note : Les colonnes permettent un enchaînement de droite à gauche comme la lecture en arabe, mais on peut préférer l'ordre inverse.

---

* Légende en arabe.

FICHE N° 1-f

RENFORCER LE PARTENARIAT AVEC L'ADMINISTRATION GENERALE DE LA STATISTIQUE

1 - Objectifs visés :

- Créer des habitudes de travail en commun entre le Service des Statistiques du Ministère du Tourisme et l'Administration Générale de la Statistique;
- Favoriser la mobilité des agents entre les deux services;
- Offrir à un statisticien adjoint en formation une possibilité de stage pratique au sein de l'Administration du Tourisme.

2 - Description :

- Les deux administrations ont des préoccupations convergentes sur plusieurs domaines, notamment : l'évaluation du poids du tourisme dans l'équilibre extérieur et dans la production nationale, la connaissance des entreprises opérant dans le secteur du tourisme, la connaissance du comportement des Libanais en matière de tourisme et loisirs.
- Le but de cette action prioritaire est de faciliter la prise en compte des besoins du tourisme lors de la définition du programme de travail de l'A.G.S. et d'assurer au Service des Statistiques du Ministère du Tourisme l'appui technique de l'A.G.S. lors de la conception et de la réalisation de certaines de ses tâches.
- La coopération entre services s'exerce, en premier lieu, sur la connaissance des établissements touristiques (coordination de la constitution du fichier des hébergements et du recensement général des établissements), sur l'évaluation des dépenses au Liban des touristes étrangers, sur la définition des enquêtes de branches dans les professions caractéristiques du tourisme (hôtels, restaurants, agences de voyages, etc...), et lors de la conception des questionnaires des enquêtes auprès des ménages.
- Le Service des Statistiques du Ministère du Tourisme doit accueillir un statisticien adjoint en formation. Ce stage pratique portera sur la constitution du fichier des hébergements et sur l'exploitation par sondage de la fiche unique.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Constitution du Service des Statistiques du Ministère du Tourisme et détermination de son programme de travail.

4 - Maître d'ouvrage et intervenants :

- Service des Statistiques du Ministère et Administrat

5 - Date souhaitée du démarrage :

- Le plus tôt possible.

6 - Durée des travaux :

- Concertation permanente.

7 - Projets prioritaires liés :

- Connaissance du tourisme international, constitution d'un fichier des hébergements.

8 - Coût d'investissement et coûts récurrents :

- Pris en charge sur les moyens courants du Ministère et de l'Administration Générale de la Statistique.

9 - Principaux effets attendus :

- Plus grande efficacité des services statistiques dans le domaine du tourisme,
- Meilleure prise en compte du tourisme dans la statistique générale,
- Amélioration de la précision de la balance des paiements et de la comptabilité nationale.

10 - Bénéficiaire de la réalisation du projet :

- Décideurs en matière de politique économique,
- Ensemble de l'économie nationale.

11 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Hôteliers et ensemble des opérateurs du tourisme.

3.2.2. - L'AMENAGEMENT DES SITES TOURISTIQUES

Les projets prioritaires présentés ci-après sont donnés à titre d'exemple et sont illustratifs de la démarche proposée dans les orientations stratégiques à long terme (voir le paragraphe 1.2.2. précédent) et de la politique définie en matière d'aménagement des sites touristiques (voir le paragraphe 2.2. précédent). Ils correspondent à des zones ou à des sites susceptibles d'être considérés comme prioritaires dans le cadre de la stratégie produits-marchés retenue, mais ils ne sont pas les seuls à pouvoir prétendre à une telle priorité. L'important est, qu'au-delà de la mise en oeuvre de ces projets soient validés les procédures de coordination interministérielles, les règlements et documents de planification proposés, ainsi que les modalités de mise en oeuvre suggérées.

Les projets retenus et présentés dans les fiches ci-après sont les suivantes :

2-a : *Aménagement du centre historique de Tripoli et du secteur de El Mina*

2-b : *Aménagement du centre ancien de Jounieh*

2-c : *Aménagement du littoral de Damour*

2-d : *Schéma d'aménagement régional de la vallée de la Qadisha*

2-e : *Aménagement du site du lac de Qaraoun*

2-f : *Elaboration d'un Plan Montagne*

2-g : *Elaboration d'un Schéma Général d'Aménagement du Littoral*

FICHE N° 2-a

AMENAGEMENT DU SECTEUR HISTORIQUE DE TRIPOLI ET DU SECTEUR DE EL MINA (PORT)

1 - Localisation :

- Voir plan de repérage ci-joint.
- **Dans un premier temps**, il s'agit du secteur ancien de Tripoli, au pourtour de la forteresse Saint Gilles (Qalaat Sangil), sur la rive gauche du Nahr Abou Ali. La délimitation exacte de ce secteur ancien, à considérer comme périmètre historique sauvegardé, reste à fixer de manière officielle par les autorités compétentes.
- **Parallèlement**, du secteur ancien du port d'El Mina, lié aussi à l'établissement de circuits maritimes de liaisons avec les villes littorales du Liban et de visite de l'archipel protégé des Palmiers, ainsi qu'avec la visite du secteur ancien central.

2 - Objectifs visés :

- Préserver et mettre en valeur **un patrimoine historique et architectural unique au Liban**, dans son genre et parmi les plus remarquables du Moyen-Orient;
- Utiliser l'intérêt qu'il présente au yeux des visiteurs;
- Par là, **insuffler une activité** touristique accrue de nature à renforcer le rôle économique et culturel d'échanges et de contacts avec des activités d'origine traditionnelle exposés **à un risque de péréclitation lié au "modernisme"** : difficulté d'accès par automobile, sous-valorisation des productions artisanales, dépréciation d'un patrimoine bâti ne répondant plus aux standards considérés comme dominants dans des sociétés en perte d'identité culturelle non valablement reconnue comme telle, au plan national et trop mal connue des visiteurs étrangers.
- Faire de Tripoli en général, conjointement avec la réanimation de la Foire Internationale, un des foyers les actifs de l'accueil des visiteurs de toutes origines, et mettre en valeur son image propre à l'intérieur de "l'image Liban".

3 - Description de la démarche :

- Elle inclura trois volets : des études préliminaires, des études techniques détaillées sur les bâtiments à transformer et les espaces publics à réhabiliter, les travaux.

a - **Etudes préliminaires** : (voir le schéma ci-joint du centre historique), elles sont destinées à :

- **définir** de manière plus précise **un périmètre** de secteur ancien à sauvegarder, de part et d'autre du Nahr Abou Ali,

- **dresser l'inventaire** des monuments historiques (khans, hammams, madrassas) et des maisons et boutiques anciennes, dans l'optique d'une restauration et d'une réutilisation éventuelle à d'autres fins que leur destination actuelle, dans le cadre à la fois d'un développement des activités touristiques et du maintien de la vie sociale et économique de ces quartiers.

- **indiquer l'utilisation** préconisée de quelques bâtiments classés à des fins d'accueil des visiteurs. En première approche, on propose ici d'examiner en particulier les possibilités suivantes de conversion :

- du Khan Al Askar (repère 15 du plan) comme centre d'hébergement, de préférence au Khan Al Saboun, plus difficilement accessibles aux véhicules;

- du Khan Al Saboun (repère 6 du plan), comme centre artisanal "vitrine du savoir-faire" des artisans locaux et d'autres régions du Liban dans tous les domaines : orfèvrerie, verrerie, tissages d'étoffes, travail du bois, etc...;

- du Khan El Misriyin (repère 11) comme restaurant-café, à traiter un peu comme le rest-house de Saïda;

- du Hammam Iz Ed Dine (repère 9 du plan contigu au Khan Al Khayatin) à restaurer comme **hammam** authentique, ouvert en particulier aux visiteurs curieux des modes de vie passés;

- de l'étonnant Souk El Haraj (repère 13) qui pourrait être reconverti en "café-trottoir" abrité hiver comme été et offrir toute la panoplie des spécialités libanaises en matière de cafés, narguiléhs, pâtisseries et douceurs;

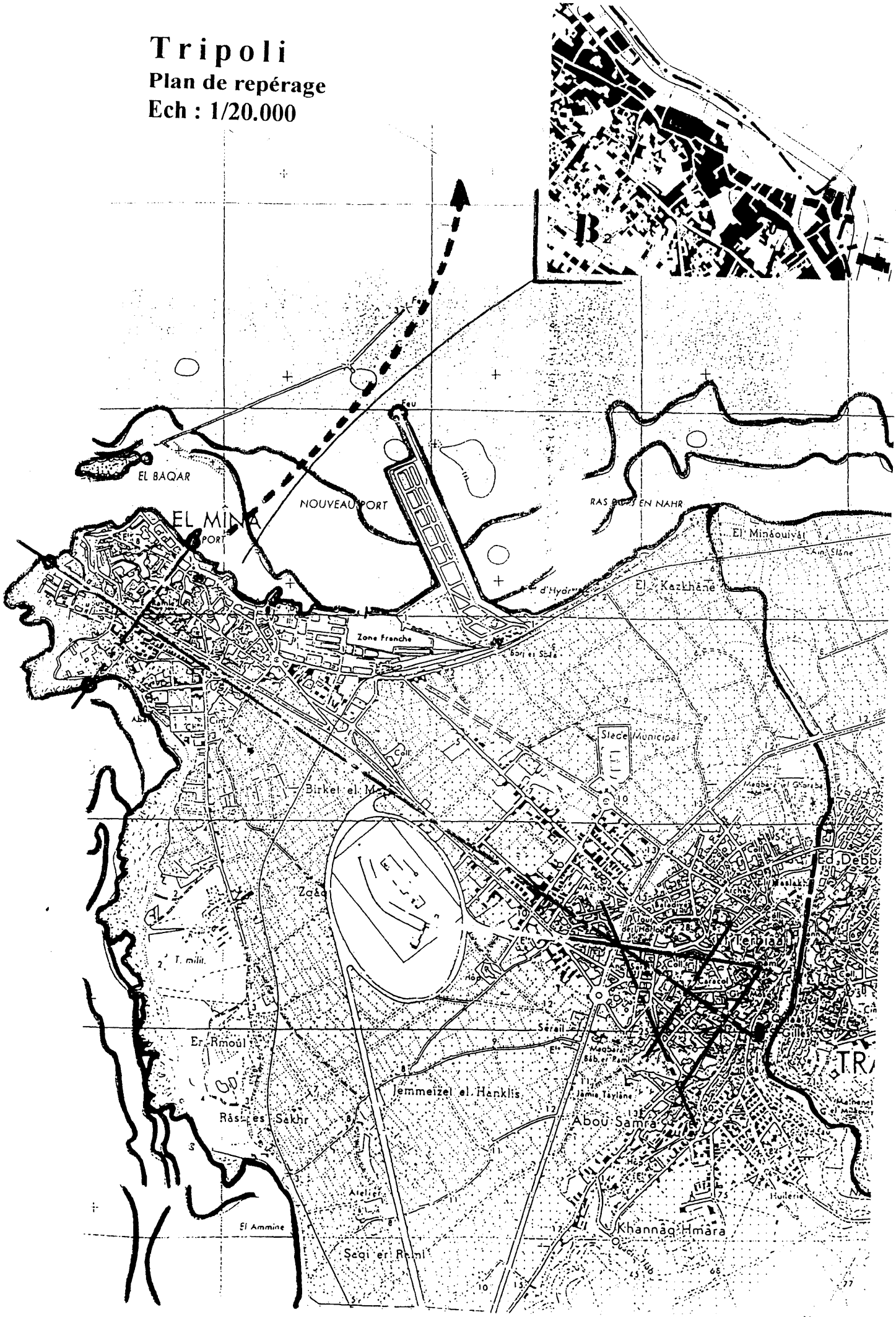
- du Hammam Al Jadid (repère 22) récemment et remarquablement restauré et qui n'est pas exploité comme il le mériterait : vocation culturelle, exposition temporaire, manifestation liée à la musique, à la danse, etc... (la ville de Tripoli ne dispose d'aucun lieu destiné à ces activités culturelles).

- **Proposer un ou des itinéraires** de visites à pied du centre ancien sur lesquels porteront les efforts d'aménagement de toutes natures, à la fois au bénéfice des visiteurs de l'extérieur et des habitants et commerçants riverains (voir itinéraire sur le schéma joint, représenté de manière indicative, en jaune). Cet itinéraire pourrait partir de (et revenir à) la Citadelle Saint Gilles qui est actuellement le point presque exclusivement visité par des visiteurs, étant donné le caractère très bref de leur présence à Tripoli, faute de dispositifs d'accueil suffisants (hébergement, restauration, animation).

Tripoli

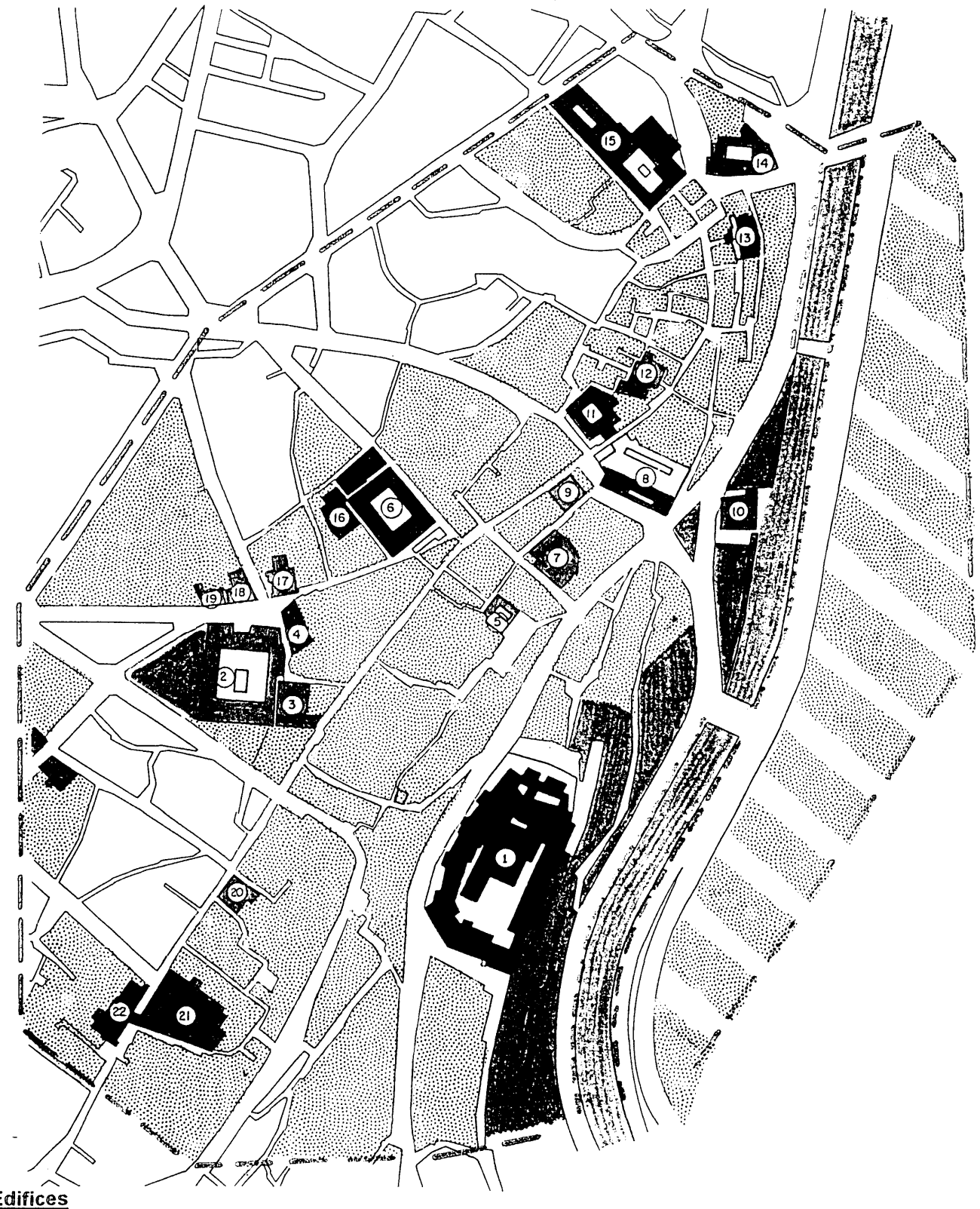
Plan de repérage

Ech : 1/20.000



TRIPOLI
CENTRE HISTORIQUE

éch : 1/10.000



1- Citadelle Saint Gilles.
2- Grande Mosquée.
3- Madrassah al Qartawiqat.
4- Hammam al Nouri.
5- Mosquée Abd el Wahid.
6- Khan al Saboun.
7- Mosquée al Uwaysiyyah.
8- Khan al Khayatin.
9- Hammam Izz ed Dine.
10- Mosquée al Burtasi.
11- Khan el Misriyin.
12- Mosquée el Attar.
13- Souk el Haraj.
14- Mosquée at Tawba.
15- Khan al Askar.
16- Hammam el Habit.
17- Madrassa el Nourieh.
18- Madrassa Malek Nasser.
19- Madrassa el Khayrieh.
20- Mosquée al Tahhan.
21- Mosquée el Mohallaq.
22- Hammam al Jadid.
23- Mosquée Arghoun Shah.
24- Madrassa el Khatounieh.
25- Madrassa es-Saqraqiya
26- Madrassa Rashbieh.

Edifices

- Réaménageables = hammams, khans.
- Liés au culte = mosquées, madrassas.
- Circuits de visite à pied.
- Colline à protéger, reboiser, aménager.
- Traitement des berges Nahr Abou Ali.
- Secteur ancien à protéger (limites approximatives)

- **Proposer un programme général d'interventions** de toutes natures, visant à la restauration-conservation de l'exceptionnel patrimoine bâti du centre historique de Tripoli, le phasage indicatif des travaux à réaliser et la définition plus précise des responsabilités et des modes de financement de ces travaux.

- **Mettre au point les dispositions opérationnelles** liées à la fois aux visites (accueil, stationnement, informations) et à l'aménagement intérieur de la Qalaat Sangil : itinéraire de visite du site lui-même, aménagement d'un musée de salles d'expositions, etc... (voir la fiche N°3-h ci-après).

- **Elaborer un Plan Directeur d'Aménagement du Secteur Sauvegardé**, accompagné des réglementations appropriées (et des propositions d'incitations diverses, fiscales et d'autres, ...), en prenant en compte non seulement la présence du patrimoine historique et architectural mais aussi les conditions du bon fonctionnement de ces quartiers (accessibilité, stationnement) au point de vue social, humain et économique.

La mise en valeur paysagère des rives du Nahr Abou Ali, canalisé de manière brutale doit en faire partie, pour compenser son effet d'égout à ciel ouvert.

b - **Etudes techniques détaillées**

- Suivant le phasage défini au point a, elles porteront sur :

1 -**La réhabilitation architecturale**, en vue de leur réaffectation des bâtiments qui seront retenues (les khans, les hammams, etc...) ainsi que sur le réaménagement de la Qalaat Sangil (voir la fiche N° 3-h ci-après).

2 -**Les interventions matérielles sur l'itinéraire** de visite du quartier sauvegardé soit :

- *en première étape :* nettoyage (ordures, etc...) et matérialisation de ces itinéraires (signalétique). Petits travaux de mise en valeur : par exemple, restauration de fontaines abandonnées et de leurs abords, du revêtement du sol, etc...

- *en deuxième étape :* réfection des voies et des réseaux (eaux usées, ramassages des ordures, éclairage public, etc...) associés.

c - **L'exécution des travaux** :

Elle se fera à partir des cahiers des charges et des prescriptions techniques mises au point par l'étape b ci-dessus et portera sur les deux rubriques 1 et 2 qui y sont mentionnées.

4 - Conditions préalables :

- Aucun travail sérieux correspondant au 3-a ci-dessus, ne peut être entrepris sans disposer d'une cartographie à une échelle pertinente (1/5.000 au moins, et 1/2.000 de préférence) que les photographies aériennes présentes permettent d'établir.

- Le recueil des nombreuses informations détaillées sur le capital historico-architectural est aussi essentiel.

5 - Maîtrise d'ouvrage :

- Pour les études décrites en 3-a : le Ministère du Tourisme, en collaboration étroite avec la D.G.A. et la Ville de Tripoli.
- Pour les études décrites en 3-b et les travaux 3-c, le Ministère du Tourisme ou la D.G.A., ou bien encore la Municipalité de Tripoli, en fonction des financements disponibles et de leurs origines.

6 - Principaux intervenants et montage proposé :

a - Ministère du Tourisme, D.G.A., Municipalité de Tripoli et El Mina.

b - Au niveau des études décrites en 3-a :

- Ministère du Tourisme (financement), avec l'appui technique des connaissances et travaux d'inventaires et levés réalisés par la branche locale du département d'Architecture de l'Ecole des Beaux-Arts de l'Université Libanaise.

c - Au niveau des études décrites en 3-b :

- Ministère du Tourisme et D.G.A.

d - Au niveau des travaux décrits en 3-c, voir les modalités de financement.

7 - Date souhaitée de démarrage et durée des travaux :

a - Etudes décrites en 3-a : mi 1996, sous réserve de 4 ci-dessus.
Durée : 6 à 8 mois.

b - Etudes décrites en 3-b : environ 6 mois.

c - Travaux décrits en 3-c : 1ère phase : environ 12 mois.

8 - Projets liés en amont et en aval :

- En amont : cartographie à jour.
- En aval : décrits au paragraphe 3 ci-dessus.

9 - Mode de financement :

- Etudes décrites en 3-a : Ministère du Tourisme avec apports extérieurs : D.G.A., UNESCO, ville de Tripoli, Réseau Medurbs/UE, mécènes locaux et associations.
- Pour les études décrites en 3-b et les travaux 3-c, le Ministère du Tourisme ou la D.G.A., ou bien encore la Municipalité de Tripoli, en fonction des financements disponibles et de leurs origines.
- Etudes décrites en 3-b : essentiellement Ministère du Tourisme et D.G.A.,
- Travaux décrits en 3-c :

- **Pour ce qui concerne la réutilisation de bâtiments historiques classés** et dans la mesure ou ils sont propriétés d'Etat à ce titre, le mécanisme des arrêtés d'imposition de type B.O.T. paraît particulièrement approprié. Se posera la question de leurs occupants actuels (statuts de propriétaire - locataire,...)

- **Pour les espaces à vocation d'usage public** (voies placettes) : montage financier à préciser par les études 3-d et -b : peuvent être mobilisées les sources de financement mentionnées à propos de 3-a, sachant que l'engagement des entités d'Etat du Liban sera déterminant pour mobiliser des fonds d'autre provenance.

10 - <u>Mode de gestion et de fonctionnement - Responsabilités</u> :

- Le Ministère du Tourisme sera responsable des conventions de type B.O.T. (portant sur la remise en valeur et les réutilisations des monuments et bâtiments identifiés lors des études préliminaires 3-a).
- La Municipalité de Tripoli (et celle d'El Mina) pour ce qui porte sur la mise en valeur et l'entretien régulier des itinéraires de visite et la police des établissements touristiques.

11 - <u>Effet induits au plan économique local</u> :

- Maintien des activités traditionnelles au sein d'une grande agglomération,
- Introduction des effets (dépenses sur place) d'un flux accru de visiteurs.

12 - <u>Bénéficiaires</u> :

- La population locale et son activité économique,
- L'image générale du Liban, auprès des Libanais résidents et des touristes étrangers.

Vue générale de la vieille ville

← Le Souk El Hareg

Mosquée El Attar - Entrée

TRIPOLI 2

← Mosquée des visiteurs - Hors les Murs

Accès piétons à la Citadelle

Les souks

FICHE N° 2-b

AMENAGEMENT DU CENTRE ANCIEN DE JOUNIEH

1 - <u>Localisation et contexte actuel</u> (voir le plan de repérage et le schéma du périmètre d'intervention joints) :

- L'opération proposée concerne la partie du centre ancien de Jounieh située entre la Mairie et le parvis du Stade Municipal et devrait porter sur une surface totale de 15 à 20 hectares dénommée périmètre d'aménagement.

- Elle inclut, dans ce périmètre, plus d'une quarantaine de maisons anciennes d'architecture remarquable du siècle dernier, dont une grande partie est alignée de part et d'autre d'une rue (12 mètres d'emprise, longue d'environ 400 mètres) à l'activité dominante de commerce de type moderne en rez de chaussée. C'est l'un des rares ensembles urbains continus et ordonnés qui subsiste au Liban (peut-être le dernier), de belle qualité, ou se succèdent façades de pierre blonde à la fois sobres et raffinées, aux modénatures élégantes et discrètes, dans une très grande unité urbaine (matériaux, percements, etc...).

- Cet ensemble est à proximité immédiate de la mer et une telle localisation éveille nombre d'appétits spéculatifs : remplacer ces bâtiments bas par des immeubles bien plus élevés (de 10 ou 12 étages) à vocation résidentielle et pseudo-balnéaire, générateurs de substantielles plus-values, à l'instar du tissu bâti moderne enserrant la baie de Jounieh, et le phénomène s'y manifeste déjà.

- Si les façades bordant la rue commerçante sont encore de très belle tenue, il en va tout différemment des arrières côté Nord (ville) et côté Sud (mer), ou plusieurs maisons ont été abandonnées ou inachevées (sinon à moitié démantelées). Par ailleurs, on constate usuellement que l'étage supérieur (ou les deux étages, par endroits) sont peu occupés : vitres brisées, volets non réparés, ...

- A noter qu'il existe aussi au long du rivage de Jounieh, nombre de maisons anciennes d'architecture tout aussi remarquable : au Sud de la Mairie, dans le secteur de Maameltein, mais dont l'unité visuelle a été gravement compromise par l'irruption de bâtisses modernes (immeubles, complexes balnéaires) sans aucun intérêt, quand elles ne sont pas grotesques.

2 - <u>Objectifs visés</u> :

- **Avant tout, sauvegarder et remettre en valeur un patrimoine architectural et urbain unique s'il en est encore temps**, dont la disparition pour faire place à des réalisations modernes et banales, serait irrémédiable aux plans culturel et de la mémoire collective. Ces bâtiments ont été récemment (février 1995) classés par le Ministère de la Culture.

- Pour ce faire, **tirer le plus grand parti possible** à tous égards, des opportunités de revitalisation très réelles : présence de la mer, activités commerciales, cadre architectural de qualité, qu'offrent les activités de tourisme (séjours, visites) et de loisirs, même s'il s'agit dans ce cas d'une affaire d'affirmation de la **qualité urbaine**, incluant aussi les solutions indispensables aux questions posées par la circulation et surtout le stationnement, aujourd'hui totalement inorganisés et envahissants, au sein de secteurs limitrophes **de fort emploi tertiaire** : commerces, banques, administrations, écoles.

- **Affirmer** le rôle de Jounieh (voir le paragraphe 1.2.2 décrivant la stratégie générale d'aménagement) comme pôle d'accueil touristique, en alternative de Beyrouth, en s'appuyant sur les atouts dont elle dispose (réouverture du casino, animation de Kaslik, son site encore admirable, les activités balnéaires, nautiques et de plaisances/croisières) et qui sont encore peu exploitées.

- Au travers de cette opération, qui pourrait être qualifiée d'opération-test ou opération-pilote à ces égards, **élaborer des méthodes** d'études, de concertation, de préparation du cadre juridique et financier destiné à conjuguer les efforts du secteur public et du secteur privé (par exemple, les propriétaires actuels) en vue d'une réalisation qui pourrait servir d'exemple.

- Et par là, amorcer une dynamique d'aménagement et de partenariat qui pourrait être étendue, mutatis mutandis, à l'ensemble du littoral de Jounieh et ailleurs sur le littoral libanais.

- Démontrer qu'une opération **menée dans un souci de qualité générale**, peut apporter des retombées financières et économiques, tout aussi profitables que ne le ferait l'urbanisation laide et brutale qui est aujourd'hui la règle générale (valeurs foncières et prestige qui en découlera).

3 - <u>Description</u> (voir le schéma des principes d'aménagement ci-joint) :

- La préparation de l'opération, si elle doit être retenue, exigera au moins 3 étapes : les études techniques, la mise au point de son montage financier, juridique, institutionnel et la réalisation des travaux.

a - **Etudes techniques** :

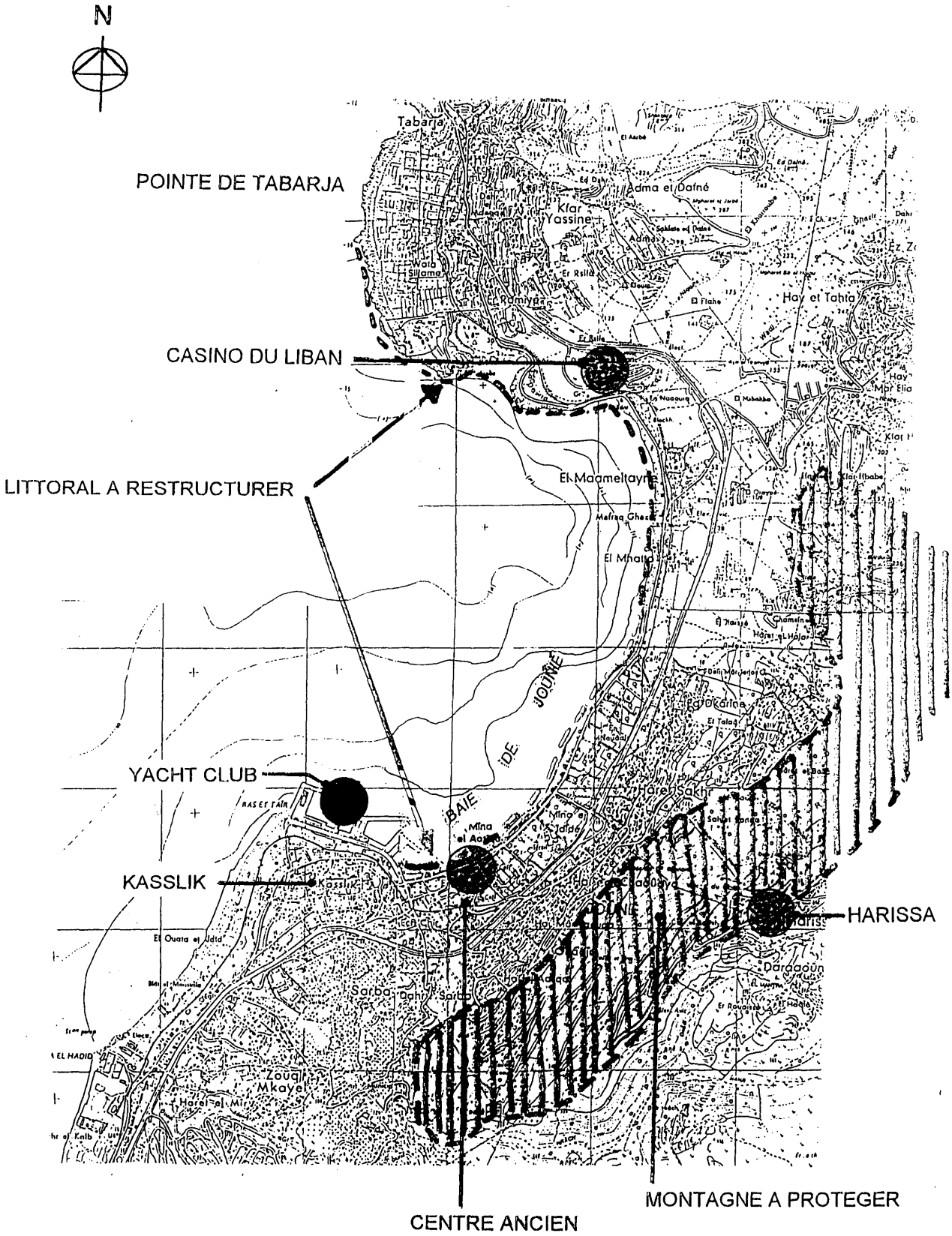
- Destinées essentiellement à proposer un programme d'aménagement phasé et des règles et modalités d'occupation des sols, elles doivent porter sur :

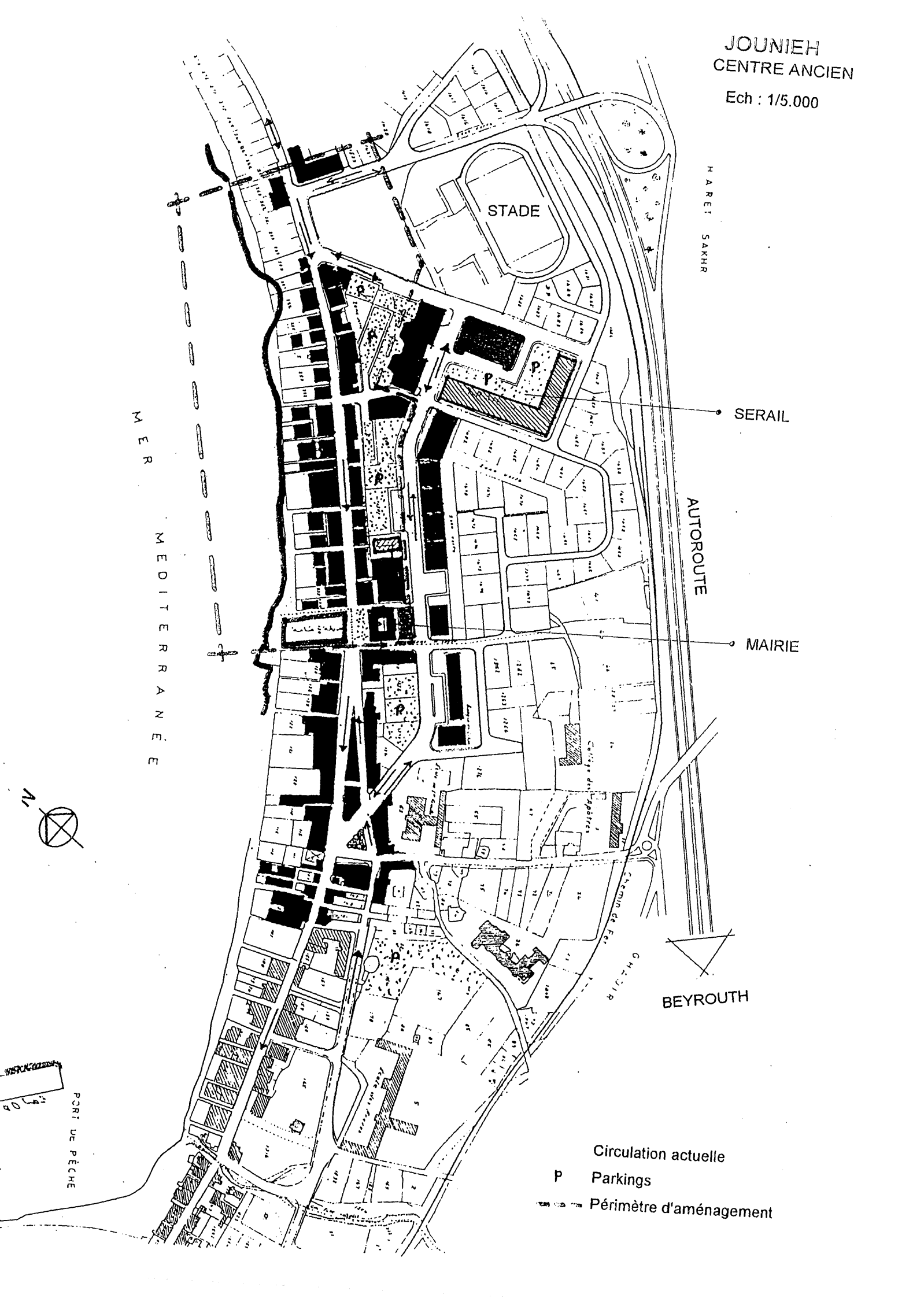
- l'inventaire précis des constructions existantes (anciennes et non) et de leur potentiel de réutilisation. Au minimum, ce travail permettra de conserver la mémoire de ce qui fut et n'est plus... pour l'édification des générations futures,

JOUNIEH

REPERAGE DES ACTIONS GENERALES

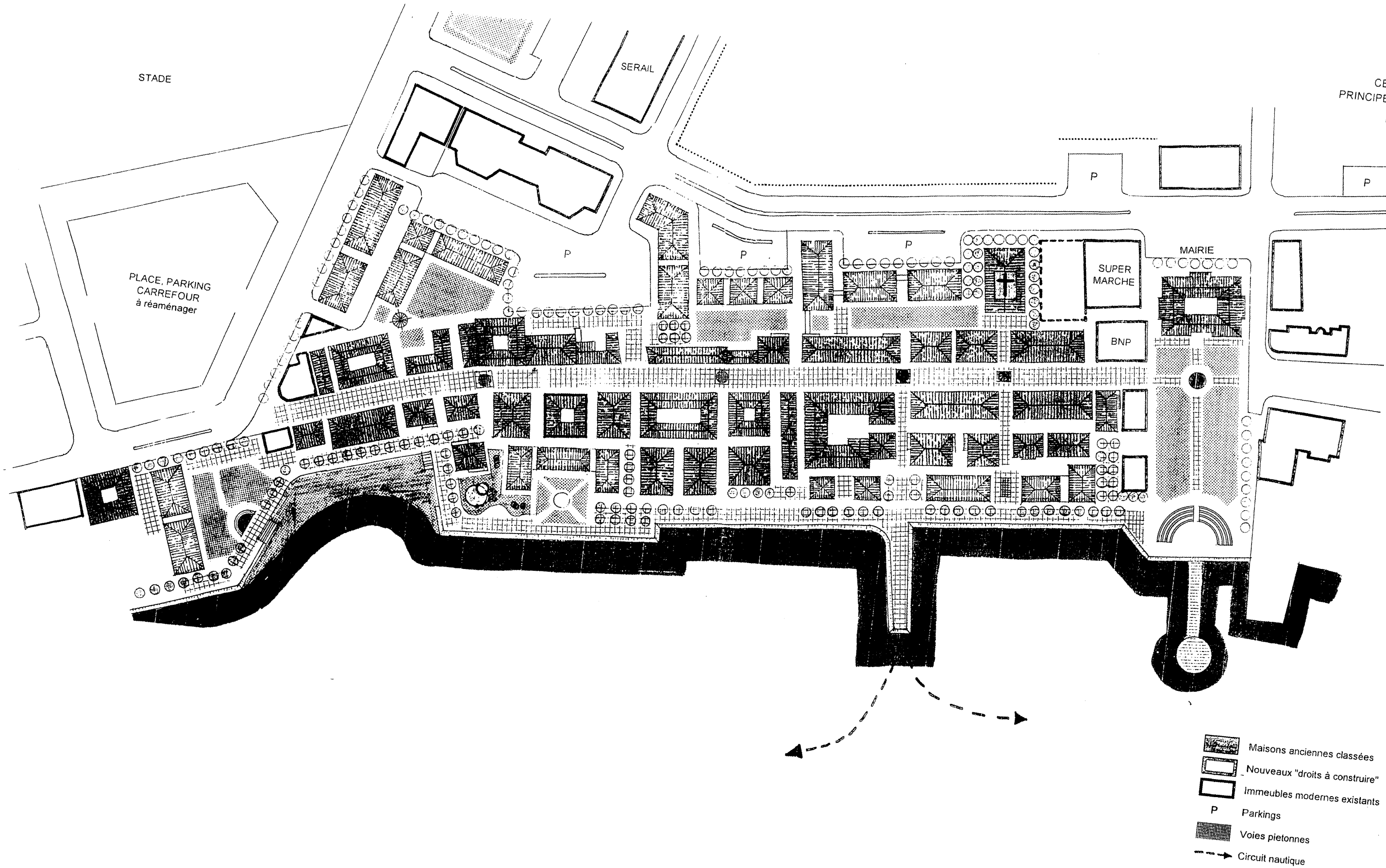
Ech : 1/40.000




JOUNIEH
CENTRE ANCIEN
Ech : 1/5.000
STADE
HARET SAKHR
SERAIL
AUTOROUTE
MAIRIE
MER MEDITERRANÉE
BEYROUTH
PORT DE PÊCHE
Circulation actuelle
P Parkings
Périmètre d'aménagement

JOUNIEH
CENTRE ANCIEN
PRINCIPES D'AMENAGEMENT

Ech : 1/2.000



- l'analyse de la situation foncière à l'intérieur du périmètre d'aménagement,
- la prise en compte des questions de circulation et de stationnement automobiles,
- la proposition d'un Plan d'Aménagement du périmètre, résultant des analyses précédentes.
- Le schéma de principe ci-joint, établi sur une base cartographique très lacunaire, en illustre quelques bases, qui resteront à discuter :

- **rendre aux piétons la primauté** de circuler à l'abri du trafic automobile[52], ce qui serait une situation quasiment unique au Liban actuel, au long de la rue commerçante actuelle, des ruelles adjacentes et surtout par aménagement d'une promenade de bord de mer (qui n'est actuellement qu'un chaos de remblais rocheux hétéroclites) animée et liée aussi à la fréquentation d'une courte plage existante et à la possibilité de desserte (appartement et installations à localiser) par voie maritime entre villes côtières;

- **organiser circulation et stationnement** coté ville au Nord et devant le stade (ce parvis est actuellement occupé par divers baraquements et des véhicules blindés de l'Armée). Les distances à parcourir à pied depuis les lieux de stationnement sont réduites : de 100 à 200 mètres. En l'état actuel, il reste de très vastes espaces non construits qui sont justement utilisés comme stationnement;

- **permettre et organiser la construction** (ou réaménagement) de nouveaux immeubles, à la condition de respecter des règles strictes quant aux matériaux, architecture, volumes, couleurs, etc... harmonisés avec les constructions anciennes existantes, dont certains ajouts intempestifs devraient être supprimés. Ces nouveaux droits à construire seront de nature à contribuer à l'équilibre financier de l'opération (coûts des travaux de remblaiement, de dallage des voies piétonnes, etc...);

- **compléter le dispositif** par l'aménagement d'espaces publics de qualité : parc, fontaine, petit théâtre de plein air dans l'arc de la belle mairie, intermèdes paysagers plantés au long de la promenade de bord de mer, conservation du caractère minéral sobre de la rue commerciale, à ponctuer éventuellement à quelques carrefours par un mobilier urbain de qualité (bancs, boîtes à ordures, luminaire,...) et d'oeuvres d'artistes libanais.

Le but d'un tel plan d'aménagement est de permettre, au sein du quartier ancien ainsi revivifié, la cohabitation d'une activité commerciale déjà présente mais un peu déclinante, des besoins résidentiels, de nouveaux hébergements touristiques (hôtels, hôtellerie dite "éclatée"), de restaurants et cafés-trottoirs, dans une ambiance que l'on ne trouve actuellement nulle part au Liban, **et en bordure immédiate de la mer**.

---

[52] Etant entendu que l'accès en sera maintenu aux occupants riverains (voirie mixte).

b - Le passage en revue des possibilités de montage financier, juridique et institutionnel d'une telle opération (on rappelle ici que le seul Ministère du Tourisme ne dispose dans l'état actuel des choses, d'aucun droit foncier, dans le cadre d'une opération qui pourrait être cependant un élément-phare du tourisme au Liban...) est déterminant. Il s'agit de convaincre au travers des dialogues continus, les propriétaires actuels de l'intérêt qu'ils peuvent trouver à sa réalisation, et de l'intérêt plus large qu'y trouvera la nation. Le soutien actif de la Municipalité de Jounieh est capital, si elle veut bien adhérer à cette action en raison des retombées qu'on peut en attendre.

c - Les travaux ne sont mentionnés ici que dans la mesure ou ils exigeront de très grands efforts d'investissements : remblais et leur finition à terre comme côté mer (dallages des voies piétonnes, aménagement des dispositifs de stationnement, plantations et embellissements divers, etc...).

4 - <u>Conditions préalables</u> :

- Pour la partie décrite en 3-d ci-dessus (et comme ailleurs), une cartographie à jour au 1/1.000 du périmètre d'aménagement, surtout en ce qui concerne l'implantation des bâtiments implantés à proximité du littoral et la configuration exacte de ce littoral : remblais, endigages, etc...
- La mise à disposition des données cadastrales existantes.

5 - <u>Maître d'ouvrage</u> :

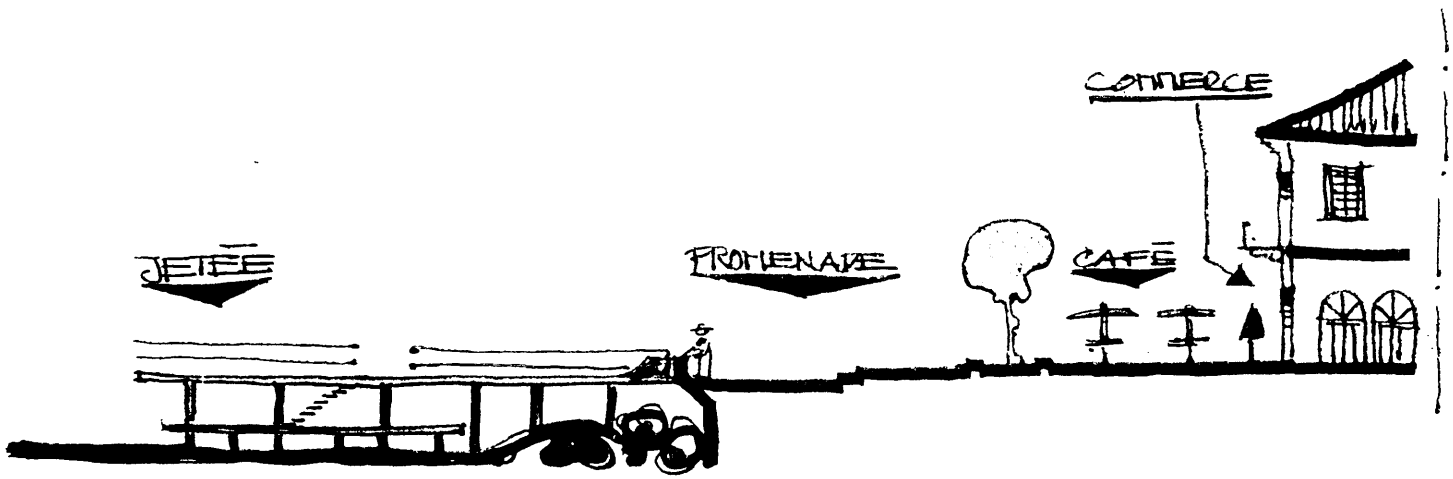
- Sa définition dépendra en grande partie des conclusions de l'approche 3-b ci-dessus. Dans un contexte français (très différent), **il apparaîtrait naturel** qu'elle soit assumée par la collectivité locale, donc la Municipalité de Jounieh, comme à la fois gardienne et garantie des intérêts publics et privés locaux et de leur devenir.

Le contexte libanais actuel étant différent, latitude reste ouverte à d'autres possibilités, où pourront intervenir conjointement la tutelle de l'Etat (via le Ministère du Tourisme, par exemple) et les investissements/responsabilités du secteur privé, toutefois régi par le respect des règles d'intérêt public.

6 - <u>Principaux intervenants et montage proposé</u> :

- Au premier rang des intervenants figurent les actuels propriétaires fonciers et immobiliers du secteur d'aménagement, incontournables dans la situation présente de faiblesse des capacités publiques d'investissements.

- L'hypothèse d'une expropriation générale de ces propriétaires étant écartée, car non réaliste, faute de moyens financiers d'indemnisation (et de volonté politique avérée), ne restent, sous réserve **d'une adhésion préparée de longue main**, que les solutions très semblables sur le fond même :



JOUNIEH
COUPE TRANSVERSALE

JOUNIEH
PERCEE VERS LA MER

- de la constitution d'une Association Foncière Urbaine (A.F.U.), courante en droit français, constituée en vue de la réalisation du Plan d'Aménagement,

- d'un montage de type SOLIDERE comme pour le centre de Beyrouth.

Dans la pratique, ces deux solutions tendent à fondre dans une seule entité foncière, des apports divers, de les traduire en forme d'apport initial (actions ou millièmes au prorata des droits détenus), de les solliciter à hauteur des frais engagés (travaux) et de les rétribuer en fonction de leurs parts.

En première approche, tout donne lieu à penser que la première de ces deux formules est préférable : à la différence de propriétaires "disparus" de SOLIDERE, on aurait à faire dans le cas précis à des gens bien présents

Il n'est pas exclu qu'un "repreneur" du secteur privé, prenne la haute main sur tout l'ensemble.

Dans cette configuration générale, le rôle du Ministère du Tourisme apparaît beaucoup plus comme celui **d'un catalyseur des énergies**, appuyé qu'il pourrait être par la D.G.A. (mise en position de refuser **toute transformation** des maisons anciennes qu'elle a fini par classer) et la D.G.U. pour ce qui a rapport aux zonages et règlements des zones urbaines.

Ce rôle gagnerait grandement à obtenir à l'appui convergent de la Municipalité de Jounieh. Cela concerne les points 3-a (études) et 3-b (possibilités de montage) décrits ci-dessus.

7 - Date souhaitée de démarrage et durée des travaux :

- Pour ce qui porte sur 3-a (études) et 3-b (mise au point d'un montage satisfaisant les parties) :
    - Démarrage mi-1996, si les documents cartographiques et cadastraux sont disponibles,
    - Durée : environ 6 mois.
- Pour les travaux d'aménagement (à phaser auparavant) :
    - Démarrage : début 1997,
    - Durée : environ 2 ans.

8 - Projets liés en amont et en aval :

- Ce projet prioritaire, tel qu'il est décrit, s'inscrit dans le cadre spatial plus général du site exceptionnel de Jounieh, caractérisé par sa baie admirable et les hauteurs aux pentes abruptes qui la dominent de façon majestueuse (les sanctuaires de Harissa, entre autres). Ce cadre visuel et environnemental, bien que victime d'agressions irréparables, reste encore remarquable, pas seulement du point de vue du visiteur du passage, mais de ceux qui y vivent.

Il faut souhaiter que, **de toute urgence,** soient mises en oeuvre toutes les dispositions d'urbanisme et d'environnement conduisant à :

- épargner et remettre en valeur la bande littorale, victime de tous les appétits privés (inappropriés car dépourvus de cadre d'ensemble) qui sont en train de la défigurer irrémédiablement et **d'en interdire la fréquentation du plus grand nombre,**

- maintenir l'admirable toile de fond verdoyante des flancs abrupts de la montagne de Harissa, (gravement endommagés par la blessure béante d'une route récente), non seulement pour sa qualité visuelle, mais pour son rôle écologique : l'érosion massive qui gagne menace les établissements humains situés en aval.

Il s'agit donc ici de la mise au point d'un Plan Directeur d'Urbanisme de Jounieh qui prendrait en compte ces facteurs primordiaux.

9 - <u>Modes de financement</u> :

- **Pour les postes visés en 3-a et 3-b ci-dessus :** il est proposé en première approche, un financement conjoint des partenaires de l'Administration directement en cause : Ministère du Tourisme, de la Culture (DGA), des Travaux Publics (DGU), abondé si possible par des apports extérieurs internationaux (coopérations) et nationaux (associations et mécénats).

- **Pour les travaux :** le financement des participants impliqués dans le montage préconisé, en fonction de sa nature : les propriétaires actuels, repreneurs de leurs droits, (appuyés par diverses mesures directes/participation/subvention aux dépenses, exonérations fiscales, etc...), l'Administration, la Municipalité de Jounieh, des mécènes, etc...

10 - <u>Mode de gestion et de fonctionnement</u> :

- Il repose sur la structure qu'il y aurait ou non lieu de mettre en place (point à examiner très soigneusement au cours du 3-b ci-dessus) pour conduire les opérations, **par délégation d'un maître d'ouvrage clairement désigné**, du début (études 3-a et 3-b) à la fin (travaux 3-c).

C'est en ce sens que le métier "d'aménageur" apparaît comme indispensable, qu'il soit d'émanation et de financement publics (donc chargé aussi de ménager les droits de la collectivité au sens large du terme) et/ou privés (veillant aux droits de toutes natures de ceux qui lui ont fait confiance, mais à la condition expresse d'être "encadré" par un système, qui reste à mettre en place, lui imposant le respect de l'intérêt général.

11 - <u>Principaux résultats économiques et financiers</u> :

- Ils se jugent au plan très local et au plan national du tourisme au Liban.

- **Au plan local** : La réactivation de l'activité commerciale existante, augmentée des fréquentations d'achats et de consommations (restaurants, cafés...) et de séjours,

- **Au plan national** : Les mêmes, augmentées de l'amélioration de son image générale.

12 - <u>Effets induits</u> :

- Création d'emplois sur place (on évite les allers et retours à Beyrouth, ...).,
- Augmentation de l'activité et, si des mesures adéquates sont instaurées, des rentrées importantes de finances locales.

13 - <u>Bénéficiaires</u> :

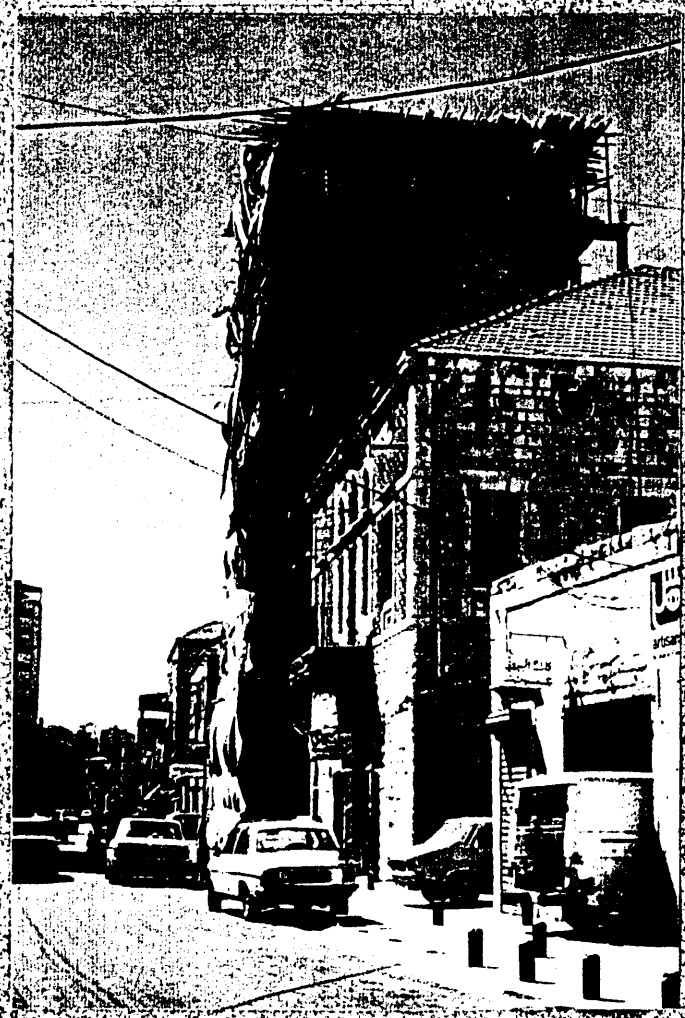
- Les propriétaires locaux, leurs employés, les habitants et la Municipalité de Jounieh.

Façades du quartier ancien

Vue de la Baie

← Une des ruelles

Construction en cours au cœur
↓ du quartier ancien



← Façade sur la mer

FICHE N° 2-c

AMENAGEMENT DU LITTORAL DE DAMOUR

1 - Localisation :

- De part et d'autre de l'embouchure du Nahr Ed Damour et entre la voie ferrée **littorale désaffectée** et la mer. Longue plage (au moins 1.500 mètres) de sable encore assez peu occupée sauf dans sa partie Sud : plage aménagée payante (El Jisr) et amorce en sa limite Nord d'un projet de teneur non connue. le site (environ 40 à 50 hectares) est encore occupé, ce qui est surprenant à si peu de distance de Beyrouth, par de vastes bananeraies et les restes de bâtiments industriels (briqueteries) démantelés.

- En raison de la proximité de l'agglomération beyrouthine qui gagne en étendue, ce site paraît particulièrement menacé par les appétits spéculatifs, alors qu'il demeure l'un des rares du littoral à pouvoir répondre à une forte demande de loisirs des résidents libanais, d'autant qu'il peut être combiné avec la fréquentation de fins de semaine (2 ou 3 restaurants) de la remarquable vallée du Nahr Ed Damour et constituer un pôle de distractions variées et complémentaires. L'amélioration des routes (autoroute dite du Sud) rendra ce site encore plus facilement accessible depuis Beyrouth.

2 - Objectifs visés :

- **Au minimum**, prendre d'urgence les mesures visant à ménager le potentiel d'aménagement (mise sous étude), élaborer et imposer un Plan d'Aménagement et des règles de nature à éviter une bétonisation intensive comme ailleurs et surtout conserver les possibilités d'accès du plus large public aux plages.

- **De préférence**, placer la mise en oeuvre de ce Plan d'Aménagement sous la responsabilité de la Puissance Publique, afin d'éviter les dérapages menaçant l'occupation du site, soit par expropriation/indemnisation pure et simple des propriétaires actuels, soit en imaginant un montage permettant de les y associer.

- Tirer parti au travers de l'élaboration du Plan des atouts naturels du site: plage, embouchure, proximité de Beyrouth et de la vallée du Damour (ouvrant accès vers le

Chouf, ses paysages, villages et monuments) pour répondre aux attentes d'une clientèle potentielle présente localement ou venant d'ailleurs.

3 - **Description** (voir le schéma ci-joint) :

a - Après rassemblement des données physiques et **foncières** du périmètre étudié, des clientèles-cibles identifiées (en privilégiant celles des libanais et de leurs loisirs de fins de semaine), étude d'un **Plan d'Aménagement** du site et formulation des règles de son occupation suivant le zonage étudié, qui devrait **prioritairement** interdire la constitution d'une suite de propriétés closes et immédiatement contiguës empêchant tout accès public au rivage.

b - Intervention de la Puissance Publique (le rôle de déclencheur du Ministère du Tourisme est à cet égard particulièrement important pour favoriser un aménagement réellement concerté liant Etat, Collectivité(s) Locale(s), propriétaires fonciers actuels, autour de la mise en oeuvre de ce Plan.

En toute première approche, ce qui reste à discuter, le schéma ci-joint figure ce que pourrait être les éléments constitutifs du Plan, conciliant intérêts du public et intérêts privés :

- que ce soit au Nord ou au Sud de l'embouchure, un secteur à dominante d'intérêts privés destinés à la réalisation de petits lotissements résidentiels de bon standard et d'hébergements conçus de manière physiquement très différente de ce qui est la coutume du Liban ("chalets" en immeubles) : bâtiments bas, bungalows.

- un autre secteur à dominante de vocation publique : un ensemble de "plage publique aménagée" offrant les services élémentaires d'un accueil du grand public : sanitaires, douches, aires de pique-nique, etc...; moyennant la perception d'un droit d'entrée raisonnable (par exemple, par voiture) destiné à couvrir les frais de fonctionnement), les autres services étant payables en supplément : restaurants, jeux, attractions, ... et concédés en exploitation au secteur privé.

A titre d'indication, on signale ici que les prestations offertes, de niveau correct mais loin d'être luxueux, par l'établissement existant (El Jisr) donnent lieu à un droit d'entrée de 8.000 L.L. (adultes) et 3.000 L.L. (enfants) avec de l'ordre de 2.000 entrées/jour en fins de semaine d'été.

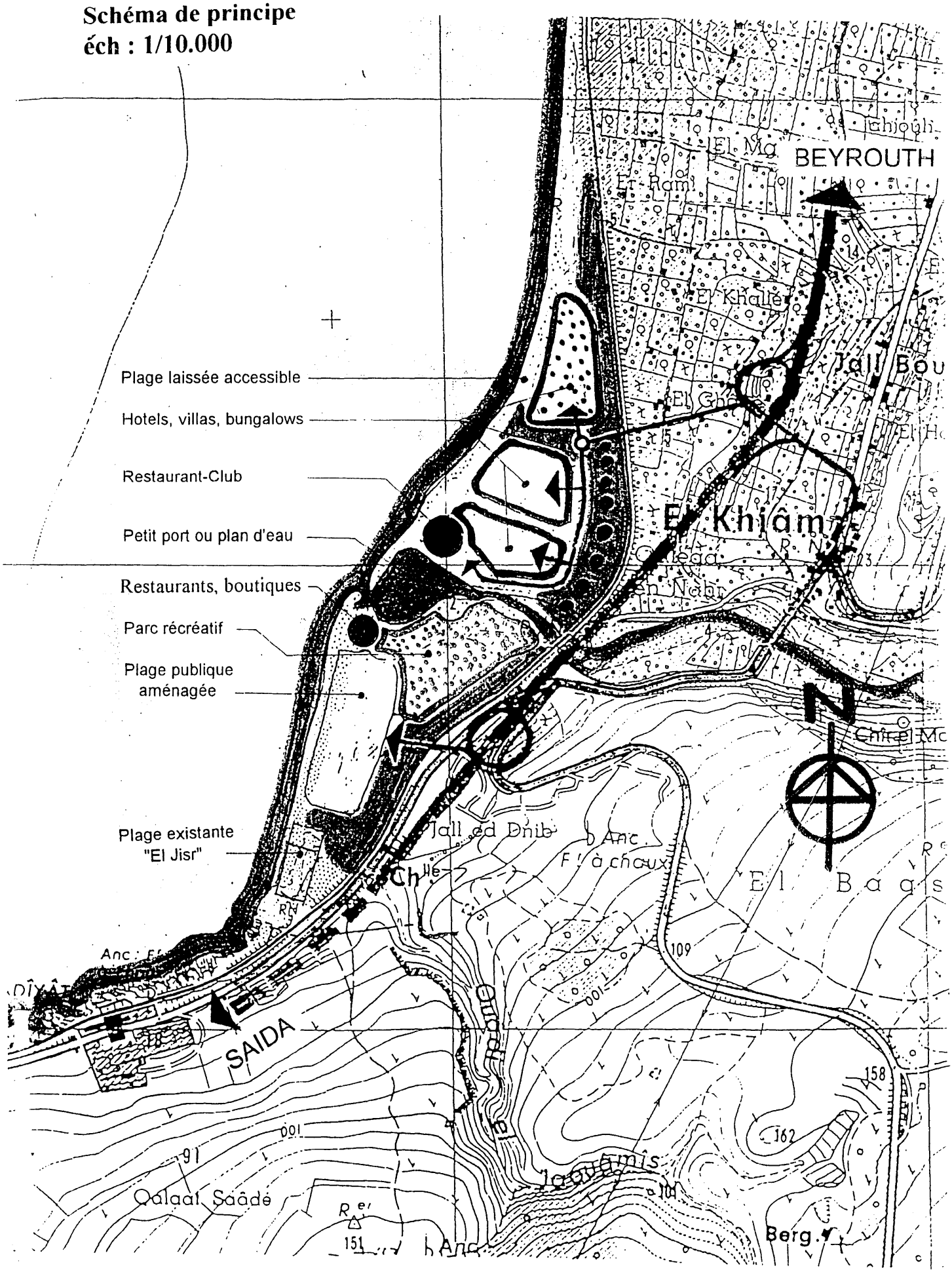
- A ces éléments de programme (voir le schéma) peut s'ajouter l'aménagement d'un dispositif lié à l'accueil de la plaisance ou d'un plan d'eau récréatif permanent à l'embouchure du Dammour, d'un parc récréatif arboré, de restaurants et de boutiques.

- L'idée générale est que ce qui pourrait être concédé, d'une manière ou d'une autre, aux intérêts privés permettra de compenser les investissements (acquisition de terrains, aménagements généraux de voirie, plantations, etc...) engagés par le secteur public.

Littoral de DAMOUR

Schéma de principe

éch : 1/10.000



4 - Conditions préalables :

- Comme partout ailleurs disposer d'une cartographie à jour, incluant la représentation des travaux autoroutiers en cours aux abords du site.

5 - Maîtrise d'ouvrage :

- pour ce qui concerne l'élaboration du Plan d'Aménagement (échelle, au moins 1/5.000), elle reste à établir et à partager, s'il le faut, entre le Ministère du Tourisme et la D.G.U., par leurs moyens propres d'étude et/ou par appel aux compétences techniques extérieures.

- Pour ce qui concerne **l'éventualité** d'une action d'aménagement plus directe, l'absence d'un opérateur identifié, **agissant sur délégation de maîtrise d'ouvrage**, est ressentie comme dans le cas du réaménagement du centre ancien de Jounieh (voir la fiche N°2-b).

6 - Principaux intervenants et montage proposé :

- Pour ce qui est décrit ci-dessus en 3-a : le Ministère du Tourisme en conjugaison avec la D.G.U.,

- Pour la partie décrite en 3-b : les intervenants et montages devront être identifiés et précisés quant à leurs rôles et leurs apports respectifs, **au cours des études détaillées menées au titre du 3-a** (Plan d'Aménagement et règles d'occupation).

Bien entendu, les intervenants devraient inclure :

- les représentants des départements ministériels qualifiées : Tourisme, Urbanisme, Transports (D.P.M.), au moins,
- la ou les collectivités locales concernées,
- les propriétaires fonciers actuels,
- leurs éventuels locataires de terrains.

7 - Date souhaitée de démarrage et durée des travaux :

- Démarrage de l'étude du Plan d'Aménagement : mi-1996, si la cartographie (à demander d'urgence) est disponible,

- identification des propriétaires actuels et mise en route des négociations : mi-1996,

- élaboration du Plan et Règlement d'Aménagement : fin 1996, en incluant la prise d'arrêté de "mise en étude" et les négociations entre parties prenantes (administrations, propriétaires fonciers),

- Travaux d'aménagement à réaliser par le secteur public, quels que soient les accords fonciers et financiers entre public/privé : environ 2 ans.

8 - <u>Projets prioritaires liés en amont et en aval</u> :

- En amont, mais non nécessairement conditionnant : le Schéma Directeur d'Aménagement Touristique du Littoral (voir la fiche N°2-g).

9 - <u>Mode de financement</u> :

- Pour les études visées en 3-a, sur budget des administrations concernées : Ministère du Tourisme, D.G.U.

- Pour la mise en oeuvre de l'opération ainsi planifiée, les solutions à son montage et son financement à la fois d'origine publique et privée devront être proposées lors de cette étude (3-a), en privilégiant les formules capables d'associer étroitement intérêts publics et privés. En première approche et en misant sur la capacité effective de l'Administration à mettre en avant son souci de l'intérêt général à long terme, on peut esquisser les réponses suivantes :

- Exercice pur et simple du droit d'expropriation avec due indemnisation des propriétaires actuels pour cause d'utilité publique. Cela entraîne, d'une part d'engager les fonds correspondants, puis ceux qui correspondent aux frais d'aménagement (qu'ils soient en tout ou partie récupérés ensuite sur les investisseurs privés intéressés par cette opération), d'autre part d'exercer l'autorité nécessaire avec des moyens suffisants pour le faire.

- Le pouvoir d'imposer un plan et un règlement destinés à ménager les droits de la communauté nationale, en particulier de libre accès au rivage et l'autorité dans son pouvoir de formuler ou d'imposer des règles d'intérêt public.

- **Une (ou des) solution(s) de compromis**, de toute évidence beaucoup plus familières aux modes de penser et de faire au Liban, serait-ce au prix de longues et tortueuses tractations, permettant d'associer finalement investissements publics et privés en vue des bénéfices attendus de chaque partie (intérêt général pour les premiers résultats économico-financiers pour les seconds).

C'est cette dernière solution, dont il faut définir les contours exacts, qui semble dans l'état actuel des choses, la plus propre à donner satisfaction à tous, chacun dans un champ d'action. **Elle répond à la notion d'aménagement véritablement concerté**.

10 - <u>Mode de gestion et de fonctionnement</u> :

- Deux hypothèses sont envisageables :

- le "tout privé" mais soumis aux stipulation du Plan d'Aménagement : il s'agira de sa (leur) manière(s) de gérer leur bien.

- l'accord "public/privé" : se fait sentir le besoin d'une structure de ce qui porte sur la partie des aménagements placés sous la responsabilité, directe ou indirecte, de

l'Administration, structure en charge d'équilibrer les dépenses et recettes d'exploitation et d'entretien, soit de l'ensemble public/privé, soit de la seule partie publique.

11 - <u>Responsabilité de la gestion et du fonctionnement</u> :

- Ici encore, deux hypothèses (à examiner comme les points 8 et 9 qui précèdent au cours des études à mener à propos du point 9-3-a) :

  - "tout privé: sans commentaire particulier,

  - "accord public/privé": sur la base d'une définition précise de ce qui est du ressort de l'un et des autres, les responsabilités respectives doivent être clairement établies et les moyens financiers (point 9) correspondants mis en place.

12 - <u>Principaux résultats économiques et financiers</u> :

- Dans la mesure où un partenariat public/privé s'avère possible (montage de l'opération), les habituels résultats à en attendre en seront accrus : emploi, productions locales, etc....

13 - <u>Effets induits</u> :

- Création d'emplois et surtout mise en valeur d'un littoral encore assez intact.

14 - <u>Bénéficiaires</u> :

- La collectivité nationale, les nouveaux titulaires d'emploi, la population urbaine proche, les visiteurs en provenance de l'extérieur.

LITTORAL DE DAMOUR

Vue générale

FICHE N° 2-d

SCHEMA D'AMENAGEMENT REGIONAL DE LA VALLEE DE LA QADISHA

1 - Objectifs visés par l'étude :

- Elle sera à déterminer, le cas échéant, plus précisément. Celle qui est proposée ici (voir la carte jointe) a été définie à partir des lignes de crête au Nord et au Sud (qui sont aussi limitées entre les cazas de Bcharré et Tripoli au Nord, Bcharré et Batroun au Sud), ligne de crête à l'Est du Mont-Liban, et à l'Ouest une ligne entre les localités de Sébail au Nord et Kousba au Sud.

2 - Description :

a - L'objectif général est celui du maintien et de l'amélioration de la qualité des espaces et la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine historique et naturel.

b - Plus particulièrement, le schéma vise à :

- dresser l'inventaire et localiser les divers points d'intérêts de la région (villages, grottes, forêts, cascades, etc...);
- définir le principe de zones de protection absolue, des zones appelant une vigilance attentive quant à leur utilisation;
- servir de base à l'établissement d'un Plan Directeur d'Aménagement Touristique;
- servir de base au dialogue avec les autres départements ministériels pour élaborer avec eux (définition des limites d'intervention, contenu des règles d'occupation des espaces, orientations des autres développements que proprement touristiques ...) les procédures et règlements conduisant à l'officialisation d'un Schéma Directeur Régional d'Aménagement engageant les différentes administrations.

3 - Description de la démarche (voir aussi la carte ci-jointe) :

a - Cette carte n'a d'autre but que d'indiquer ce que devrait être **une approche préalable aux dialogues et études plus particulières** qui devraient s'en suivre. Elle indique :

- la limite de protection absolue de secteur de "haute montagne" au-dessus d'une côte d'altitude de 1.500 - 1.600 mètres ainsi que le domaine skiable actuel.

- l'inventaire et la localisation des points d'intérêt touristique : grottes et monastères de la vallée, villages et petites villes remarquables, les points de vue et belvédères routiers à réserver, les massifs boisés à conserver et/ou à reconstituer,

- la définition de la zone d'extrême vigilance quant aux modalités de son occupation **à limiter exclusivement** aux seuls besoins requis par ses habitants actuels et à ceux d'une mise en valeur liée aux visites. C'est ce qui correspond à la rupture de son affluent Nord passant par Aintourina,

- les secteurs compris entre cette dernière zone et la haute montagne, où des règles précises doivent être établies pour les constructions (hauteurs, volumes, couleurs, groupement, etc...) afin qu'elles soient soigneusement inscrites dans les paysages.

- Les localités (Bcharré, Ehden, Hadchit, Hasroun, Hadet El Jabbé) qui doivent être l'objet d'élaboration de documents d'urbanisme (plans et règlements) à établir aussi en vue de la qualité visuelle des paysages et de leur patrimoine architectural.

- Ce constat décrit et cartographié, à la fois de la ressource touristique et d'indication des moyens de la préserver et mettre en valeur, est destiné à servir de support à l'établissement :

- des programmes d'action de mise en valeur à élaborer par le Ministère du Tourisme,

b - d'un schéma plus général d'aménagement spatial de la région, incluant les volets autres que touristiques : extensions urbaines, agriculture, forêts, etc...

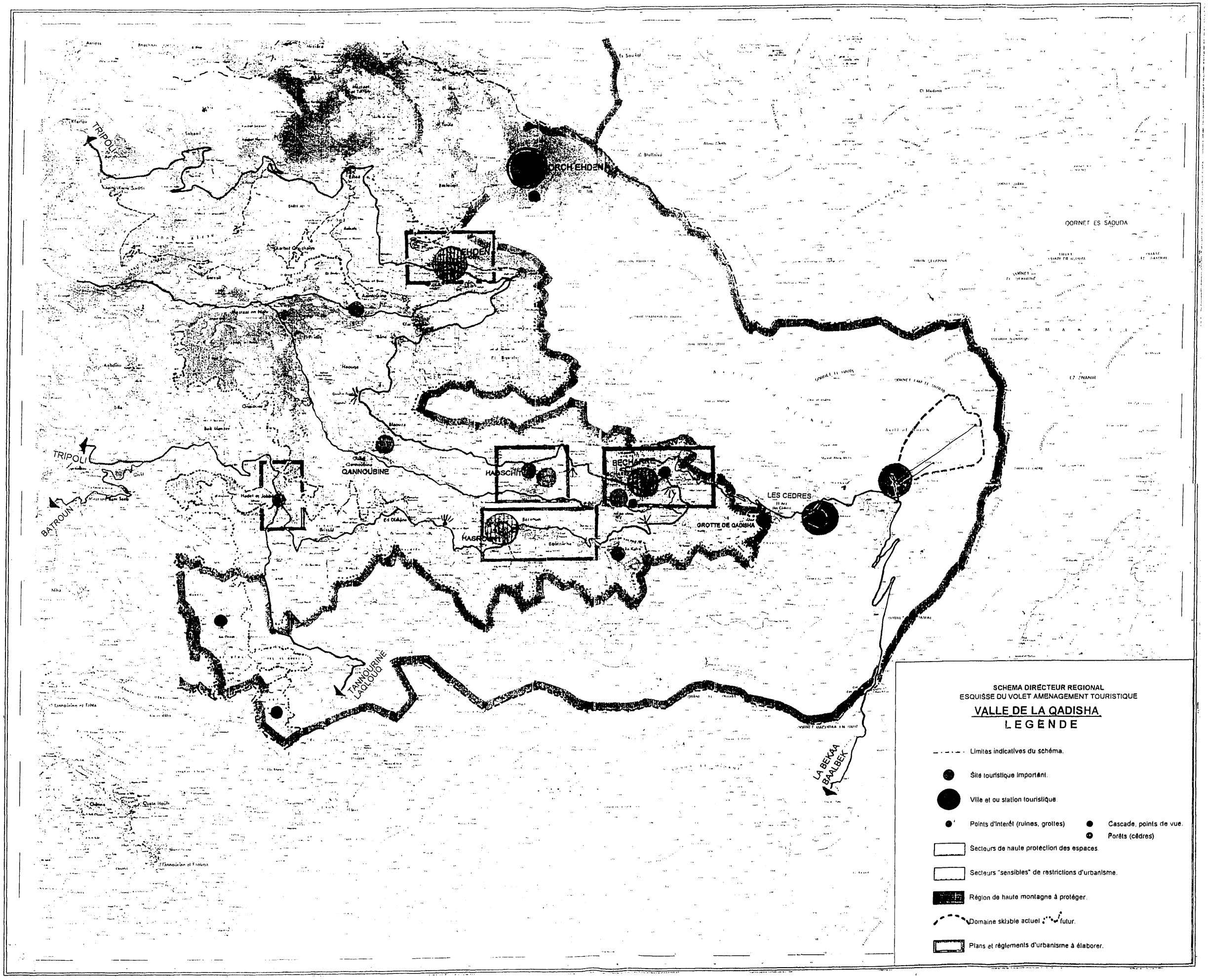
4 - <u>Conditions préalables</u> :

- Disposer d'une cartographie mise à jour (échelle 1/20.000 ou 1/25.000 pour l'ensemble et au minimum de photos aériennes récentes permettant d'amorcer le travail d'inventaire et de première délimitation.

5 - <u>Maîtrise d'ouvrage</u> :

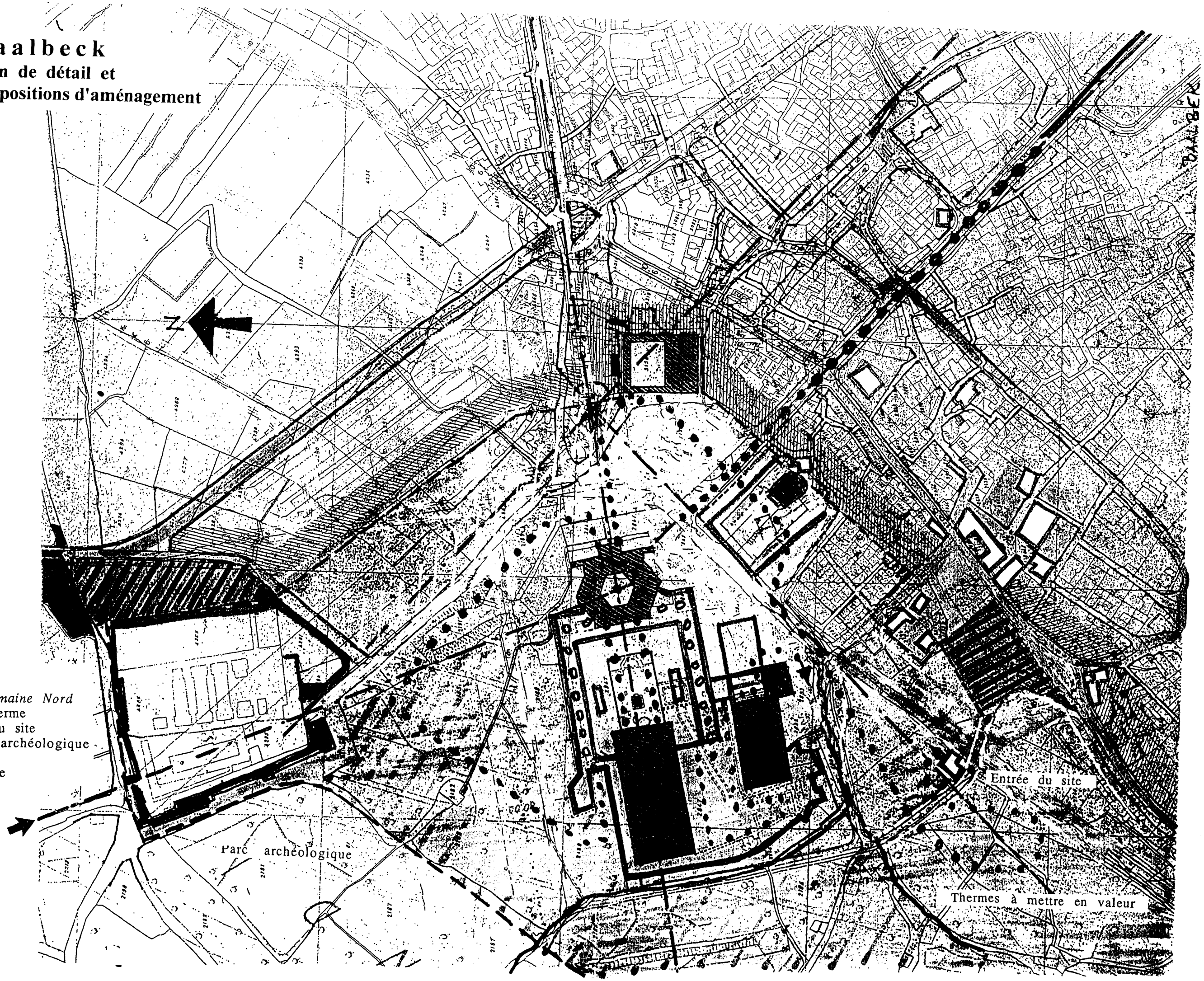
- Ministère du tourisme pour ce qui concerne la mise au point des éléments écrits et graphiques décrits en 3-a ci-dessus et ensuite la mise au point du programme "Aménagements liés au Tourisme à mettre en place du court au plus long terme (pont 3-b).

- Autre entité administrative (D.G.U.) pour la mise au point du Schéma Régional d'Aménagement Spatial et des plans d'urbanisme des localités urbaines (point 3-c).


TRIPOLI
TRIPOLI
BATROUN
QORNET ES SAOUDA
QANNOUBINE
LES CEDRES
GROTTE DE QADISHA
TANNOURINE LAQLOUQ
LA BEKAA
BAALBEK
SCHEMA DIRECTEUR REGIONAL
ESQUISSE DU VOLET AMENAGEMENT TOURISTIQUE
VALLE DE LA QADISHA
LEGENDE
Limites indicatives du schéma.
Site touristique important.
Ville et ou station touristique.
Points d'interêt (ruines, grottes)
Cascade, points de vue.
Forêts (cèdres)
Secteurs de haute protection des espaces.
Secteurs "sensibles" de restrictions d'urbanisme.
Région de haute montagne à protéger.
Domaine skiable actuel
futur.
Plans et règlements d'urbanisme à élaborer.

Baalbeck

Plan de détail et propositions d'aménagement



Porte Romaine Nord
A long terme
-Entrée du site
-Centre archéologique
-Musée
-Hôtelerie

- mise en valeur des maisons datant de l'époque du Mandat français, des jardins et des restaurants (à proximité du bassin);
- démolition de la billetterie et des sanitaires actuels;
- traitement paysager, rénovation et adaptation des clôtures, reprise des infrastructures (égouts, décharges, lignes électriques, lignes téléphoniques...); préservation des vergers situés au Sud-Ouest de la ville; privilégier le regard sur le Mont Liban; redonner au site une axialité à travers ses différents cônes perspectifs;
- dégagement du front urbain, définition d'un périmètre de protection, et des limites du site archéologique;
- création d'une structure d'accueil et d'une aire de stationnement à proximité des trois maisons ottomanes en centre urbain;
- restauration et aménagement de celles-ci afin de disposer de locaux logistiques pour la valorisation et l'animation du site;
- réutilisation de la maison ottomane isolée à l'Ouest du site pour la billetterie, l'accueil, le musée de site, la boutique.

A long terme :

- aménagement d'une desserte en site propre;
- relier le site à la future autoroute; remise en service de l'aérodrome;
- suppression de la voirie traversant de part en part le site archéologique entre les thermes, le temple de Vénus et le temple de Jupiter;
- restitution de l'unité du site antique;
- accès par la porte romaine au Nord du site; création d'une aire de stationnement à proximité;
- intégrer la mosquée ommeyade au site proprement dit.

b2 - Restauration et conservation

Un large programme de réhabilitation du site doit être engagé sous peine de voir disparaître un patrimoine unique. La priorité doit être donnée à la surveillance du site contre les déprédations et fouilles sauvages ainsi qu'à la mise en valeur du site proprement dit : programmes de fouilles, de restaurations, de dé-restauration... Cette restitution du site devra prendre en compte les impératifs liés à la démarche scientifique ainsi qu'au passage de plusieurs centaines de milliers de visiteurs par an.

Recommandations :

- programme de fouille systématique sur le site et ses abords;
- révision des restaurations entreprises (utilisation massive de béton, anastyloses incohérentes, restaurations peu esthétiques...);
- remontage des éléments archéologiques permettant de faciliter la lecture du site, en particulier pour le temple de Vénus et le site dit de Boustan el-Khan (appelé également les thermes) au Sud-Ouest du grand ensemble;

- restitution des surfaces et évocation des volumes anciens, en vue d'éviter l'éparpillement chaotique;
- dégagement et restauration de l'ouvrage d'art romain à proximité du site de Boustan el-Khan, ainsi que de la porte romaine située à l'entrée Nord-Ouest de la ville;
- restitution du terrain d'assiette antique : remise à niveau du sol originel aux abords du site;
- valorisation du temple de Jupiter et de sa signification : un traitement du plateau supérieur permettra d'exprimer les différentes fonctions cultuelles du temple (idem pour le temple dit de Bacchus) avec son socle restitué ou dégagé;
- recréation de l'escalier monumental à l'entrée de la cour hexagonale;
- restauration et aménagement de la tour mamelouke;
- restauration et remise en service du réseau hydraulique à partir de la source Ras el-Aïn jusqu'aux bassins cultuels de la cour carrée.

c - <u>Visite et animation</u> :

Dans le cadre d'un parcours de visite, il est nécessaire de redonner au site sa signification : la visite devra donc suivre un itinéraire défini, permettant une bonne gestion des flux de visiteurs ainsi qu'une découverte intelligente et accessible du site et des différents éléments qui le composent avec notamment une perception de la vision séquentielle des espaces.

<u>Recommandations</u> :

- mise en situation des éléments archéologiques (pierres sculptées, mosaïques...) dans le site;
- traitement du site et de la visite en lien avec le réseau hydraulique (fontaine de Neptune, canal, thermes, bassins du temple...) : dimension sacrée, intérêt pédagogique, animation du lieu;
- création d'un musée de site (à situer dans l'une des maisons ottomanes à proximité du site) : présentation du petit matériel archéologique (céramique, numismatique,...) et disposition d'un important matériel didactique comprenant des maquettes du site à toutes les époques, des bornes explicatives sur les mythologies et les cultes...;
- création d'un dépôt lapidaire qui pourra se situer et se visiter dans la galerie sous le temple principal; présentation des mythologies à travers l'exposition des pièces les plus remarquables ainsi protégées in-situ;
- redéfinition d'un parcours à vocation muséographique permettant de rendre aux temples leur signification sacrée : visite du grand ensemble de Jupiter en trois temps (selon la progression du fidèle), point de vue sur la Békaa, retour via le parc archéologique, cheminement dans la galerie en sous-sol, visite du temple de Bacchus, point de vue de la tour mamelouke et traitement muséographique de l'occupation mamelouke à Baalbeck et dans la région, visite de la mosquée, fin du circuit par le temple de Vénus et les thermes (voir le plan de détail précédent);

- mise en place d'une signalétique légère permettant de redonner au visiteur le sens des volumes et des espaces antiques;
- création d'un circuit pour personnes handicapées.

Il est également possible d'envisager une mise en valeur du site à l'aide des axes suivants :

- **relance,** sur des bases différentes, **du festival de Baalbeck** arrêté en 1974 : nouvelles localisations, redéfinition du concept, tout en réanimant la notoriété préexistante;

- **animations** : liées au contenu du festival et appuyé par la thématique majeure du site;

- présenter Baalbeck en tant que **centre historique** de la Békaa; inviter les visiteurs à découvrir la région et ses richesses; expliciter le passage des conquêtes et des civilisations, la géographie des temples et des sanctuaires par les contraintes naturelles et physiques (relief, cours d'eau, forces telluriques...).

5 - Maîtrise d'ouvrage et autres intervenants :

- Le Ministère du Tourisme, associé aux Ministères de la Culture (Direction Générale des Antiquités), des Travaux Publics, de l'Environnement et aux collectivités locales, en relation avec :
  - les universités et les centres de recherche,
  - les associations locales et nationales de sauvegarde du patrimoine,
  - les organismes internationaux gouvernementaux et non-gouvernementaux.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Deux ou trois équipes d'archéologues chargées de réaliser des fouilles et de traiter le matériel archéologique sur les sites mentionnés : les thermes, le temple de Vénus, les abords du temple de Jupiter, la nécropole, etc...;
- Un architecte (et son équipe) habilité à la restauration et à la conservation des monuments historiques chargé des anastyloses et autres opérations de remontage (en collaboration avec les archéologues);
- Un ingénieur chargé du tracé de la voirie (accès, desserte, circulation) et des espaces de stationnement;
- Un architecte paysagiste chargé du traitement des abords (en collaboration avec les archéologues et l'architecte en charge du projet de restauration);
- Une équipe de muséographes et de scénographes pour l'aménagement du site.

7 - **Durée des travaux** :

- Opérations de fouilles : 2 à 3 ans,
- Opérations de restauration : 3 à 5 ans,
- Opérations d'aménagement du site : 12 mois,

Cependant, certaines opérations sont envisageables à plus court terme; cf définition du projet).

8 - **Projets liés en amont et en aval** :

- Développement des infrastructures (viabilisation du site, hébergement...).

9 - **Mode de financement** :

- Dans le cadre de travaux effectués sur des bâtiments inscrits à la liste des Monuments Historiques : intervention des fonds publics (Ministères du Tourisme, de la Culture et des Travaux Publics);
- Pour les interventions sur la voirie, le mobilier urbain.... : intervention financière des collectivités locales en partenariat avec l'Etat;
- Dans le cadre de grandes opérations de prestige : montage financier avec les partenaires désignés au paragraphe 2.3.2.1.

10 - **Mode de gestion** :

- Voir le paragraphe 2.3.2.

11 - **Effets économiques induits** :

- Développement de l'économie liée au tourisme,
- Emplois créés :
  - Emplois directs : gestion du site, gardiennage, accueil, entretien du site et des abords, guides, boutique, resthouse... à évaluer;
  - Emplois indirects : hôteliers, restaurateurs, commerçants, services divers à évaluer.

12 - **Bénéficiaires** :

- la population locale,
- la population nationale (en particulier les scolaires),
- la diaspora libanaise (affirmation de l'identité nationale).

1. Vue du front urbain depuis la tour mamelouke

Une importante politique de rénovation et d'aménagement des abords est nécessaire afin de mettre en valeur le site archéologique, en particulier par la remise à niveau du sol antique.

3. Vue de la billetterie

Cette structure n'a pas sa place à proximité du temple de Jupiter. Elle doit être supprimée au profit d'une relocalisation de l'accueil

5. Vue de la porte romaine au nord de la ville

Cette entrée restaurée constituerait l'entrée potentielle du site à long terme.

6. Vue des maisons ottomanes

Ces maisons constituent les seuls éléments d'un front urbain de qualité. Les besoins logistiques du site pourraient occuper dans un premier temps ces bâtiments (au deuxième plan)

2. Vue latérale du temple dit de Bacchus

Les limites du site doivent faire l'objet d'une intégration paysagère par l'installation de clôtures naturelles

4. Vue du bassin de Neptune

Le traitement du site par l'eau doit permettre une mise en valeur en synergie avec le site majeur

FICHE N° 3-c

BEYROUTH, LE MUSEE NATIONAL

1 - Localisation :

- Musée National de Beyrouth (bâtiments et collections).

2 - Objectifs visés :

- La capitale du Liban fait aujourd'hui l'objet d'un vaste programme de fouilles archéologiques et de réhabilitation urbaine. Inscrite dans ce processus de redécouverte de la mémoire et de reconstruction, la réouverture du Musée National apparaît aujourd'hui comme une priorité. Aussi, sa restructuration est l'un des points capitaux dans le processus de mise en valeur touristique du patrimoine libanais. Point névralgique entre tous, il doit répondre aux attentes des visiteurs qui commencent pour la plupart leur découverte du pays par Beyrouth et qui devrons trouver ici une base d'exploration satisfaisante.

3 - Conditions préalables :

- Evaluation des investissements nécessaires,
- Identification des partenaires financiers,
- Inventaire des fonds conservés et à présenter.

4 - Le projet : description de la démarche :

a - Etude préparatoire :

Toute opération, quelle qu'elle soit, devra débuter par un état des lieux et une réflexion de fond au sujet :

- des collections (réserves, inventaire, état de conservation, thématiques,...);
- des bâtiments (état des lieux, capacité d'accueil, infrastructures, possibilités de développement et d'agrandissement à terme...).

Centralisant une partie importante des objets archéologiques découverts au Liban, le Musée National doit retrouver son rôle et son importance dans le paysage culturel libanais. Etape obligée, le Musée devra à la fois jouer le rôle de "*gardien du trésor*" de ces collections admirables tout en permettant une compréhension approfondie de l'histoire du Liban. De plus, le Musée National doit jouer un **rôle essentiel dans la redynamisation du tissu culturel** à Beyrouth et dans le Liban tout entier. Il devra servir de moteur et d'exemple à toute nouvelle entreprise de ce type.

b - <u>Schéma directeur</u> :

C'est pourquoi on peut d'ores et déjà anticiper la refonte du Musée selon trois dominantes (voir les propositions d'aménagement ci-après) :

- **Conserver : exposition des collections archéologiques** (sous-sol). Un nouveau parcours muséographique en boucle viendra éclairer le sens et le contenu de ces collections réparties chronologiquement. On cherchera à recréer cette spirale des civilisations qui ont occupé successivement la terre du Liban. De plus, la salle centrale pourra être consacrée aux récentes fouilles archéologiques effectuées dans l'ancien quartier des souks à Beyrouth et à l'histoire de la ville.

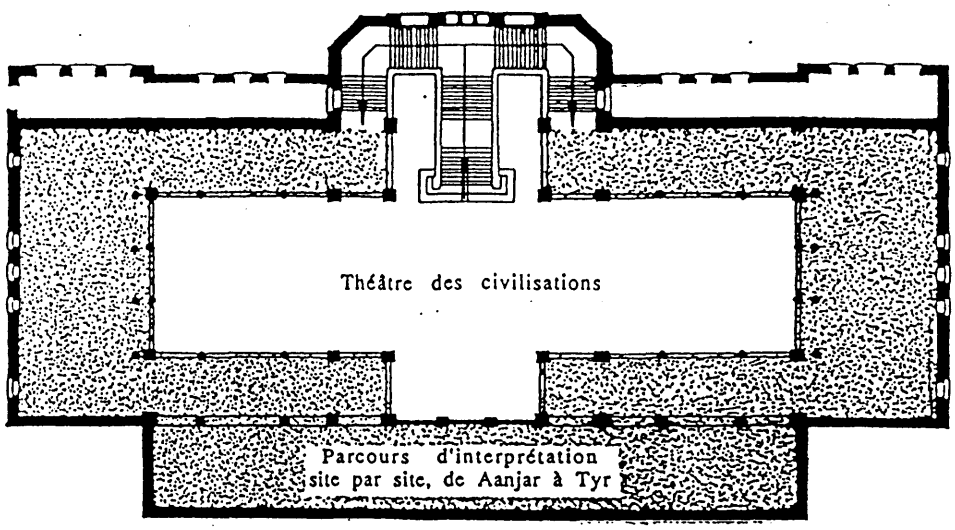
- **Présenter : exposition des pièces monumentales et création d'un espace pour expositions temporaires** (rez-de-chaussée). Compte tenu de la grande richesse des collections et du manque d'espace au sein du musée, il est nécessaire d'effectuer une sélection des pièces les plus intéressantes, séparées entre pièces monumentales (le sarcophage d'Ahiram, les grandes stèles, les sarcophages de marbre,...) et petit matériel archéologique (au sous-sol). On conservera donc les pièces monumentales au rez-de-chaussée comme une introduction grandiose à l'histoire du Liban, entourées par la présentation exhaustive des pièces relatives à une civilisation ou à un thème, dans le cadre d'une ou de deux expositions temporaires (exemple : l'or des Scythes, la conquête romaine, l'art ottoman...).

Par ailleurs, afin de faire vivre le musée, il serait possible de faire venir sur place certaines des grandes expositions internationales ayant un rapport direct avec l'histoire du Liban (cf l'exposition qui s'est tenue au palais Grassi à Venise en 1988 intitulée "*Les Phéniciens*").

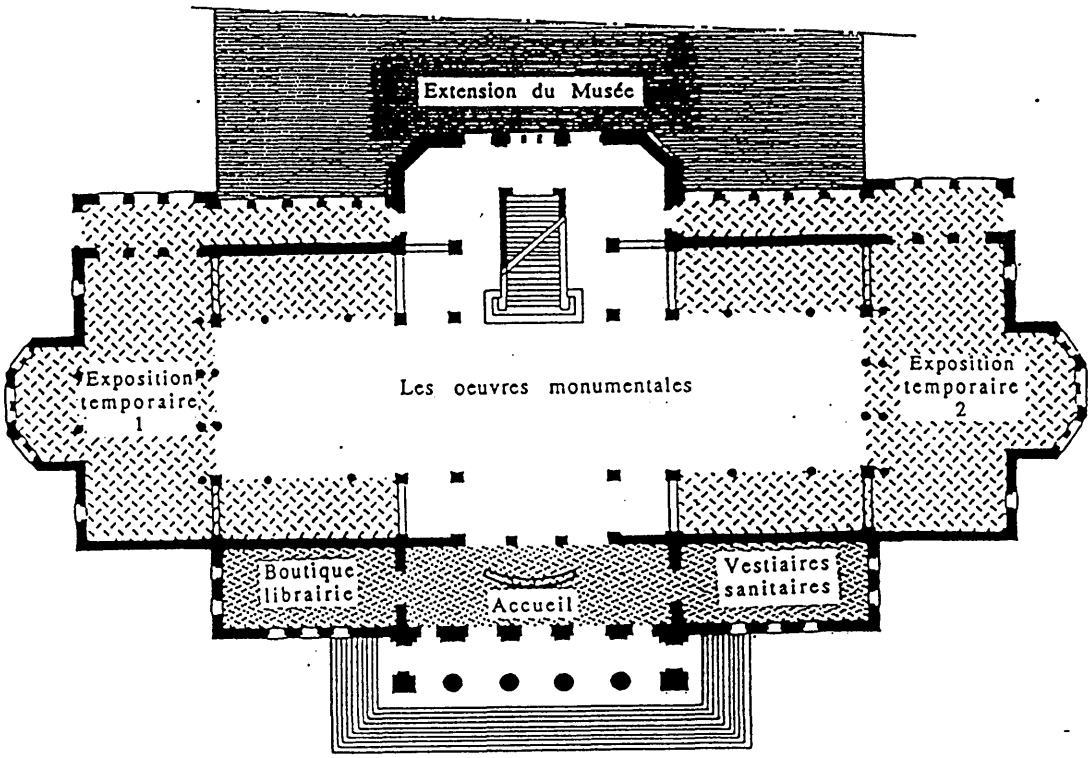
- **Animer : création d'un "*Théâtre des Civilisations*"** (premier étage) qui permettra au visiteur une lecture **site par site** de l'histoire du Liban en lui fournissant les clés (datation, succession des civilisations, art et architecture, innovations techniques, échanges avec les autres civilisations...).

Un important matériel archéologique et didactique (cartes, maquettes, écrans interactifs...) sera utilisé pour chacun des sites majeurs (Aanjar, Baalbeck, Byblos...), afin d'expliquer et d'illustrer cette histoire non plus à travers un parcours thématique mais bien plus comme une invitation à la découverte de l'ensemble des sites archéologiques et historiques du Liban.

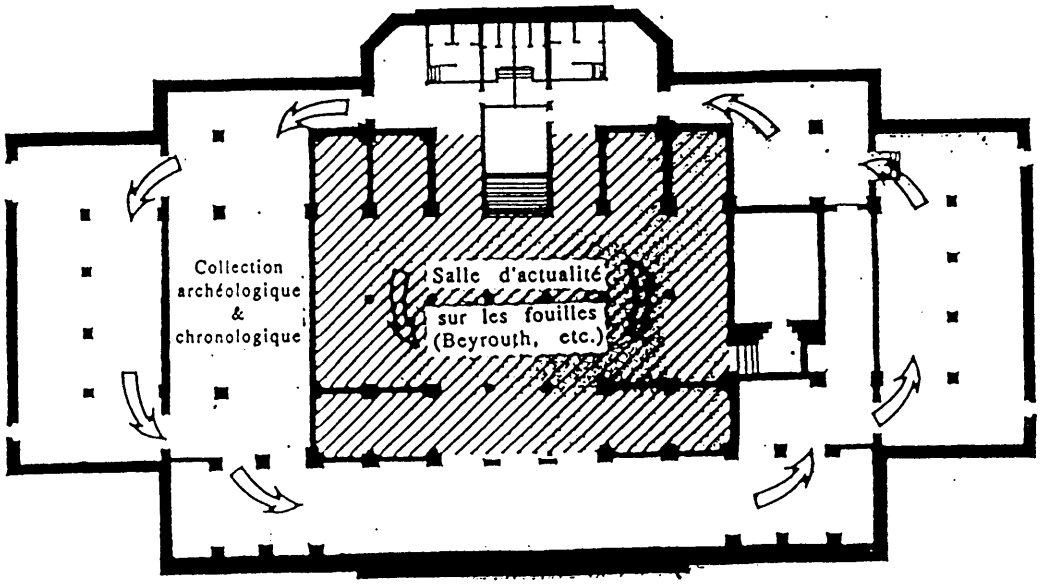
Musée National de Beyrouth : Propositions d'aménagement



ÉTAGE SUPÉRIEUR



REZ-DE-CHAUSSÉE



SOUS-SOL

Cette première approche permettra une réouverture relativement rapide du Musée National, tout en répondant autant que possible aux attentes des visiteurs.

5 - Maîtrise d'ouvrage et autres intervenants :

- Le Ministère du Tourisme, associé au Ministère de la Culture (Direction Générale des Antiquités), de l'Equipement, de l'Environnement et aux collectivités locales, en relation avec :
  - les universités et les centres de recherche,
  - les associations locales et nationales de sauvegarde du patrimoine,
  - les organismes internationaux gouvernementaux et non-gouvernementaux.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Un conservateur chargé du recensement et de la conservation des collections,
- Un architecte chargé de la réhabilitation des bâtiments,
- Un muséographe et un scénographe chargés de la mise en place des collections et des expositions temporaires.

7 - Durée des travaux :

- Réhabilitation des bâtiments : 2 ans,
- Recensement et restauration des collections archéologiques : 1 à 3 ans,
- Muséographie, parcours, expositions : 18 mois.

8 - Projets liés en amont et en aval :

- Restructuration et aménagements internes du bâtiment.

9 - Mode de financement :

- Dans le cadre de travaux effectués sur des bâtiments inscrits à la liste des Monuments Historiques : intervention des fonds publics (Ministères du Tourisme, de la Culture et des Travaux Publics);
- Pour les interventions sur la voirie, le mobilier urbain.... : intervention financière des collectivités locales en partenariat avec l'Etat;
- Dans le cadre de grandes opérations de prestige : montage financier avec les partenaires désignés au paragraphe 2.3.2.1.

10 - <u>Mode de gestion</u> :

- Voir le paragraphe 2.3.2.

11 - <u>Effets économiques induits</u> :

- Développement de l'économie liée au tourisme,
- Emplois créés :
  - Postes de gardiennage, entretien, accueil, guides, boutiques,...
  - Postes d'animation culturelle (expositions temporaires, manifestations, événements...).

12 - <u>Bénéficiaires</u> :

- la population locale,
- la population nationale (en particulier les scolaires),
- la diaspora libanaise (affirmation de l'identité nationale).

FICHE N° 3-d

BYBLOS

1 - Localisation :

- Port, vieille ville et site archéologique de Byblos (voir le plan ci-après).

2 - Objectifs visés :

- Le site de Byblos est incontestablement le haut-lieu de la culture et de la civilisation phéniciennes. Cette ville, que l'on dit la plus anciennement habitée du monde, recèle des trésors archéologiques sans prix. En plus d'une simple contemplation d'ordre esthétique, son étude permet aujourd'hui de mieux connaître cette civilisation à laquelle notre époque doit tant. Une fois encore, au regard d'un site tel que celui de Byblos, on constate l'étroite parenté entre nos cultures et l'étonnant processus fait de mutations, d'abandon et de redécouverte qui l'accompagne. Sa protection et sa mise en valeur sont donc une priorité, non seulement touristique, mais aussi culturelle. En outre, l'osmose entre le site et la ville médiévale double son intérêt.

3 - Conditions préalables :

- Etude diagnostique du site (urbanisme, architecture, état de conservation, équipement...),
- Connaissance du périmètre d'intervention et des abords (cartographies, photos,...),
- Etude historique et archéologique (rapport de fouilles...),
- Evaluation des investissements,
- Identification des partenaires financiers.

4 - Le projet : description de la démarche :

a - Thématique :

Accroche : "*Le port des civilisations*"

Sous-titre : *La redécouverte des civilisations antiques.*

Byblos fait partie de cette multitude d'implantations humaines qui doivent tout à leur proximité avec la Méditerranée. Cette "*Mare Nostrum*" les fait communiquer les unes avec les autres dans un concert permanent fait de conquêtes et d'échanges.

Thématiques complémentaires :

La civilisation phénicienne

- Organisation politique, urbanisme, activité artistique, commerce.
- La religion phénicienne, croyances, sanctuaires.

Le carrefour des civilisations

- Byblos, un lieu de rencontre : Egyptiens, Mésopotamiens, Assyriens,
- Babyloniens, Perses, Grecs, Romains, Byzantins, Francs.
- L'écriture de l'humanité ou l'histoire de la civilisation par l'écrit.

Archéologie

- La *découverte* de Byblos;
- Ernest Renan et sa Mission Phénicienne, l'alphabet phénicien;
- Technique de fouilles du XIXème siècle à nos jours, exploitation des informations.

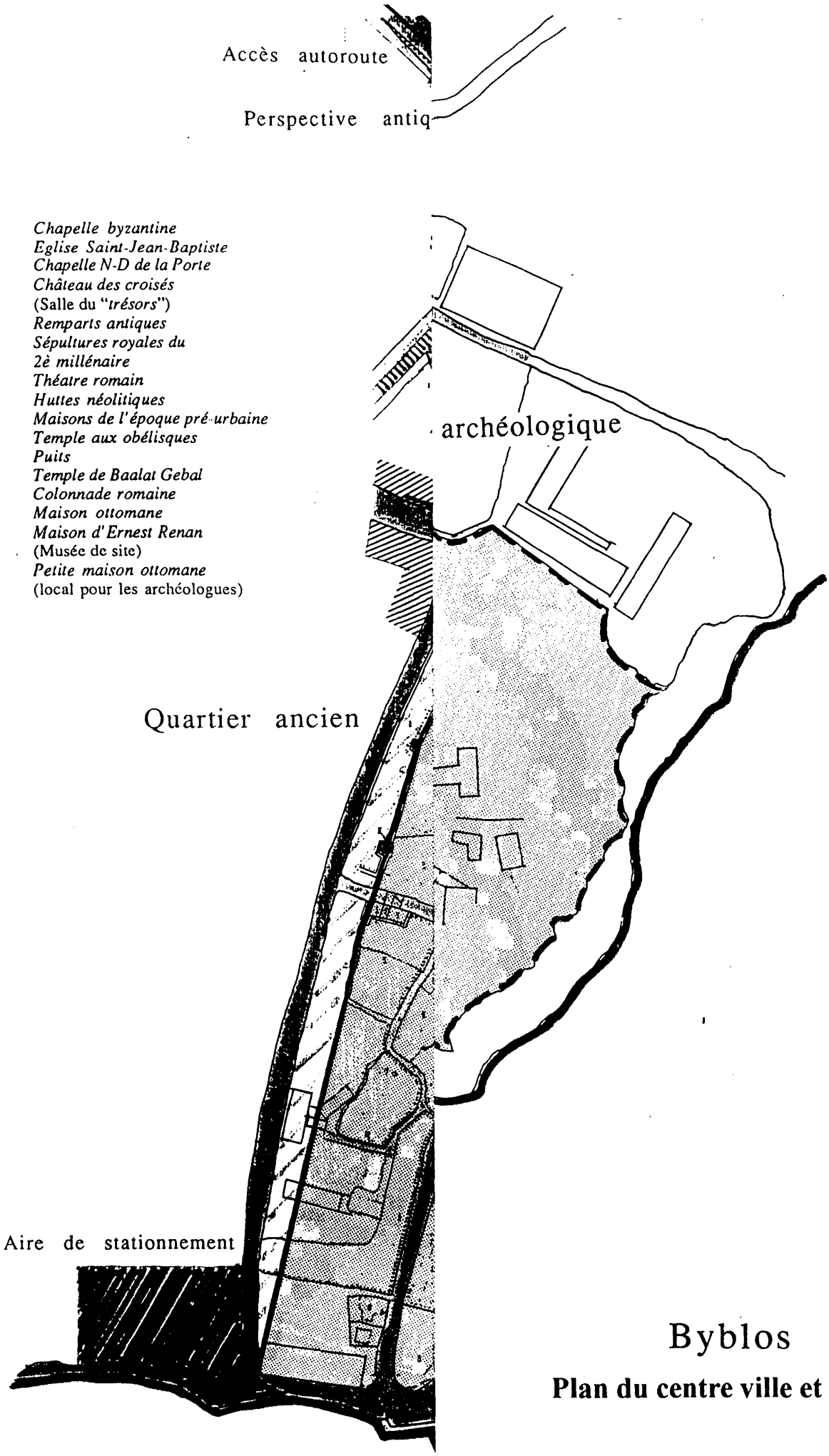
b - Mise en valeur du site :

b1 - Accès et abords

L'accès actuel est trop limité et ne constitue pas une structure d'accueil satisfaisante. Il est nécessaire de le redéfinir afin de rendre le site praticable par n'importe quelle catégorie de visiteur. De plus, l'environnement urbain et paysager doit être traité afin de mettre en valeur le site et privilégier son ouverture sur la mer.

Recommandations :

- faciliter l'accès par la mer; aménagement du port pour liaisons avec Beyrouth et les autres sites côtiers;
- utiliser des aires de stationnement automobile à proximité du port;
- aménager une aire de stationnement à proximité du centre-ville;



Byblos

Plan du centre ville et du site

- redonner au site le sens de son ouverture sur la mer; traitement des abords : perspectives, cônes de vision, belvédère;
- recréer les accès et les perspectives antiques, en particulier celles donnant sur le château : rétablissement de la perspective cardo-decumanus et restitution du tétrapyle et aménagement d'une place à proximité de celui-ci;
- protéger le site contre l'érosion naturelle et les fouilles sauvages;
- utiliser la maison ottomane sur le port pour créer une infrastructure d'accueil (resthouse, centre d'interprétation, billetterie...);
- concernant le traitement urbain, favoriser l'architecture vernaculaire d'accompagnement;
- intégrer les trois éléments constitutifs (le port, la ville médiévale et sa citadelle, le site archéologique) par une signalétique et un aménagement adaptés : mise en valeur des remparts et du quartier médiéval selon la procédure ZPPAUP (voir le paragraphe 2.3.2.2.b précédent).

b2 - Restauration et conservation

Compte tenu du potentiel représenté par les richesses présentes à Byblos et leur mauvais état de conservation, un **programme global** de restauration et de conservation doit être mis en oeuvre, ne serait-ce que pour éviter des pertes irrémédiables d'éléments archéologiques et monumentaux (travaux de consolidation et de protection, dégagement des structures, achèvement des programmes de fouilles,...).

Recommandations :

- programmation systématique de chantiers de fouille;
- stabilisation de la façade maritime;
- consolidation des vestiges archéologiques;
- restauration et conservation des bâtiments intéressants : le Château des Croisés, la maison d'Ernest Renan, la maison à toiture ottomane.

c - Visite et animation :

Un gros effort doit être consacré à l'aménagement et à la mise en valeur du site, aussi bien pour des questions de sécurité à proximité des nécropoles que pour la lisibilité et la compréhension du site lui-même. Un parcours muséographique viendra guider le visiteur dans sa découverte, de même qu'il permettra une gestion rationnelle des flux touristiques. Le château des Croisés viendra débuter ou clore la visite, permettant d'embrasser d'un regard le site et son environnement urbain et naturel.

Recommandations :

- mise en conformité du site avec les règles de sécurité;
- utilisation de la maison ottomane située sur le port pour billetterie et musée de site (à long terme);

- utilisation de la maison d'Ernest Renan pour la présentation des programmes de fouilles opérés à Byblos des origines à aujourd'hui (ouverture sur l'actuel chantier); création d'un petit musée d'atmosphère présentant quelques pièces archéologiques, iconographie, et autres publications ayant trait à la Mission;

- utilisation du Château des Croisés pour une mise en lumière de l'histoire de l'alphabet (projections, effets de son et lumière);

- utilisation éventuelle de la petite maison au toit ottoman pour la création d'un dépôt lapidaire et d'une salle de travail pour les archéologues (à noter le rôle de butte-témoin constitué par le sous-sol de la maison; possibilité de l'utiliser à des fins pédagogiques en tant que coupe stratigraphique des différentes périodes d'occupation du site); création d'une buvette sur la terrasse donnant sur la mer;

- définition et création d'un circuit de visite à partir du port depuis la maison ottomane, intégrant la maison de Renan, le château franc et les éléments archéologiques, sans exclure la petite maison ottomane donnant sur la mer;

- mise en relation des différents sites archéologiques (explication relative à la succession chronologique d'occupation du site);

- développement et reprise du système d'éclairage du site.

Autres pistes :

- traiter le site de Byblos comme un ***"laboratoire archéologique"***, un lieu d'expérimentation et de découverte permanent;

- animation : projection sur les murs du château franc (ou bien à l'intérieur de celui-ci) d'un spectacle retraçant **l'aventure de l'écriture conjointement à la saga phénicienne;**

- **utilisation du petit théâtre romain** pour rejouer quelques-uns des épisodes mythologiques ayant eu lieu à Byblos (Isis et Osiris,...), pour animations nocturnes ou pédagogiques;

- développer Byblos en tant que **carrefour culturel et intellectuel** (cf création du **Centre International des Sciences de l'Homme**).

5 - <u>Maîtrise d'ouvrage et autres intervenants</u> :

- Le Ministère du Tourisme, associé aux Ministères de la Culture (Direction Générale des Antiquités), des Travaux Publics, de l'Environnement et aux collectivités locales, en relation avec :

- les universités et les centres de recherche,
- les associations locales et nationales de sauvegarde du patrimoine,
- les organismes internationaux gouvernementaux et non-gouvernementaux.

6 - **Principaux intervenants dans la réalisation :**

- Une équipe d'archéologues en charge des opérations de fouilles sur la zone archéologique,
- Un architecte habilité à la restauration de monuments historiques pour la réhabilitation de la maison ottomane, de la citadelle et de la maison de Renan,
- Un architecte-urbaniste chargé de la protection et de la mise en valeur de la vieille ville,
- Un architecte-paysagiste en charge du traitement des abords et de la stabilisation de la façade maritime.

7 - **Durée des travaux :**

- Fouilles, stabilisation de la zone, traitement des découvertes : après 24 mois,
- Réhabilitation, aménagement des bâtiments : 2 à 3 ans,
- Structure d'accueil, aménagement muséographique : 3 ans.

8 - **Projets liés en amont et en aval :**

- Développement des infrastructures (viabilisation du site, hébergement...).

9 - **Mode de financement :**

- Dans le cadre de travaux effectués sur des bâtiments inscrits à la liste des Monuments Historiques : intervention des fonds publics (Ministères du Tourisme, de la Culture et des Travaux Publics);
- Pour les interventions sur la voirie, le mobilier urbain.... : intervention financière des collectivités locales en partenariat avec l'Etat;
- Dans le cadre de grandes opérations de prestige : montage financier avec les partenaires désignés au paragraphe 2.3.2.1.

10 - **Mode de gestion :**

- Voir le paragraphe 2.3.2.

11 - **Effets économiques induits :**

- Développement de l'économie liée au tourisme,
- Emplois créés :
  - postes de gardiennage, entretien, accueil, guides;
  - postes de chercheurs (archéologues);

- postes liés à l'animation du site et à l'organisation d'évènements;
- postes liés à la création d'une aire de repos à proximité de la petite maison ottomane.

12 - <u>Bénéficiaires</u> :

- la population locale,
- la population nationale (en particulier les scolaires),
- la diaspora libanaise (affirmation de l'identité nationale).

1. Vue du site de Byblos
L'environnement du site doit être protégé par une mise en valeur des abords (port, vielle ville) et par une stabilisation de la façade maritime

2. Vue de la maison de Renan
La maison de Renan pourrait abriter un petit musée de site relatif à l'histoire de l'archéologie, à la mission de Phénicie et aux découvertes archéologiques effectuées sur le site.

3. Vue des remparts antiques
La désorganisation du site archéologique doit être compensée par un important travail de réhabilitation et d'interprétation des vestiges

4. Vue de la nécropole royale
La mise en sécurité du site est indispensable à la fréquentation du public

5. Vue de la petite maison au toit ottoman
Cette maison pourrait être utilisée par les archéologues pour leurs travaux. Une terrasse pourrait également être aménagée en buvette.

FICHE N° 3-e

DEIR EL QAMAR

1 - Localisation :

- Centre urbain historique de Deir El Qamar (voir le plan ci-après).

2 - Objectifs visés :

- Deir El Qamar est l'exemple-type d'un centre urbain historique menacé par une urbanisation incontrôlée et un traitement architectural hétérogène. Présentant des éléments très intéressants de l'architecture officielle et religieuse des XVI, XVII et XVIIIème siècles (palais Honein Baz, mosquée de l'émir Fakhr el-Dine, église Saïdet-el-Tallé...), la petite cité vaut d'être protégée en tant qu'ensemble urbain et architectural de premier ordre. Le raffinement des détails, l'inventivité prodigieuse dont ont su faire preuve les bâtisseurs de ce "*couvent de la lune*" doivent être préservés en priorité. Bien qu'ayant déjà bénéficié d'importants travaux de restauration (les palais en particulier), il est nécessaire de prendre en compte l'aspect global de cet ensemble, afin de ne pas détacher les monuments remarquables de leur environnement bâti et lui conserver son caractère pittoresque[54] .

3 - Conditions préalables :

- Etude diagnostique du site (urbanisme, architecture, état de conservation, équipement...),

---

[54] Il est à noter que la zone entourant les palais maanides et chéhabites de Deir El Qamar est un site classé monument historique, au titre du décret présidentiel n°2.837 émis en date du 16.03.1945. En outre, la ville prépare une convention de jumelage avec l'Abbaye de Fontenoy et les villes de Tonnerre et Vézelay en France.

Deir - el - Qamar

1. Place Midane
2. Mosquée de l'émir Fakhr-el-Dine 1er
3. Ancien souk
4. Palais de l'émir Younès Maan
5. Kaïssariyé
6. Synagogue
7. Kharj
8. Palais émir Ahmed Chéhab
9. Sérail de l'émir
10. Palais de Nicolas-el-Turq
11. Eglise Saïdet-el-Tallé
12. Stèle des Martyrs
13. Salle à la colonne
14. Sérail de l'émir Youssef Chéhab
15. Fontaine Oum Nicolas
16. Eglise Notre Dame du Rosaire
17. Eglise saint Elie
18. Eglise Saïdet et Fakîra
19. Fontaine al-Chalout


831
832
833
834
835
836
837
840
974
972
973
961
960
963
980
956
955
957
958
959
950
951
952
953
994
999
1001
1002
1003
1004
1005
1006
1007
1008
1009
1010
1011
1012
1013
1014
1023
1024
1025
1026
1027
1028
1050
1051
1057
1059
1060
1061
1062
1063
1064
1065
1080
1081
1082
1083
18
17
16
2274
2273
2225
2231
2232
2233
2218
2217
2216
2194
2196
2212
2208
2207
8
1727
1728
1729
1730
1731
1732
1733
1734
1735
1736
2101
2102
2100
2099
2089
1756
1737

- Connaissance du périmètre d'intervention et des abords (cartographies, photos,...),
- Etude historique et archéologique (rapport de fouilles...),
- Evaluation des investissements,
- Identification des partenaires financiers.

4 - Le projet : description de la démarche :

a - Thématique :

Accroche : "*La place des arts de vivre*"

Sous-titre : *Une ville d'art et d'histoire.*

Réunissant une grande diversité de constructions monumentales de premier ordre, Deir el-Qamar est avant toute chose un lieu de grande poésie. Par toutes les fibres de son être, du plus somptueux palais à la plus humble de ses ruelles, Deir el-Qamar a su faire de la vie un art à part entière.

Thématiques complémentaires :

Organisation sociale et politique au Liban du XVIème au XVIIIème siècle

- Divisions administratives, législation;
- Le pouvoir politique;
- La féodalité, familles, clans, maisons;
- Le rôle de l'émir.

L'architecture et l'urbanisme

- Les souks,
- Les khans,
- L'architecture vernaculaire.

b - Mise en valeur du site :

b1 - Accès et abords

Dans le cadre de la création d'une zone de protection du patrimoine urbain, les abords ont une valeur particulière qu'il convient de toujours garder à l'esprit. Ce sont eux qui définissent la valeur de l'environnement architectural et paysager. Un cahier des charges devra donc définir les modalités des constructions et rénovations des bâtiments situés sur la zone protégée, ainsi que les instructions relatives aux travaux de restauration et de conservation.

Quant à la signalisation et l'accès aux quartiers anciens, il devra être plus facilement visible, sans pour autant dénaturer le caractère et la spécificité du lieu.

Recommandations :

- mise en valeur de la voirie ancienne;
- délimitation d'un périmètre de protection;
- définition du traitement urbain et des abords en fonction du programme défini.

b2 - Restauration et conservation

Il serait donc possible de conserver et de protéger le centre historique de Deir El Qamar sur le modèle des **Zones de Protection du Patrimoine Architectural, Urbain et Paysager** (ZPPAUP)[55] par la prise en compte de la séquence architecturale, la préservation des caractères communs aux édifices, le contrôle des autorités locales et des mesures préventives.

Recommandations :

- conservation des **caractéristiques** de l'architecture et du patrimoine collectif local : détails architecturaux, traitement de la pierre, des toitures, des mandalouns, des huisseries...;
- protection des intérieurs;
- protection du mobilier urbain (fontaines, bassins,...);
- intégration du patrimoine majeur dans le tissu urbain;
- traitement homogène des séquences urbaines.

c - Visite et animation :

Le centre urbain ainsi préservé pourra faire l'objet d'une mise en valeur touristique à partir de différents itinéraires possibles, présentant les monuments remarquables, les caractères de l'architecture locale... (voir le plan précédent). Il est également possible de laisser vivre le site sans chercher à interpréter celui-ci d'une manière ou d'une autre. Si cette solution demande un effort supplémentaire de la part du visiteur, l'authenticité du site n'en sera que mieux préservée.

Autres possibilités de mise en valeur et d'animations :

- **sensibilisation des populations à la richesse architecturale de leur cité** (expositions, classes du patrimoine...);
- animation locales (artisanat, folklore...).

[55] Voir le paragraphe 2.3.2.2.b.

5 - Maîtrise d'ouvrage et autres intervenants :

- Le Ministère du Tourisme, associé aux Ministères de la Culture (Direction Générale des Antiquités), des Travaux Publics, de l'Environnement et aux collectivités locales, en relation avec :
  - les universités et les centres de recherche,
  - les associations locales et nationales de sauvegarde du patrimoine,
  - les organismes internationaux gouvernementaux et non-gouvernementaux.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Un collège constitué d'experts, d'élus, de représentants des associations et de la population,
- Un architecte-urbaniste,
- Un architecte habilité à la conservation et à la restauration des monuments historiques,
- Un architecte-paysagiste.

7 - Durée des travaux :

- Etude du site (recensement du patrimoine, rédaction d'un document de synthèse....) : 6 mois,
- Restauration des monuments remarquables, harmonisation des façades et des couvertures... : 12 à 36 mois,
- Aménagement urbain (signalétique, piétonnisation des zones, aire de stationnement....) : 12 mois,
- Traitement paysager : 6 mois.

8 - Projets liés en amont et en aval :

- Développement des infrastructures (viabilisation du site, hébergement...).

9 - Mode de financement :

- Dans le cadre de travaux effectués sur des bâtiments inscrits à la liste des Monuments Historiques : intervention des fonds publics (Ministères du Tourisme, de la Culture et des Travaux Publics);
- Pour les interventions sur la voirie, le mobilier urbain.... : intervention financière des collectivités locales en partenariat avec l'Etat;
- Dans le cadre de grandes opérations de prestige : montage financier avec les partenaires désignés au paragraphe 2.3.2.1.

10 - <u>Mode de gestion</u> :

- Voir le paragraphe 2.3.2.

11 - <u>Effets économiques induits</u> :

- Développement de l'économie liée au tourisme,
- Emplois créés :
  - postes d'animation culturelle du quartier ancien,
  - postes d'accueil et de guides,
  - postes de surveillance des monuments remarquables .

12 - <u>Bénéficiaires</u> :

- la population locale,
- la population nationale (en particulier les scolaires),
- la diaspora libanaise (affirmation de l'identité nationale).

Vues 1, 2 et 3 : détails d'architecture vernaculaire (huisseries, traitement et emplois de la pierre....).
La conservation et la mise en valeur de ce patrimoine est une priorité dans la création d'une zone de protection du quartier ancien.

Vues 4, 5 et 6 : la place Midane et son environnement architectural.

7. Vue d'une ruelle du quartier ancien
Il est nécessaire de préserver l'authenticité du lieu par une mise en valeur intelligente et intégrée au site.

FICHE N° 3-f

LE TEMPLE D'ESCHMOUN

1 - Localisation :

- Temple et sanctuaire phénicien dédié à Eschmoun, site de Boustan ech-Cheikh à proximité de Saïda (voir le plan ci-après).

2 - Objectifs visés :

- Situé non loin de Saïda, le temple d'Eschmoun est un sanctuaire phénicien remarquable, non seulement par sa grande dimension, mais aussi par la qualité de son matériel archéologique. Malheureusement, le site, très dégradé, n'est pas à la hauteur de ces richesses : un travail de mise en valeur du site permettrait une recontextualisation des collections, de même qu'il permettrait au visiteur de mieux appréhender l'organisation cultuelle et l'originalité de la civilisation phéniciennes.

3 - Conditions préalables :

- Retrait de la présence militaire,
- Etude diagnostique du site (urbanisme, architecture, état de conservation, équipement...),
- Connaissance du périmètre d'intervention et des abords (cartographies, photos,...),
- Etude historique et archéologique (rapport de fouilles...),
- Evaluation des investissements,
- Identification des partenaires financiers.

4 - Le projet : description de la démarche :

a - Thématique :

Accroche : "*Maison des hommes, maison des dieux*"

Sous-titre : *Sanctuaires et vie quotidienne des Phéniciens.*

Thématiques complémentaires :

La religion phénicienne

- Mythologie : divinités, cycles des saisons, images de la mort,
- Liturgie, rituel,
- Clergé et fidèles.

Le temple phénicien

- Organisation,
- Affectation de l'espace rituel,
- Architecture : influences, postérité.

La civilisation phénicienne par l'objet

- Le matériel archéologique,
- Vie quotidienne, vie politique, vie sociale,
- Influences et contacts avec les autres civilisations.

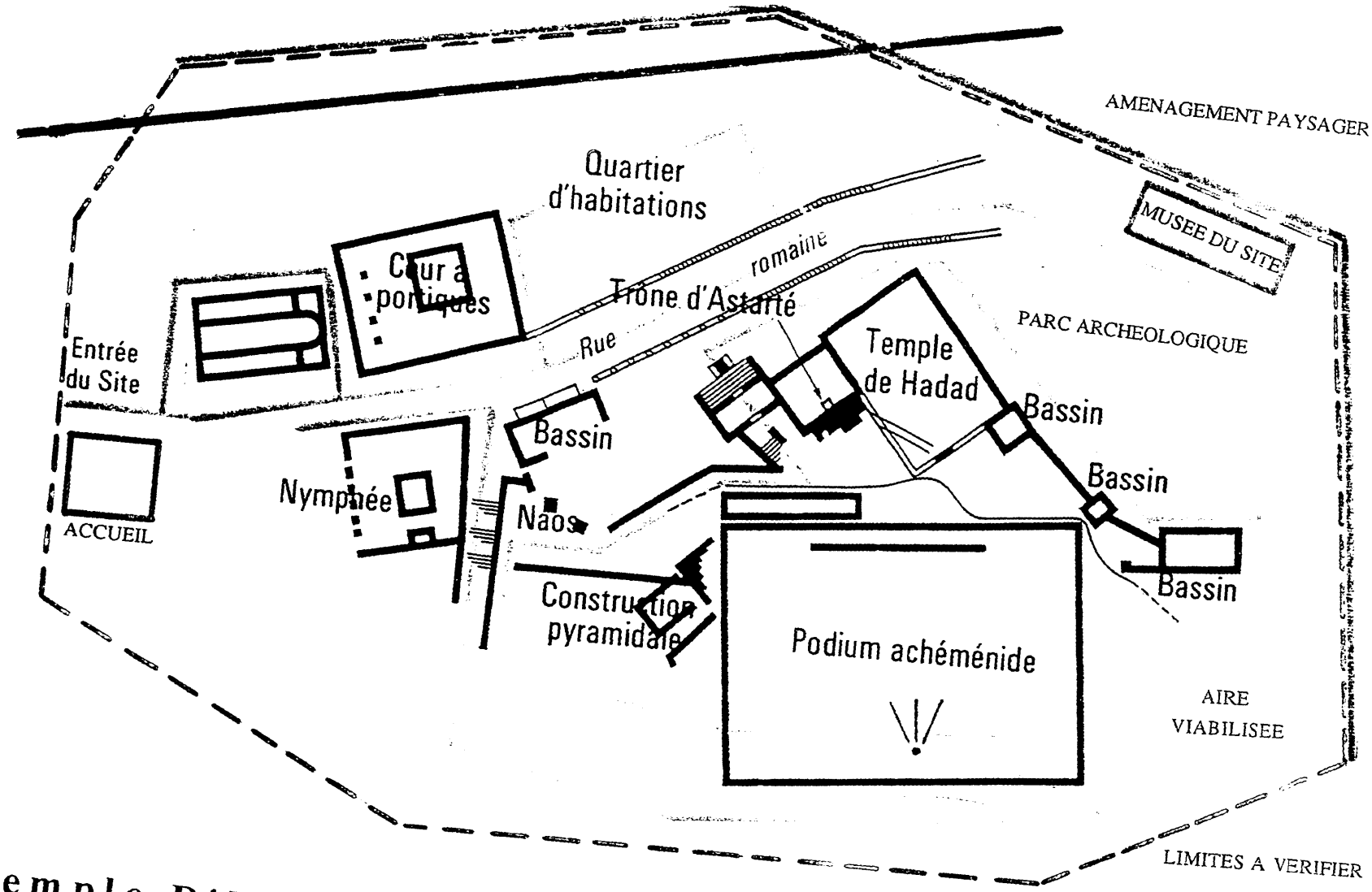
b - Mise en valeur du site :

b1 - Accès et abords

Face à l'indigence des structures d'accueil, un vrai programme de fond est nécessaire, comprenant la (re)-création d'un centre d'accueil-billetterie-visite, ainsi qu'une définition précise et esthétique des limites du site. Dans tous les cas, on prendra soin de conserver le site paysager environnant qui constitue assurément un atout majeur du point de vue de l'attractivité touristique.

Recommandations :

- suppression des constructions parasitaires;
- détournement de la voie passant dans le site et au dessus;
- définition des limites du site archéologique et protection;
- intégration des clôtures au paysage (clôtures naturelles);
- traitement paysager en fonction de l'environnement privilégié d'Eschmoun.



Temple D'Eschmoun

b2 - Restauration et conservation

Une fois encore, il est nécessaire d'entreprendre un véritable travail de fond sur le site lui-même. L'état général de celui-ci impose la mise en place rapide d'un plan de fouilles, restauration et conservation sous peine de voir le site irrémédiablement altéré. On prendra soin en priorité de dégager les structures des bâtiments afin de supprimer la dégradation par la végétation et de rendre la lecture du site plus aisée, notamment par la restitution des gabarits primitifs des temples juxtaposés.

Recommandations :

- important travail de stabilisation, de restauration et de restitution des éléments archéologiques;
- dégagement du podium sommital;
- protection du mobilier archéologique : mosaïques, statuaire, bas-reliefs, décors polychromes...;
- réorganisation du site afin d'en rendre la lecture plus aisée, restitution des espaces et des volumes;
- révision des opérations antérieures (restaurations, dépose des mosaïques....).

c - Visite et animation :

Un large effort est également à prévoir quant à la mise en valeur touristique et à l'animation du site. La faible lisibilité des structures présentes impose un travail de médiation et d'explication important. Comme sur les autres sites, il est nécessaire d'encadrer le visiteur pendant sa visite, que ce soit sous la forme de visite guidée ou de signalétique adaptée.

L'intérêt de la visite du site proprement dit pourrait être démultiplié par la création d'un musée de site présentant les collections d'objets et de matériel phéniciens provenant des fouilles effectuées sur le temple. Cette mise en scène des collections permettrait au visiteur d'acquérir une vision beaucoup plus vivante de la culture phénicienne, à travers l'interaction du monument et de l'objet.

Recommandations :

- création d'un musée de site présentant les collections d'objets phéniciens trouvés à Eschmoun et éventuellement création d'un centre d'interprétation traitant de la civilisation phénicienne dans son ensemble;
- recontextualisation du mobilier archéologique, intégré au discours muséographique (utilisation au besoin de fac-similés, afin de préserver les originaux) dans le cadre d'une présentation in-situ;
- explication par le texte et l'iconographie des rites, de la religion au quotidien : processions, sacrifices, victimes couronnées, festins religieux.

5 - Maîtrise d'ouvrage et autres intervenants :

- Le Ministère du Tourisme, associé aux Ministères de la Culture (Direction Générale des Antiquités), des Travaux Publics, de l'Environnement et aux collectivités locales, en relation avec :
  - les universités et les centres de recherche,
  - les associations locales et nationales de sauvegarde du patrimoine,
  - les organismes internationaux gouvernementaux et non-gouvernementaux.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Une équipe d'archéologues chargée des fouilles sur le site et du traitement du matériel archéologique,
- Un architecte en charge de la création des infrastructures d'accueil et du musée de site,
- Un muséographe et un conservateur chargés de l'aménagement du musée de site (éventuel).

7 - Durée des travaux :

- Opérations de fouilles, anastyloses... : 12 à 18 mois,
- Aménagement du site (mise en sécurité, signalétique, accueil) : 6 mois,
- Création du musée de site : 2 à 3 ans.

8 - Projets liés en amont et en aval :

- Développement des infrastructures (viabilisation du site...).

9 - Mode de financement :

- Dans le cadre de travaux effectués sur des bâtiments inscrits à la liste des Monuments Historiques : intervention des fonds publics (Ministères du Tourisme, de la Culture et des Travaux Publics);
- Pour les interventions sur la voirie, le mobilier urbain.... : intervention financière des collectivités locales en partenariat avec l'Etat;
- Dans le cadre de grandes opérations de prestige : montage financier avec les partenaires désignés au paragraphe 2.3.2.1.

10 - Mode de gestion :

- Voir le paragraphe 2.3.2.

11 - <u>Effets économiques induits</u> :

- Développement de l'économie liée au tourisme,
- Emplois créés :
  - Postes de gardiennage, entretien, accueil, guides,
  - Un gestionnaire du site,
  - Un poste de conservateur du site et des collections,
  - Un poste affecté à l'animation du site.

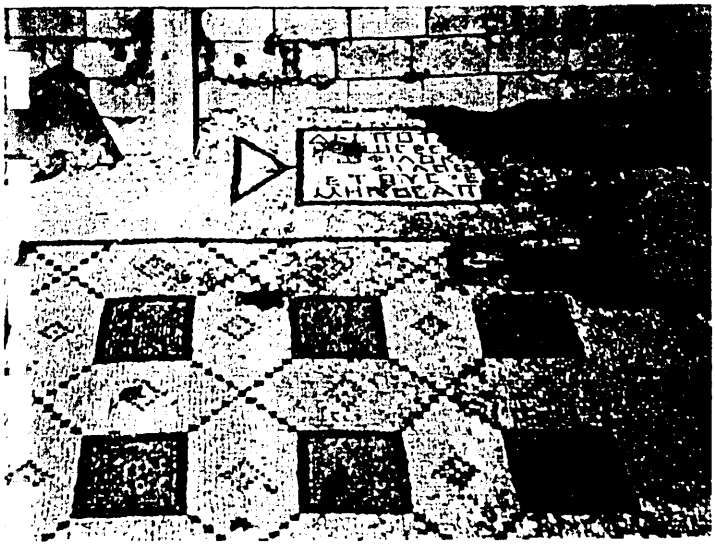
12 - <u>Bénéficiaires</u> :

- la population locale,
- la population nationale (en particulier les scolaires),
- la diaspora libanaise (affirmation de l'identité nationale).

1. Vue du site au dessus du podium
L'environnement privilégié du temple (en particulier les vergers) doit être pris en compte dans le programme de réhabilitation du site.

2. Vue des vestiges archéologiques
Une réorganisation des vestiges archéologiques est nécessaire pour comprendre la fonction cultuelle des nombreux temples juxtaposés.

3. Vue d'un petit oratoire
Les rares vestiges polychromes méritent une protection urgente.



4. Mosaïque déposée sur un support en béton et décontextualisée.

5. Fragment de statuaire romaine
Le mobilier archéologique doit être protégé et mis en valeur. Il participe à la compréhension et à la qualité du site.

FICHE N° 3-g

SAIDA

1 - Localisation :

- Site portuaire et quartier historique de Saïda (voir le plan ci-après).

2 - Objectifs visés :

- Comme pour la majorité des sites historiques et archéologiques du Liban, il est difficile de dégager une thématique unique pour Saïda, tant les époques et les civilisations s'y sont succédées et mélangées. Des Phéniciens aux Ottomans, en passant par les Romains et les Croisés, la ville a connu tour à tour le génie constructeur et la fureur destructrice de ces peuples, ainsi qu'en témoigne la grande sédimentation de son patrimoine archéologique et architectural. Plutôt que de chercher à faire correspondre Saïda avec telle période ou telle civilisation, l'occasion est donnée ici de mettre en valeur la complexité de l'histoire du Liban et son rapport privilégié avec la mer.

3 - Conditions préalables :

- Etude diagnostique du site (urbanisme, architecture, état de conservation, équipement...),
- Connaissance du périmètre d'intervention et des abords (cartographies, photos,...),
- Etude historique et archéologique (rapport de fouilles...),
- Evaluation des investissements,
- Identification des partenaires financiers.

4 - Le projet : description de la démarche :

a - Thématique :

Accroche : "*La sentinelle de la mer*"

Sous-titre : *Les conquêtes maritimes.*

Avec Saïda, c'est un rapport plus violent qui s'impose entre les hommes et la mer. Luttant contre elle pour en tirer leur subsistance, en usant pour porter plus loin leur soif de conquête, les civilisations n'ont pourtant pas survécu à cette mer qu'elles croyaient avoir dominée.

Thématiques complémentaires :

Des peuples de marins

- Création de la ville par les Phéniciens ; concurrence avec Tyr;
- Babyloniens, Perses, Grecs et Romains;
- Les Byzantins, les Arabes;
- Le commerce international aux XVII, XVIII, XIXème siècles.

Les Francs et la mer

- Les opérations navales,
- Les marines vénitiennes et génoises,
- Les ports francs.

Le site portuaire

- Organisation urbaine,
- Artisanat (verre, murex...), commerce : à relier avec le musée de l'artisanat,
- Architecture.

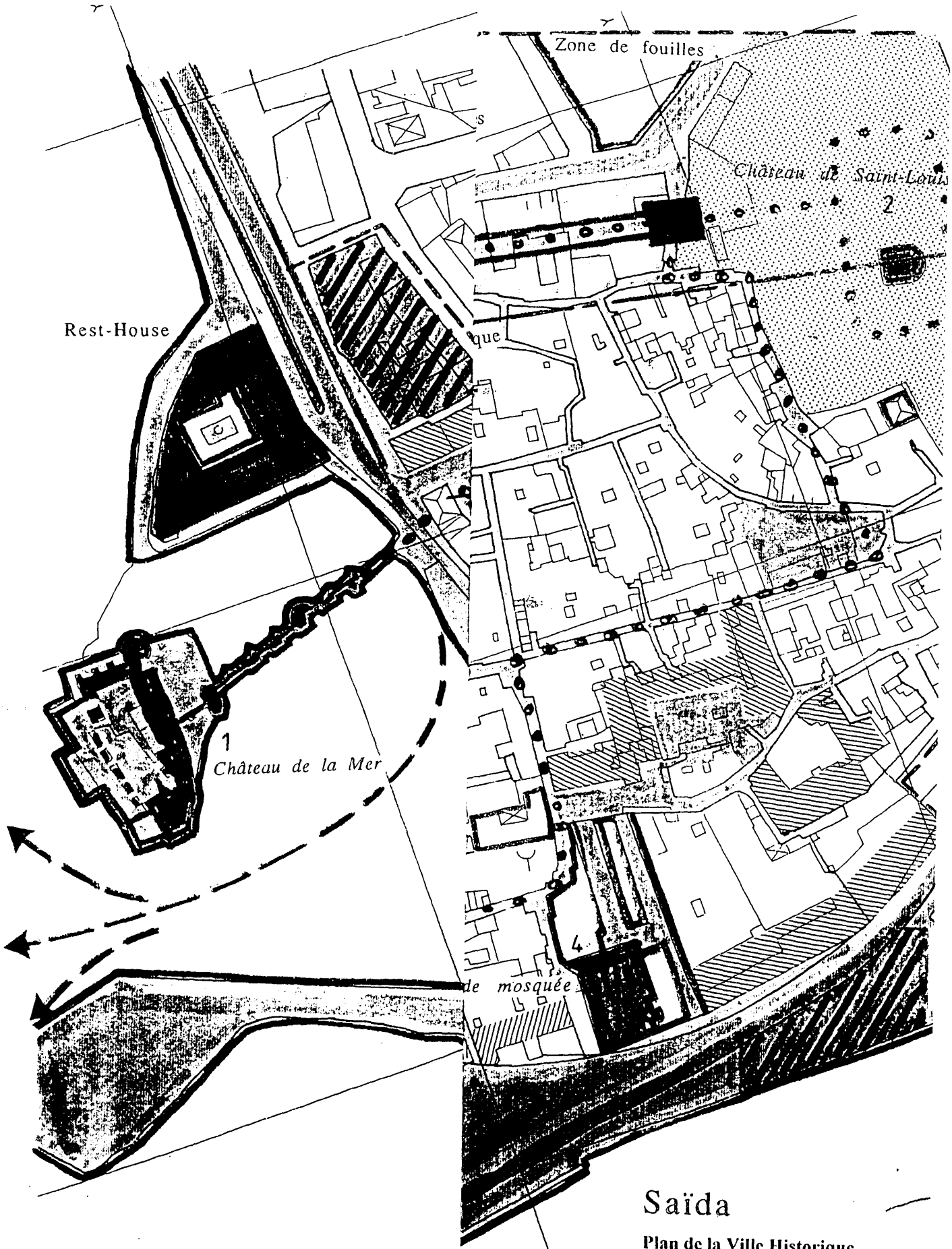
b - Mise en valeur du site :

b1 - Accès et abords

L'accès au centre urbain ancien doit être clairement défini afin de permettre une circulation aisée et fluide. La création d'une aire de stationnement adaptée engagera le visiteur à une découverte pédestre du port et de la vieille ville.

Recommandations :

- la construction d'un boulevard autoroutier est susceptible d'altérer considérablement et irréversiblement la qualité architecturale et urbaine de Saïda, détachant ainsi irrémédiablement la passe antique et le Château de la Mer du reste de



Saïda

Plan de la Ville Historique

1. *Château de la Mer.*
2. *Château de Saint-Louis*
3. Centre d'art franco-libanais
4. *Grande mosquée*
5. *Khân es-Saboun*

la cité. Une réflexion d'aménagement s'impose donc en tenant compte à la fois des réalités contemporaines et des impératifs de la protection du patrimoine : la création d'une voie de desserte en site propre contournant le site portuaire et permettant de réaliser une zone piétonne donnant sur la mer serait préférable (voir le plan ci-avant);

- traitement de la perspective menant du Château de Saint Louis au Château de la Mer et symbolisant l'ancien cardo selon une trame régulatrice;
- création d'une aire de stationnement automobile située à proximité du Château de la Mer (à proximité du resthouse)

Les autres recommandations concernent la mise en place d'une zone de protection du patrimoine urbain en général.

b2 - Restauration et conservation

Le potentiel constitué par la combinaison formée par la vieille ville et son port doit faire l'objet d'une valorisation intelligente afin de préserver les caractéristiques architecturales et urbaines de cette cité. Toute action portant sur la restauration ou la conservation de ce patrimoine devra donc s'accompagner d'une réflexion globale sur la valeur du site et sur celle des éléments qui le composent. Il serait souhaitable d'intégrer les monuments remarquables dans leur environnement proche plutôt que de procéder à une mise en valeur ponctuelle dont l'intérêt serait somme toute limité.

Il serait donc légitime de procéder ici à la mise en place d'une procédure de "secteur sauvegardé" dont l'objectif principal sera la restauration et la conservation des caractères architecturaux locaux tout en redonnant à la ville son homogénéité et sa cohérence.

Recommandations :

- aménagement des entrées de la ville ancienne (accès dégagés et mis en valeur);
- étude de mise en valeur de la nécropole;
- aménagement du Château Saint-Louis et de ses abords (théâtre romain à dégager, sans nuire à la lecture du site);
- restauration et conservation des monuments importants, en particulier la Grande Mosquée et le Khan Es Saboun;
- aménagement des souks (pavage dégagé, restauration et conservation des éléments architecturaux locaux : venelles, cour, terrasses...).

c - Visite et animation :

Compte tenu de la valeur historique et archéologique des monuments les plus remarquables (le Château de la Mer, le Khan El Franj, la Grande Mosquée...), ainsi que de la complexité du réseau urbain (venelles, passages...), il est nécessaire de proposer au visiteur des itinéraires intégrant la ville et son port. Une signalétique discrète pourrait faire office de guide et de repère.

Recommandations :

- dans tous les cas, il est nécessaire de ne pas oblitérer l'authenticité du lieu par des animations qui lui sont étrangères;
- l'étroite correspondance entre le tissu urbain et l'activité qui lui est associée doit rester une priorité dans la politique d'animation;
- la présence de monuments importants pourrait par ailleurs faire l'objet d'une **valorisation individuelle** à l'égal de ce qui a été réalisé pour le Khan El Franj, tout en restant intégrés au reste de la cité;
- la **conquête maritime** : animations en relation avec les croisades et la mer au sein du Château de la Mer, présentation de maquettes de bateaux de l'époque, projection sur les murs des salles;
- utilisation de la **plate-forme arrière du Château de la Mer** pour des animations (spectacles, concerts...).

Autres axes de développement :

- Saïda en tant que **centre littéraire et culturel francophone** (en prolongement du centre culturel du Khan el-Franj);
- il serait également intéressant de redonner à Saïda le sens de son **ouverture sur la mer** par des manifestations du style "vieux gréements", régates ou autres spectacles nautiques...., avec la possibilité d'intégrer ces manifestation dans le cadre des autres sites côtiers (ex-Phénicie) : Tripoli, Byblos, Tyr (villes nées de leur bipolarité par la juxtaposition de la ville et ses ports répartis au Nord).

5 - Maîtrise d'ouvrage et autres intervenants :

- Le Ministère du Tourisme, associé aux Ministères de la Culture (Direction Générale des Antiquités), des Travaux Publics, de l'Environnement et aux collectivités locales, en relation avec :
  - les universités et les centres de recherche,
  - les associations locales et nationales de sauvegarde du patrimoine,
  - les organismes internationaux gouvernementaux et non-gouvernementaux.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- un collège consultatif composé de spécialistes, d'élus, de représentants des associations et de la population,
- un architecte habilité à la restauration et à la conservation des monuments historiques,
- un architecte-urbaniste,
- un ingénieur chargé du tracé de la voie de desserte en site propre,
- un architecte-paysagiste chargé du traitement des abords et des aires de stationnement,

- éventuellement une équipe d'archéologues chargée des fouilles de la zone située à proximité du Château Saint Louis et de la nécropole à l'Est de la ville.

7 - <u>Durée des travaux</u> :

- Campagne de fouilles (éventuelle) : 6 à 18 mois;
- Etude de valorisation du site, recensement du patrimoine, document de synthèse : 6 mois;
- Restauration, réhabilitation des monuments remarquables et harmonisation des façades : 2 à 3 ans;
- Aménagement de la desserte et de la façade portuaire : 18 mois;
- Aménagement muséographique du Château de la Mer : 6 mois;
- Aménagement touristique du site (signalétique, accueil,...) : 6 mois.

8 - <u>Projets liés en amont et en aval</u> :

- Développement des infrastructures (viabilisation du site, hébergements,...).

9 - <u>Mode de financement</u> :

- Dans le cadre de travaux effectués sur des bâtiments inscrits à la liste des Monuments Historiques : intervention des fonds publics (Ministères du Tourisme, de la Culture et des Travaux Publics);
- Pour les interventions sur la voirie, le mobilier urbain.... : intervention financière des collectivités locales en partenariat avec l'Etat;
- Dans le cadre de grandes opérations de prestige : montage financier avec les partenaires désignés au paragraphe 2.3.2.1.

10 - <u>Mode de gestion</u> :

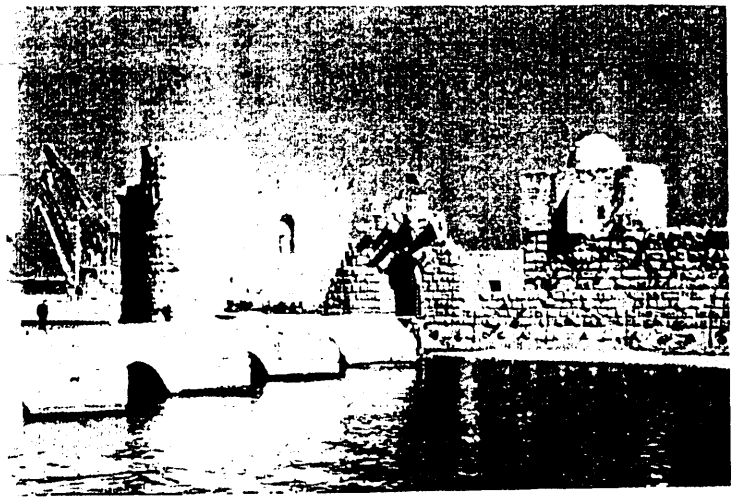
- Voir le paragraphe 2.3.2.

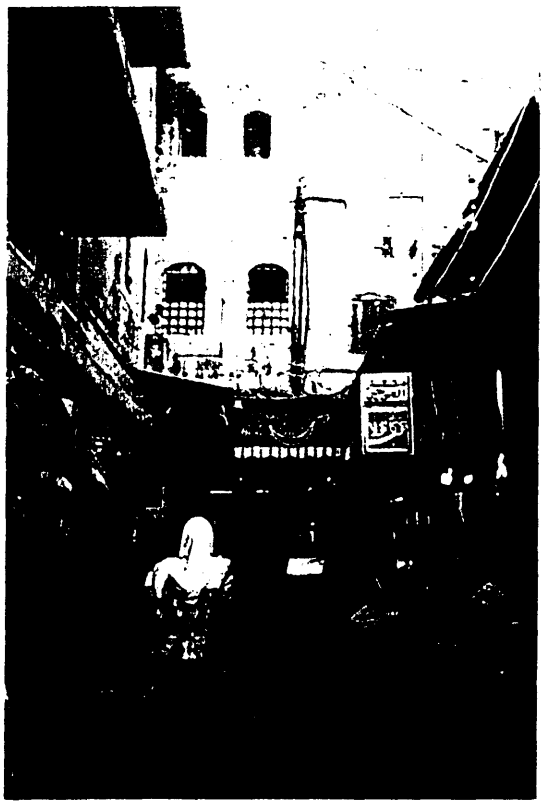
11 - <u>Effets économiques induits</u> :

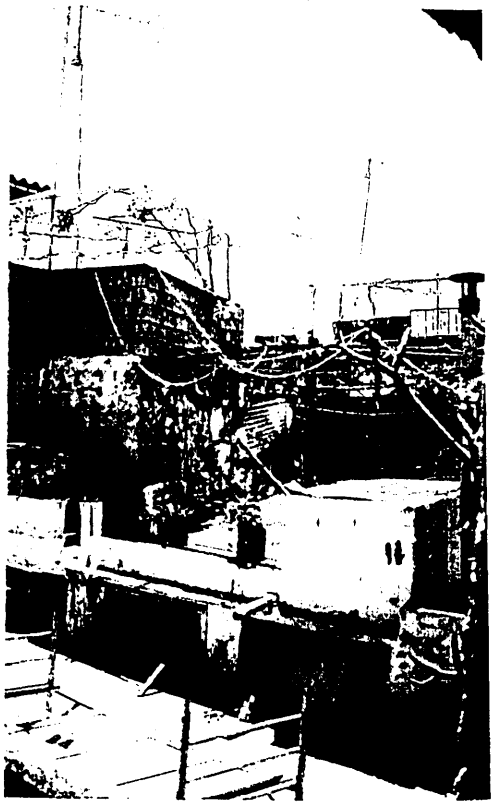
- Développement de l'économie liée au tourisme,
- Emplois créés :
  - Postes de gardiennage, entretien, accueil, guides,
  - Postes affectés à l'animation culturelle de la ville et des monuments remarquables.

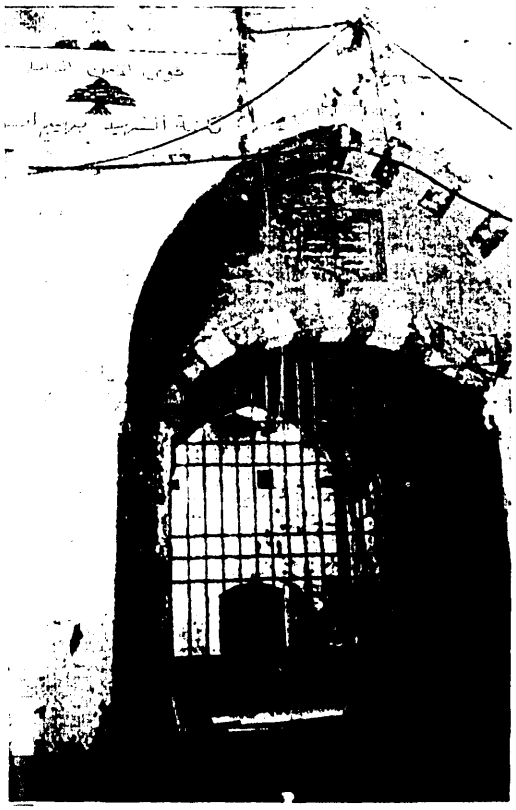
12 - <u>Bénéficiaires</u> :

- la population locale,
- la population nationale (en particulier les scolaires),
- la diaspora libanaise (affirmation de l'identité nationale).









1. Vue du Château de la Mer
L'activité portuaire de Saïda doit être déplacée afin de dégager le site historique sensible.

2. Vue des quais de Saïda
La création d'un grand boulevard autoroutier détruirait l'homogénéité du site. Au contraire, une large zone piétonne, contournée par une voie de desserte, redonnerait à la vielle ville le sens de son ouverture sur le port et sur le Château de la Mer.

3. 4 et 5 Vues des venelles, souks et terrasses de la vielle ville.
Les éléments architecturaux des souks constituent, après le Château de la mer, la richesse du patrimoine sidonnien. Il est non seulement indispensable de les préserver mais aussi de les mettre en valeur en supprimant les constructions et les modifications parasitaires.

6. Vue d'un khan dans la vielle ville.
Ce type d'édifice doit faire l'objet d'un programme de restauration intégré au tissu urbain

7. Perspective vers le Château de la Terre
Il est urgent de remonter la colonnade originelle du cardo aujourd'hui mêlée aux débris contemporains

FICHE N° 3-h

LA CITADELLE DE TRIPOLI

1 - Localisation :

- Château de Saint-Gilles (Kalaat Sanjil) en liaison avec la mise en valeur de l'ensemble de la ville de Tripoli et du secteur de El Mina (voir la fiche N°2-a précédente).

2 - Objectifs visés :

- L'aménagement de la Citadelle de Tripoli devra être conçu comme un élément de l'aménagement d'ensemble de l'agglomération urbaine (voir la fiche N°2-a). Sa visite, sera intégrée dans le circuit de visite pédestre devant en constituer le point de départ et l'un des éléments forts.

3 - Conditions préalables :

- Etude diagnostique du site (architecture, état de conservation, équipement...),
- Connaissance du périmètre d'intervention et des abords (cartographies, photos,...),
- Définition du projet d'ensemble d'aménagement touristique de l'agglomération de Tripoli, permettant de réaliser un traitement urbain et paysager de la vieille ville et de réguler l'expansion urbaine intra-muros,
- Etude historique et archéologique (rapport de fouilles...),
- Evaluation des investissements,
- Identification des partenaires financiers.

4 - Le projet : description de la démarche :

a - Thématique :

Accroche : "*La citadelle des échanges*"

Sous-titre : *Les échanges Orient-Occident.*

Dominant la vielle ville, le château Saint-Gilles se dresse comme le symbole de l'affrontement entre ces deux entités Orient-Occident. Mais une fois encore, ce sont le commerce et les échanges qui l'ont emporté sur les antagonismes.

Thématiques complémentaires :

Le comté de Tripoli

- Les croisades,
- 200 ans d'occupation franque,
- Places fortes, architecture militaire.

Les Mamelouks

- La reconquête,
- Organisation politique, religieuse et sociale,
- L'architecture mamelouke.

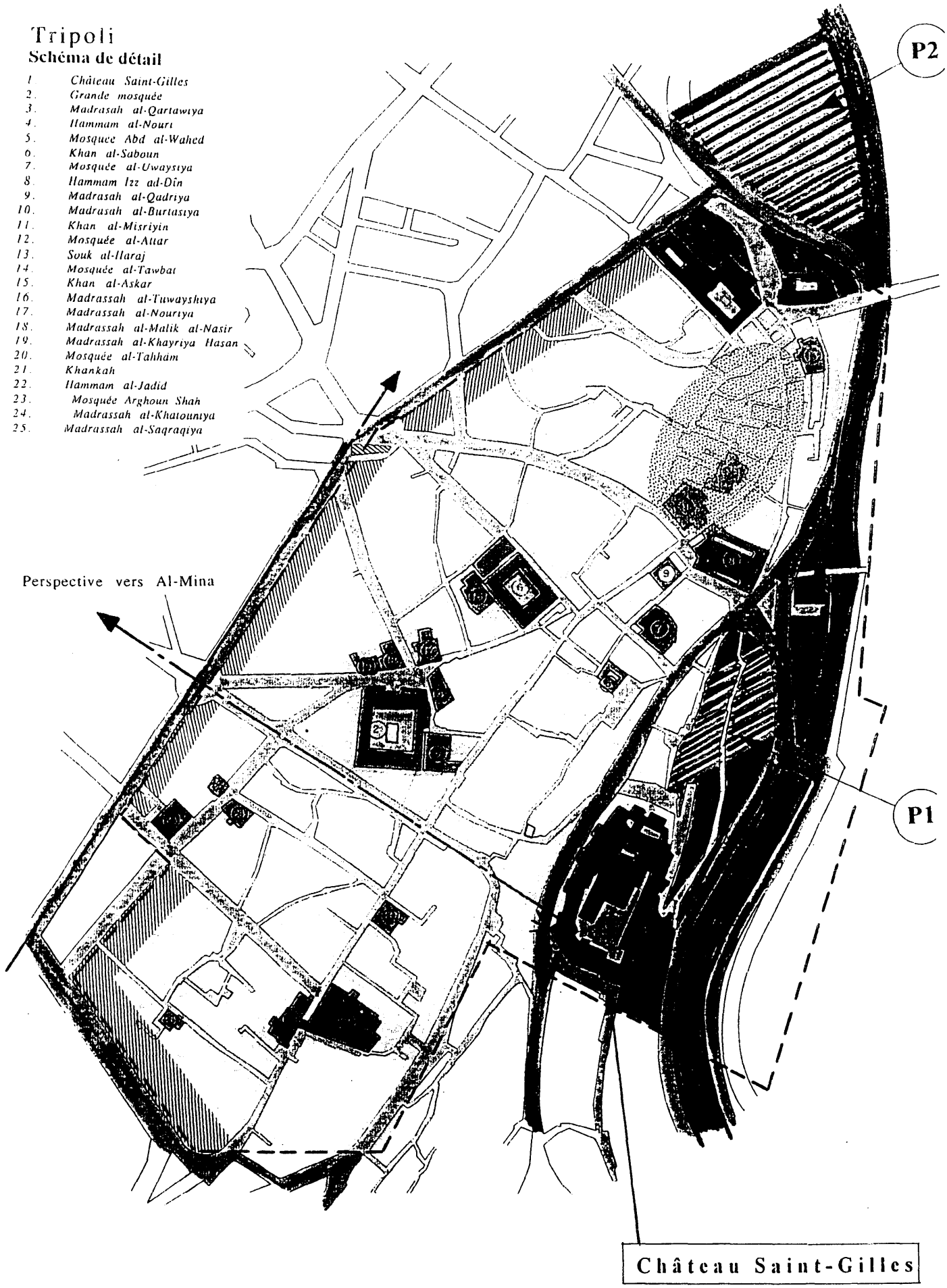
b - Mise en valeur du site :

b1 - Accès et abords

L'accès à la Citadelle se fera :

- soit à pied à partir de la vieille ville;
- soit par des voitures particulières qui, pendant la visite (ainsi que pendant la visite de la vieille ville) pourront être garées dans les parkings P1 à aménager au pied de la citadelle (voir le schéma de détail ci-après);
- soit par des autobus qui disposeront les groupes de touristes à l'entrée de la citadelle puis iront les attendre dans le parking P2 à aménager à l'entrée de la vieille ville, près du Khan Al-Askar (voir également le schéma ci-après).

Après avoir visité la citadelle les touristes en groupe (et les touristes individuels s'ils le désirent) pourront visiter les souks et les monuments de la vieille ville en empruntant les cheminements piétonniers spécialement aménagés à cet effet (voir le plan du centre historique de la fiche N°2-a).


Tripoli
Schéma de détail
1 Château Saint-Gilles
2. Grande mosquée
3. Madrasah al-Qartawiya
4. Hammam al-Nouri
5. Mosquee Abd al-Wahed
6. Khan al-Saboun
7. Mosquée al-Uwaysiya
8. Hammam Izz ad-Dîn
9. Madrasah al-Qadriya
10. Madrasah al-Burtasiya
11. Khan al-Misriyin
12. Mosquée al-Attar
13. Souk al-Haraj
14. Mosquée al-Tawbat
15. Khan al-Askar
16. Madrassah al-Tuwayshiya
17. Madrassah al-Nouriya
18. Madrassah al-Malik al-Nasir
19. Madrassah al-Khayriya Hasan
20. Mosquée al-Tahham
21. Khankah
22. Hammam al-Jadid
23. Mosquée Arghoun Shah
24. Madrassah al-Khatouniya
25. Madrassah al-Saqraqiya
Perspective vers Al-Mina
P2
P1
Château Saint-Gilles

Recommandations :

- aménagement des rives du fleuve Abou Ali (création de terrasses, d'espaces verts,...);
- création d'une aire de stationnement automobile entre la citadelle et le fleuve;
- piétonnisation du centre ancien;
- illumination des points des perspectives issues de la citadelle : la tour des Lions, le port, le centre de la Foire Internationale, sans oublier la forteresse elle-même.

b2 - Restauration et conservation

Outre les travaux de réhabilitation de la citadelle elle-même, consistant essentiellement en consolidations, destruction des ajouts faits pendant la période de la guerre, défrichements et enlèvement des ordures, les travaux suivants peuvent être proposés :

- aménagement d'un bureau d'accueil et d'information des touristes (vente des billets, ventes de cartes postales et de livres, distribution de brochures sur les visites à effectuer dans l'ensemble de la ville, ...);
- aménagement des trois salles déjà restaurées (anciens restaurants de l'Ecole Hôtelière) pour en faire des salles d'exposition polyvalente;
- restauration, réhabilitation et aménagement de la Grande Galerie dans le but d'y établir un musée historique et culturel sur la ville de Tripoli et la région du Nord-Liban;
- aménagement de terrasses en vue de l'organisation de concerts.

Recommandations :

- Ces aménagements devront être coordonnés avec ceux prévus sur l'ensemble de la vieille ville (voir la fiche N°2-a), notamment les aménagements du Khan Al Saboun en centre artisanal et du Khan El Misriyin en restaurant-café, la réhabilitation du hammam Iz Ed Dine, etc....

c - Visite et animation :

Il conviendra d'aménager à l'intérieur de la citadelle, un circuit des visites touristiques, en tenant compte des impératifs liés :

- à **la sécurité des visiteurs**, grâce à la mise en place de protections (barrières de sécurité, cordages, etc...), en veillant à leur esthétique et à leur intégration dans le site historique;
- à **l'information des touristes**, grâce à la distribution d'une information générale sur le site à l'entrée et à la mise en place d'une signalétique rigoureuse et précise dans les endroits les plus caractéristiques du site.

La Citadelle Saint-Gilles devra être le plus possible utilisée pour la présentation de spectacles et d'animations diverses. Un spectacle "son et lumière" retraçant l'histoire de la citadelle et de la ville pourrait être envisagé.

Enfin, la création à Tripoli d'un **Centre International d'Etudes des Croisades**, avec la participation de scientifiques des pays européens et arabes, sur financement international, est à envisager. Elle permettrait la création d'une base de données et d'un système d'informations sur cette période de l'histoire, l'organisation de colloques internationaux sur les thèmes subséquents et le développement d'un intense courant d'échanges culturels et scientifiques entre les pays concernés.

5 - Maîtrise d'ouvrage et autres intervenants :

- Le Ministère du Tourisme, associé aux Ministères de la Culture (Direction Générale des Antiquités), des Travaux Publics, de l'Environnement et aux collectivités locales, en relation avec :
  - les universités et les centres de recherche,
  - les associations locales et nationales de sauvegarde du patrimoine,
  - les organismes internationaux gouvernementaux et non-gouvernementaux.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- un collège consultatif composé d'experts, d'élus, de représentants d'associations et de la population,
- un architecte habilité à la restauration et à la conservation des monuments historiques,
- un architecte-paysagiste pour le traitement des abords,
- un architecte éclairagiste/scénographe.

7 - Durée des travaux :

- De l'ordre de 6 mois environ, dans le cadre du chronogramme défini au paragraphe 7 de la fiche N°2-a précédente.

8 - Projets liés en amont et en aval :

- Développement des infrastructures et aménagement du centre-ville (viabilisation du site, parkings, hébergement...).

9 - Mode de financement :

- Dans le cadre de travaux effectués sur des bâtiments inscrits à la liste des Monuments Historiques : intervention des fonds publics (Ministères du Tourisme, de la Culture et des Travaux Publics);

- Pour les interventions sur les abords : intervention financière de la collectivité locale en partenariat avec l'Etat;
- Dans le cadre de grandes opérations de prestige : montage financier avec les partenaires désignés au paragraphe 2.3.2.1.

10 - <u>Mode de gestion</u> :

- Voir le paragraphe 2.3.2. précédent.

11 - <u>Effets économiques induits</u> :

- Développement de l'économie liée au tourisme,
- Emplois créés :
  - Postes d'accueil, guides,
  - Postes affectés à l'animation culturelle de la ville et de son patrimoine.

12 - <u>Bénéficiaires</u> :

- la population locale,
- la population nationale (en particulier les scolaires),
- la diaspora libanaise (affirmation de l'identité nationale).

FICHE N° 3-i

TYR

1 - Localisation :

- Sites archéologiques de Tyr : *"La cité impériale"* à l'Ouest, *"L'hippodrome"* et la *"Nécropole"* à l'Est de la ville (voir le plan de localisation ci-après).

2 - Objectifs visés :

- Site archéologique de première importance (bien que dichotomique), Tyr est aujourd'hui dans une situation préoccupante, que ce soit en raison de son état général de conservation ou du développement anarchique de son environnement urbain. Malgré une large mobilisation internationale (cf l'**Association Internationale pour la Sauvegarde de Tyr**), certaines réalisations ont irrémédiablement altéré le site, jusqu'à en rendre la lecture difficile.

- Aussi, peut-être plus qu'ailleurs la création d'un **parc archéologique**[56] intégrant un programme de restauration sérieux à un parcours muséographique adapté pourrait répondre à ce type de situation.

3 - Conditions préalables :

- Etude diagnostique du site (urbanisme, architecture, état de conservation, équipement...);
- Connaissance du périmètre d'intervention et des abords (cartographies, photos,...);
- Etude historique et archéologique (rapport de fouilles...);
- Evaluation des investissements;
- Identification des partenaires financiers.

---

[56] Un *parc archéologique* comprend la délimitation d'un périmètre de protection des vestiges et des secteurs de gisement archéologique potentiel. Il comprend également la mise en place d'une structure d'accueil, un aménagement végétal du site, un traitement paysager des abords ainsi qu'un discours muséographique adapté aux contraintes et aux caractéristiques du site. Il permet un traitement global de celui-ci.

4 - Le projet : description de la démarche :

a - Thématique :

Accroche : "*la voie urbaine*"

Sous-titre : *Le cycle de la vie dans une cité antique.*

La vie des hommes est semblable à la construction d'une ville. S'articulant autour d'une voie centrale, chacun des quartiers correspondent à une activité ou à un état d'âme. Tyr représente bien cette rationalisation organique de l'espace urbain, créé par l'homme pour ses besoins. La voie romaine entre la mer et la nécropole, symbolise ici parfaitement le cycle de la vie.

Thématiques complémentaires :

La ville-mère

- L'enlèvement d'Europe,
- La légende de Cadmus (diffusion de l'alphabet phénicien en Grèce),
- Pygmalion et Elissa (fondation de Carthage).

La ville antique

- Organisation,
- Administration,
- Les monuments publics,
- Commerce, artisanat (le verre, la soie, la pourpre...).

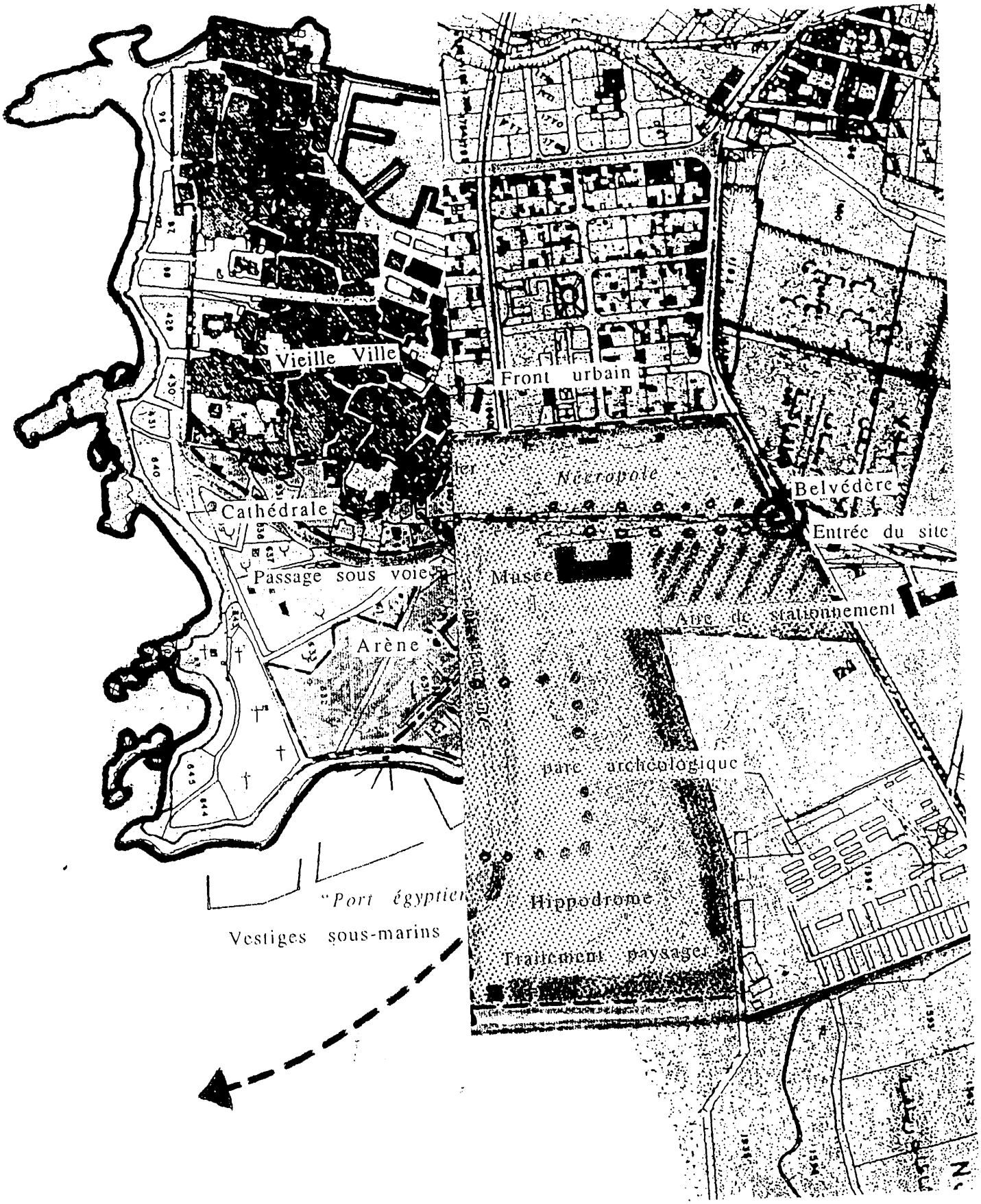
Le corps et l'âme

- La nécropole : rites funéraires dans l'Antiquité,
- L'hippodrome : sports et spectacles,
- Les "*Actia Heraclia*", jeux sportifs internationaux.

b - Mise en valeur du site :

b1 - Accès et abords

Un très large effort de protection et de restructuration des abords, de lisibilité de l'accès et de l'accueil est à entreprendre en priorité. Un large périmètre de protection doit être défini autour des sites (hippodrome et fouilles archéologiques), afin de prévenir toute construction nouvelle parasitaire. De plus, les sites devront impérativement être isolés des pollutions urbaines avoisinantes et des visites sauvages par une délimitation précise des zones archéologiques.



Tyr

Plan de la Ville et des Sites Touristiq

Recommandations :

Pour *l'hippodrome et la nécropole :*

- fermer le site par une clôture naturelle;
- masquer l'environnement urbain par un traitement paysager, notamment près de l'hippodrome;
- créer un point d'accueil/aire de stationnement/billetterie à l'entrée du site;
- traiter les perspectives : mise en valeur de l'accès par la voie romaine; prolongement de celle-ci d'une manière symbolique dans la ville à partir d'un tracé générateur. Création d'une butte-belvédère (figurant le tell de Maschouk, première implantation du temple d'Hercule) pour clore le site;
- ponctuer cette perspective dans la ville par un réseau de jeu d'eau (fontaines et bassins);
- restituer la colonnade par alignement végétal (cyprès) et traitement au sol; recréation du pavement antique (id. pour la "*cité impériale*");
- élargir les limites Nord du site (nécropole).

Pour la *cité impériale* :

- prolonger et mettre en valeur les perspectives donnant sur la mer, en particulier celle de la colonnade (orientée Sud-Ouest);
- rassembler les deux sites (actuellement séparés par une voie de desserte accédant au port) par la création d'un passage (aménagement d'un tunnel à défaut de supprimer la voie), dans le prolongement de la voie antique au niveau du sol originel;
- créer un passage d'un côté à l'autre de la voie qui traverse le site (aménagement d'un tunnel à défaut de supprimer la voie); prolongement de la voie antique au niveau du sol original.

Pour les trois sites, il est nécessaire de favoriser la transition de l'un à l'autre. Aussi, la création d'une navette en liaison avec les deux sites principaux doublée d'un parcours piéton est-elle essentielle à la valorisation de l'ensemble.

b2 - Restauration et conservation

Il importe de procéder à un programme de restauration et de conservation important afin de présenter aux visiteurs un site digne des richesses qui s'y trouvent.

Recommandations :

- fouilles systématiques et consolidation des éléments archéologiques;
- réalisation d'anastyloses, en particulier pour les colonnades de l'hippodrome et la voie antique;
- restauration et mise en valeur des nécropoles ou choix de sépultures remarquables représentant chacune une période de l'occupation de Tyr;
- traitement paysager en fonction du parti archéologique; il est possible par exemple de retrouver le dessin d'une architecture par le couvert végétal (haie taillée, gazon, ...);

- création d'un môle[57] et mise en valeur des brise-lames du port égyptien.

c - **Visite et animation** :

Compte tenu de la répartition bipolaire du site, un effort particulier devra être porté sur le déroulement de la visite. La visite des sites nécessite un lourd travail de mise en valeur touristique et de médiation qui permettrait au non-initié de situer historiquement les éléments archéologiques qu'il contemple.

Il est possible par exemple d'ouvrir le musée de site existant près de la nécropole mais abandonné et vidé de son contenu. Ce serait ici l'occasion non seulement de présenter les collections d'objets issus des fouilles in-situ mais aussi de développer la thématique principale liée au site : la vie quotidienne dans une cité antique. D'autre part, compte tenu de la grande surface occupée par les vestiges archéologiques, il serait justifié de procéder à la création d'un parc archéologique facilitant la découverte du site.

Recommandations :

- utilisation du bâtiment comme musée de site et centre d'interprétation (voir les thématiques liées au site); possibilité d'une véritable introduction à la visite des sites grâce à l'utilisation de moyens techniques tels que maquettes, reproduction d'objets,...;
- revalorisation de l'**importance culturelle** de Tyr au niveau national et international en rappelant son ouverture sur le monde et les diverses civilisations qui s'y sont succédées. Il serait tout à fait possible de créer ici une animation retraçant l'histoire de Tyr, ses relations avec l'Egypte, la création de Carthage, la conquête d'Alexandre, le passage d'Hannibal, l'occupation romaine, l'activité de la pourpre, l'implantation du christianisme, l'occupation franque, etc... Cette animation pourrait avoir lieu sur le site de l'hippodrome ou dans le théâtre antique.

5 - **Maîtrise d'ouvrage et autres intervenants** :

- Le Ministère du Tourisme, associé aux Ministères de la Culture (Direction Générale des Antiquités), des Travaux Publics, de l'Environnement et aux collectivités locales, en relation avec :
  - les universités et les centres de recherche,
  - les associations locales et nationales de sauvegarde du patrimoine,
  - les organismes internationaux gouvernementaux et non-gouvernementaux.

6 - **Principaux intervenants dans la réalisation** :

- Une équipe d'archéologues chargée de la campagne de fouille et du traitement du matériel archéologique;

[57] Le môle permet essentiellement le débarquement des visiteurs qui ont choisi de venir par mer.

- Un architecte paysagiste en charge du traitement des abords et de la réalisation des jeux d'eaux de la perspective antique;
- Un architecte muséographe en charge de l'aménagement du musée de site et de la signalétique.

7 - <u>Durée des travaux</u> :

- Campagne de fouilles, anastyloses, aménagement des vestiges : 3 à 4 ans,
- Aménagement de l'accueil et du musée de site : 12 mois,
- Aménagement de la butte-bévédère, de la perspective antique et des jeux d'eau : 12 mois.

8 - <u>Projets liés en amont et en aval</u> :

- Développement des infrastructures (viabilisation du site, hébergements,...).

9 - <u>Mode de financement</u> :

- Dans le cadre de travaux effectués sur des bâtiments inscrits à la liste des Monuments Historiques : intervention des fonds publics (Ministères du Tourisme, de la Culture et des Travaux Publics);
- Pour les interventions sur la voirie, le mobilier urbain.... : intervention financière des collectivités locales en partenariat avec l'Etat;
- Dans le cadre de grandes opérations de prestige : montage financier avec les partenaires désignés au paragraphe 2.3.2.1.

10 - <u>Mode de gestion</u> :

- Voir le paragraphe 2.3.2.

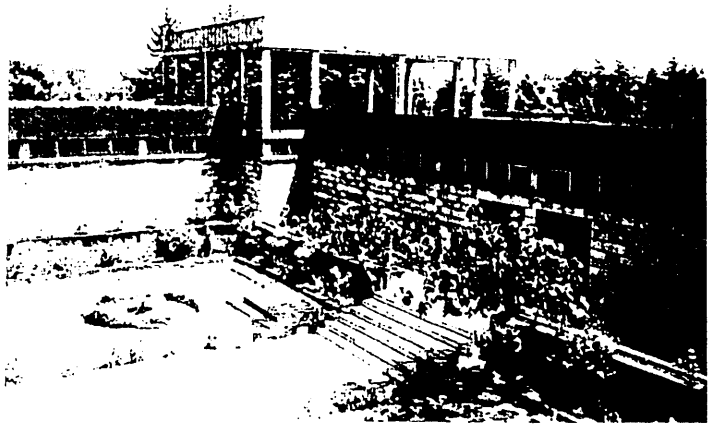
11 - <u>Effets économiques induits</u> :

- Développement de l'économie liée au tourisme,
- Emplois créés :
  - postes d'entretien, gardiennage, accueil, guides...;
  - services annexes : liaison par mer et par terre, resthouse, boutiques...;
  - un conservateur du site et des collections;
  - un gestionnaire du site;
  - du personnel d'animation.

12 - <u>Bénéficiaires</u> :

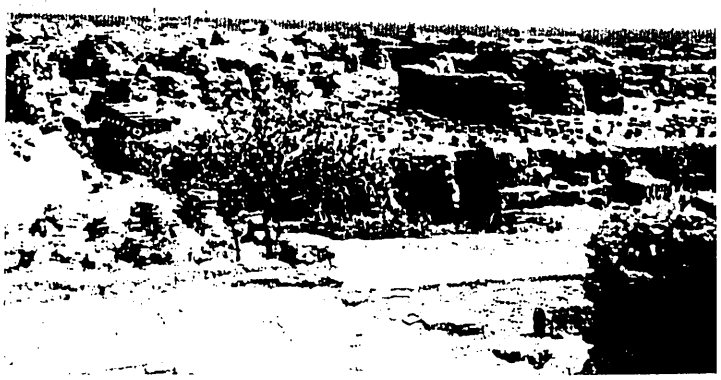
- la population locale,
- la population nationale (en particulier les scolaires),
- la diaspora libanaise (affirmation de l'identité nationale).

1. Vue de l'accès sur le site archéologique (hippodrome)
Cet accès doit être préservé et mis en valeur



2. Vue du musée de site
Un programme de réhabilitation permettra de disposer rapidement d'une structure d'accueil, d'un musée de site et d'un espace d'interprétation

3. Vue de l'hippodrome : le front urbain
Il est nécessaire de protéger le site contre les pollutions visuelles par un traitement paysager adapté



4. Zone archéologique des thermes
Le site nécessite un traitement de ses vestiges archéologiques aujourd'hui difficilement accessibles

5. Vue d'une des perspectives antiques à partir de la route
Plus rien aujourd'hui ne permet d'appréhender cette perspective (front urbain, désorganisation du mobilier archéologique, clotures). Un accès doit être aménagé afin de passer sous la voie qui traverse le site de part en part

6. Zone archéologique de la cathédrale
Le passage (cf. 5) déboucherait sur ce site et, de ce fait, le désenclaverait

3.2.4. - LA PROMOTION ET LA COMMERCIALISATION

Les actions prioritaires en matière de promotion et de commercialisation des produits touristiques, qui correspondent aux orientations de politique définies dans le paragraphe 2.4 précédent et qui sont décrites dans les fiches ci-après, sont les suivantes :

4-a : *Définition de l'image touristique du pays*

4-b : *Fiche-type par produit touristique*

4-c : *Poursuite du renouvellement de la documentation promotionnelle*

4-d : *Développement de la communication touristique dans le pays*

4-e : *Développement de la concertation entre le Ministère et les différents prestataires du tourisme*

4-f : *Renforcement du secteur des agences de voyages réceptrices*

4-g : *Renforcement de l'action des offices de tourisme à l'étranger*

4-h : *Création d'un Service de Communication au sein de la Direction de la Promotion et de la Communication*

4-i : *Elaboration d'un Plan Marketing et d'un Programme promotionnel*

FICHE N° 4-a

DEFINITION DE L'IMAGE TOURISTIQUE DU PAYS

1 - <u>Objectifs visés par le projet</u> :

- Choisir les axes à explorer pour redresser l'image du Liban à partir de la réalité actuelle. Pour cela il faut d'abord accepter pleinement le fait que le pays sort d'une longue guerre avec les inévitables cicatrices que cela comporte, que ces cicatrices sont en train de se résorber, mais que tout cela prendra du temps. La notion d'un nouveau départ est donc primordiale.
- Le nouveau départ suggère le sens du mouvement, ce qui sera un élément important dans toute la communication : *Un nouveau Liban est en marche*.
- Il est essentiel que le Ministère du Tourisme comprenne qu'il sera engagé dans un travail de longue haleine. La transformation de l'image sera une oeuvre patiemment construite, mais une condition sine qua non de la reconquête de ses marchés et de la place du pays parmi les pays récepteurs de premier plan.

2 - <u>Description</u> :

- Créer une nouvelle signature (slogan) pour le Liban, signature qui soit à la fois explicite et parlant aussi aux émotions et qui soit adaptée à chacun des principaux pays émetteurs en fonction de sa "culture" propre.
- La création d'un nouveau logo s'impose.
- La signature et le nouveau logo devront apparaître sur tous les éléments de communication du Liban, y compris le papier à en-tête, les cartes de visite, etc.
- Une acceptation du passé, un nouveau départ et un sens du mouvement sont les éléments de base pour une transformation de l'image actuelle du pays. Il va falloir ensuite redévoiler les grandes orgues qui ont fait la gloire du Liban. Parmi celles-ci se trouveront Baalbeck, la Békaa, Byblos, Beit Ed Dine, la grotte de Jeïta, Beyrouth ("*Venez la voir maintenant et revenez dans deux ans : vous ne la reconnaîtrez pas*!"), les Libanais dans toute leur diversité, la cuisine etc.
- Il faut aussi insister sur ce qui rend le Liban unique : sa diversité ethnique, confessionnelle et culturelle, son mélange harmonieux d'orient et d'occident; son étonnante diversité géographique sur une toute petite superficie, sa montagne, sa fraîcheur en altitude, ses stations de ski, uniques dans la région.

- Des photos couleurs bien choisies, des textes trouvant le ton juste (une prose directe et sensuelle) et une mise en page nette, commenceront le long parcours. Toute exagération ou contrevérité seront soigneusement évitées.
- L'image désirée pour le Liban pourrait être formulée ainsi : Le Liban sera positionné comme un pays entamant un nouveau départ après une période particulièrement éprouvante de son histoire. Unique au Moyen-Orient par sa diversité, il est en marche vers un nouvel avenir, ses sites prestigieux et sa culture unique peuvent être visités plusieurs fois.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Former une équipe qui sera à même, après plusieurs séances de travail, de créer la nouvelle image du Liban avec un nouveau slogan et un nouveau logo.

4 - Maître d'ouvrage :

- La Direction de la Promotion et de la Communication du Ministère du Tourisme.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Une agence spécialisée en communication touristique.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Le plus tôt possible afin de pouvoir utiliser cette nouvelle image sur tous les documents.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Un maximum de trois mois de travail intensif entre le début des séances de travail et la conception du slogan et du logo.

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- En aval : Utilisation de ce message et de ce logo sur toute la nouvelle documentation qui sera distribuée entre autre dans les salons internationaux de tourisme et aidera à la diffusion de la nouvelle image.

9 - <u>Coût d'investissement total et par composante</u> :

- Cela dépend si il y a intervention ou non d'un expert étranger.

10 - <u>Type de financement envisagé</u> :

- Ministère du Tourisme (budget d'investissement).

11 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Service de la Promotion et de la Communication

12 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Donner une cohérence et une ligne directrice à tous les messages émanant du Ministère du Tourisme et de son Service de Communication.

13 - <u>Bénéficiaires de la réalisation de projet</u> :

- Tout l'ensemble de la profession pourra se baser sur la nouvelle image pour passer son propre message dans un contexte plus global cohérent et étudié.

FICHE N° 4-b

FICHE-TYPE PAR PRODUIT TOURISTIQUE

Cette fiche présente une sélection de produits que le Liban devrait proposer ou développer en priorité.

Plus que de produits, il s'agit de familles de produits, même si le produit de base est décrit de manière illustrative.

Pour chaque famille de produits, est précisée, la localisation préférentielle des hébergements et/ou des équipements à partir desquels ces produits pourront être assemblés.

De la même façon sont apportés des commentaires ou remarques indicatives sur le rôle des agences réceptrices et les actions de soutien dont les produits devraient bénéficier de la part du Ministère du Tourisme.

Les produits ont essentiellement une valeur indicative pour la stratégie d'aménagement spatial. Il est clair que dans le contexte économique libanais où le secteur privé a un rôle prépondérant à jouer plus encore d'ailleurs dans l'activité touristique que dans d'autres types d'activités, ces produits ne peuvent être détaillés davantage.

Il appartient aux professionnels libanais, de monter, sur ces bases, les produits en fonction de leurs propres opportunités et des exigences particulières de telle ou telle catégorie de clientèle.

Famille de produits 1 : ***Tourisme d'affaires (Congrès et Séminaires)***

Segments de clientèle à privilégier :

1 - Syrie et pays arabes,
2 - Marchés internationaux.

Hébergements :

- Hôtellerie de 3 à 5 étoiles disposant de salles de réunions.

Equipements (ou prestations complémentaires) :

- Palais des Congrès à Beyrouth,
- Parc des expositions à Beyrouth,
- Modernisation de la Foire de Tripoli.

Localisations prioritaires :

1 - Beyrouth
2 - Tripoli
] pour les congrès et foires internationales

3 - Byblos
4 - Saïda
5 - Zahlé
] pour les congrès et séminaires nationaux

Descriptif du produit de base :

- durée : de 2 à 3 jours,
- inclure le transfert de l'aéroport,
- post-congrès de 1 à 2 jours : - Byblos - Baalbeck;
  - Visite Tripoli - Beyrouth.

Déclinaisons (ou variantes) possibles :

Rôle des agences réceptrices :

- limité pour ce qui est de l'organisation même du congrès qui sera faite par des spécialistes en organisation de congrès;
- essentiel pour la période post-congrès - démarchage auprès des organisateurs,
  - promotion dans les hôtels pour la clientèle individuelle.

Actions de soutien du Ministère du Tourisme :

- soutien essentiellement promotionnel (image);
- modernisation de l'aéroport de Beyrouth.

Famille de produits 2 : ***Voyages de stimulation (Incentives)***

Segments de clientèle à privilégier :

- grandes entreprises localisées en Europe de l'Ouest et/ou ayant des filiales dans le Moyen-Orient.

Hébergements :

- Hôtellerie 3 ou 4 étoiles de capacité moyenne (50 chambres environ) avec salles de réunions,
- campement sommaire sous tentes collectives pour assurer la liaison entre les étapes hôtelières, dans le cas d'un programme "incentive" à thème sportif.

Equipements (ou prestations complémentaires) :

- bus ou mini-bus, 4x4 pour le transport,
- fourniture de matériel et d'équipement sportif,
- encadrement par un professionnel libanais.

Localisations prioritaires :

1 - Mont Liban : Faraya - Laqlouq - Les Cèdres,
2 - Vallée de la Qadisha : Bcharré,
3 - Byblos,
4 - Baalbeck et la Békaa (Zahlé).

Descriptif du produit de base :

- durée : 3 à 5 jours,
- prise en charges des bagages (bagages accompagnés),
- accueil spécifique à l'aéroport.

Déclinaisons (ou variantes) possibles :

- thème sportif : exemple ski de fond sur le Mont Liban, spéléologie;
- thème culturel : la Phénicie, les Eglises, les grottes, ...;
- thème gastronomie : vin et vignoble;
- etc.

Rôle des agences réceptrices :

- essentiel pour garantir la "qualité" de la logistique,
- sous-traitance par des agences en relations publiques ou des organisateurs spécialisés des pays émetteurs.

Actions de soutien du Ministère du Tourisme :

- soutien promotionnel (image du Liban),
- banque de données à jour des différents prestataires,
- professionalisation (section de formation et d'information).

Famille de produits 3 : *Séjours balnéaires*

Segments de clientèle à privilégier : - Syrie,
- Pays arabes,
- Expatriés vivant dans des pays du Moyen-Orient,
- Libanais de l'extérieur,
- Libanais résidents.

Hébergements :

- Tous types d'hébergement, de l'hôtel au village de vacances en passant par la location meublée (résidence hôtelière avec services),
- Concept de resort où tout est proposé (voir ci-dessous) mais rien n'est imposé.

Equipements (ou prestations complémentaires) :

- activités nautiques, tennis, salles de musculation, fitness, baby club,...
- sorties culturelles,
- shopping - restaurant.

Localisations prioritaires :

1 - Jounieh,
2 - Byblos,
3 - Batroun, Tripoli,
4 - Saïda,
5 - Tyr (à terme).

Descriptif du produit de base :

- 1 semaine de location en chalet incluant ou non l'accès à des équipements ou activités sportives;
- pour les hôtels : séjours en demi-pension.

Déclinaisons (ou variantes) possibles :

- thalassothérapie,
- balnéothérapie,
- courts séjours,
- stages activités nautiques,
- stages voile,
- Casino du Liban.

Rôle des agences réceptrices :

- proposer un forfait hébergement plus transport,
- facilité de réservation offerte à la clientèle individuelle.

Actions de soutien du Ministère du Tourisme :

- soutien promotionnel (image);
- réhabilitation et aménagement du littoral;
- encourager la "banalisation" des lits de certains centres balnéaires.

Famille de produits 4 : *Sports d'hiver*

Segments de clientèle à privilégier : - Syrie,
- Pays arabes,
- Expatriés vivant dans des pays du Moyen-Orient,
- Libanais de l'extérieur,
- Libanais résidents.

Hébergements :

- Tous types d'hébergement, de l'hôtel au village de vacances en passant par la location meublée,
- Programme immobilier.

Equipements (ou prestations complémentaires) :

- remontées mécaniques,
- piscine chauffée, patrimoine, fitness, ...
- shopping, restaurants.

Localisations prioritaires :

1 - Faraya,
2 - Faqra,
3 - Les Cèdres,
4 - Laqlouq.

Descriptif du produit de base :

- 1 semaine de location en chalet incluant le forfait remontée mécanique ou en hôtel avec séjour en demi-pension,
- fourniture du matériel.

Déclinaisons (ou variantes) possibles :

- leçons (initiation ou perfectionnement),
- incentives et séminaires,
- autres sports de glisse.

Rôle des agences réceptrices :

- proposer un package hébergement plus transport;
- facilités de réservation offertes à la clientèle individuelle.

Actions de soutien du Ministère du Tourisme :

- soutien promotionnel;
- élaboration du Plan Montagne.

Famille de produits 5 : ***Séjours d'été en montagne***

Segments de clientèle à privilégier : - Syrie,
- Pays arabes,
- Expatriés vivant dans des pays du Moyen-Orient,
- Libanais de l'extérieur,
- Libanais résidents.

Hébergements :

- Tous types d'hébergement, de l'hôtel au village de vacances en passant par la location meublée,
- Concept de resort où tout est proposé (voir ci-dessous) mais rien n'est imposé.

Equipements (ou prestations complémentaires) :

- tennis, salle de musculation, fitness, baby club, ...
- sorties culturelles, randonnées (pédestre, équitation, ...),
- shopping - restaurants.

Localisations prioritaires :

1 - moyenne montagne : Aley, Bhamdoun, Hammana, Bolonia, Ehden, ...
2 - stations de sports d'hiver : Faraya, Laqlouq, Les Cèdres.

Descriptif du produit de base :

- une semaine de location en appartement meublé;
- pour les hôtels, séjour en demie-pension.

Déclinaisons (ou variantes) possibles :

- pour les stations de sports d'hiver (voir incentive et séminaires),
- pour les stations de moyenne montagne, centres de remise en forme (tourisme de santé).

Rôle des agences réceptrices :

- proposer un package hébergement plus transport;
- facilités de réservation offertes à la clientèle individuelle.

Actions de soutien du Ministère du Tourisme :

- soutien promotionnel (image).

Famille de produits 6 : ***Circuits Liban seul***

Segments de clientèle à privilégier : - Europe de l'Ouest,
- Syrie et pays arabes,
- Expatriés,
- Amériques et Japon (produit combiné avec la Syrie),
- Europe de l'Est.

Hébergements : - Hôtels 3 et 4 étoiles.

Equipements (ou prestations complémentaires) :

- bus et/ou mini-bus (selon saison et en fonction du volume de la demande) pour des groupes jusqu'à 40 personnes,
- guide-accompaganteur.

Localisations prioritaires :

1 - Beyrouth et grand Beyrouth,
2 - Baalbeck,
3 - Zahlé,
4 - Byblos.

Descriptif du produit de base :

- durée : 7 jours - 6 nuits, dont 1 nuit à Beyrouth,
- Baalbeck, Aanjar, Beit Ed Dine, Byblos, Saïda, Tripoli, Tyr.

Déclinaisons (ou variantes) possibles :

- tourisme religieux,
- combinés avec la Syrie,
- Festivals (Baalbeck, Aanjar - Byblos).

Rôle des agences réceptrices :

- essentiel dans l'assemblage du produit et sa commercialisation.

Actions de soutien du Ministère du Tourisme :

- soutien promotionnel;
- mise en valeur des grands sites avec équipements d'accompagnement;
- formation de guides-accompagnateurs.

Famille de produits 7 : *Circuits Découverte*

Segments de clientèle à privilégier :

- Europe de l'Ouest (segment découvreur "pur"),
- Amérique du Nord.

Hébergements : - Hôtels 3 et 4 étoiles (si possible en lisière des centres urbains; pour le moins hôtels de caractère où s'expriment la qualité de l'accueil libanais) de capacité moyenne (de 10 à 40 chambres).

Equipements (ou prestations complémentaires) :

- transport en micro-bus et chauffeur (6 passagers au maximum),
- guide-accompagnateur de haut niveau,
- restaurant.

Localisations prioritaires :

1 - Beyrouth,	4 - Saïda,	7 - Baalbeck,
2 - Byblos,	5 - Tyr,	8 - Ehden, Bcharré - Les Cèdres,
3 - Tripoli,	6 - Zahlé,	9 - Beit Ed Dine,

et plus spécialement toute agglomération située sur un noeud routier.

Descriptif du produit de base :

- accueil à l'aéroport avec remise d'un dossier détaillé sur le Liban
- plutôt demie-pension que pension complète
- 1° jour : Beyrouth,
- puis au choix en fonction de la clientèle.

Déclinaisons (ou variantes) possibles :

- produit à la carte (fly and drive à terme) avec systèmes de bons d'échange aussi bien pour l'hébergement que pour les musées,
- produits à thèmes (cf. produit stimulation),
- découvreur d'une région particulière (par exemple la Békaa).

Rôle des agences réceptrices :

- fondamental dans l'assemblage du produit et sa commercialisation.

Actions de soutien du Ministère du Tourisme :

- soutien promotionnel,
- formation des guides-accompagnateurs,
- signalisation touristique,
- mise en valeur des sites avec équipements d'accompagnement,
- réseau d'offices du tourisme régionaux,
- édition de cartes touristiques et guides touristiques avec la présentation de types de circuits à titre d'exemple.

FICHE N° 4-c

POURSUITE DU RENOUVELLEMENT DE LA DOCUMENTATION PROMOTIONNELLE

1 - Objectifs visés par le projet :

- Une documentation mise à jour aidera à établir l'image d'un nouveau Liban auprès de la population locale et auprès des opérateurs et du public étranger. Elle aidera aussi à mieux commercialiser cette destination touristique pour tous les professionnels du tourisme.

2 - Description :

- Plusieurs documents sont à renouveler :
- Une nouvelle **brochure générale** doit être conçue comme faisant partie de la relance de la destination et le redressement et la transformation de son image, dont elle sera un élément de grande importance. Elle sera un rappel du pays pour les gens de 45 ans et plus et une découverte pour les autres qui n'ont connu du Liban que la guerre sans référence au passé. La première impression que doit faire cette brochure est primordiale. Elle doit "faire le poids". Sa mise en page est aussi importante et doit suivre une logique dictée par la situation actuelle et une vision claire du pays dans sa globalité.
- La brochure doit être de dimension A4 (21 cm x 29,7 cm) et de 24 pages y compris la couverture. Les textes doivent être motivants et informatifs et les photos vivantes et intéressantes. Enfin cette brochure doit comporter en couverture le nouveau logo et la nouvelle signature du Liban. Le détail d'une telle brochure est proposée, à titre d'exemple, dans l'Annexe 1 ci-jointe.
- Renouveler les brochures des sites archéologiques en utilisant un style, que ce soit en anglais, français ou en arabe, plus aéré et plus moderne incitant les touristes à se rendre sur le site. Par ailleurs, pour des raisons budgétaires, des sponsors (banques, compagnies d'assurances,...) ont été invités à participer à la réédition des ces brochures. Si le fait n'est pas gênant en soi, car monnaie courante aujourd'hui, la ligne publicitaire en bas de chaque page est par contre choquante et donne l'impression que la brochure émane directement de la société privée. Il faut donc réduire en importance et en nombre la place qu'occupent ces logos.

- Concernant les **affiches**, il convient de façon générale, de choisir les photos utilisées en fonction du produit promu et de la clientèle-cible visée.

- **Photothèque** : Les photos des offices nationaux du tourisme sont trop fréquemment axées sur des prises de vue "carte postale" sans animation. Il est essentiel que les photographes soient briefés pour chercher les signes de vie : la richesse et la diversité humaine du Liban fournissent une magnifique matière de base pour de telles photos.

- **Film** : Dès que le Ministère estime qu'il aura rentabilisé son investissement dans le film actuel, il faut tourner un nouveau film. Il est toujours hautement préférable pour réaliser un tel film et cette remarque est valable pour tous les éléments promotionnels, d'associer au metteur en scène national indispensable par sa connaissance intime du pays, un professionnel étranger. En effet, ce dernier est susceptible de voir le pays avec des yeux neufs, les yeux d'un visiteur non encombré par des tabous, des à priori et n'a pas la tentation de vouloir hisser coûte que coûte l'image du Liban à un niveau où elle n'est pas. Le nouveau film doit être conçu dans le cadre de la relance du nouveau Liban et la reconstruction de l'image. Ainsi, le film va refléter la réalité d'un Liban qui sort d'une longue guerre, mais en route vers une nouvelle page de son histoire et se concentrer, comme décrit pour la publicité, sur les sites connus du Liban et aussi sur tout ce qui fait la spécificité de ce pays (la cuisine, les hommes, les paysages...). Une durée d'une vingtaine de minutes laisse le temps au spectateur de bien s'imprégner des réalités du pays, ce qui n'est pas le cas avec la version actuelle. Néanmoins, des versions raccourcies pourraient être conçues pour des groupes de spectateurs spécifiques (scolaires, investisseurs, ...).

- La **distribution du matériel promotionnel** : Il est peut-être superflu de le dire, mais les brochures les plus motivantes, les affiches les plus alléchantes et un film le plus enthousiasmant restent lettre morte jusqu'à ce qu'ils aient été distribués à la clientèle potentielle. La façon de distribuer ce matériel et le budget qu'il nécessite, fait partie intégrante du Plan de Promotion (voir la fiche N°4-h ci-après).

3 - <u>Maître d'ouvrage</u> :

- Le Service d'Edition de la Direction de la Promotion et de la Communication

4 - <u>Principaux intervenants dans la réalisation</u> :

- Photographes, metteurs en scène, rédacteurs et éditeurs spécialisés.

5 - <u>Date souhaitée de démarrage</u> :

- Aussitôt que possible sachant que le service de documentation a déjà beaucoup de contacts avec des photographes, des éditeurs, etc...

6 - <u>Projets prioritaires liés en amont et en aval</u> :

- Création du Service de Communication la Direction de la Promotion et de la Communication afin qu'il diffuse la documentation de façon rationnelle et globale, en liaison avec les offices du tourisme à l'étranger et les bureaux touristiques régionaux.

7 - <u>Coût d'investissement total et par composante</u> :

- Chaque document a son propre coût qui peut varier selon le nombre de photographies, le nombre de pages, etc. Les services actuels de la Direction du Développement du Ministère ont déjà plusieurs offres en leur possession.

8 - <u>Type de financement envisagé</u> :

- Le Ministère du Tourisme et le secteur privé sous forme de sponsoring.

9 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Service d'Edition du Ministère

10 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Diffusion de l'information et aide au redressement de l'image.

11 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- La population libanaise, les touristes existants et potentiels, les professionnels du tourisme libanais et étrangers et toute personne voulant se documenter sur le Liban en vue de préparer un cours, un exposé, une conférence, etc.

ANNEXE 1

Détail d'une brochure générale sur le Liban

- Page 2 de couverture : Sommaire.
- Page 3 : Carte du Liban, simple et claire, indiquant les régions qui seront développées dans la brochure.
- Pages 4 et 5 : "Le Liban : une nouvelle ère commence". Un mot sur le Liban en tant que pays et pays touristique d'avant la guerre, la guerre, sa fin et la reconstruction.
- Pages 6 et 7 : Une histoire multimillionnaire, des Phéniciens à aujourd'hui.
- Page 8 : Les communautés libanaises.
- Page 9 : Les Libanais à travers le monde.
- Pages 10 et 11 : Beyrouth.
- Pages 12 et 13 : La côte au Nord de Beyrouth.
- Pages 14 et 15 : La côte au Sud de Beyrouth.
- Pages 16 et 17 : Le Chouf.
- Pages 18 et 19 : La Békaa.
- Page 20 : La montagne.
- Page 21 : Les sports d'hiver.
- Page 22 : La cuisine, le vin, l'arak.
- Page 23 : Le shopping.
- Dernière de couverture : Adresses des offices du tourisme à l'étranger et des bureaux d'information au Liban.
- Des "encadrés" sur par exemple Khalil Gibran, les Cèdres, les activités, les arts, ...
- Informations pratiques (encart de 4 pages à changer tous les ans).

FICHE N° 4-d

DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION TOURISTIQUE DANS LE PAYS

1 - Objectifs visés par le projet :

- Promouvoir le Liban auprès des Libanais eux-mêmes, notamment les jeunes générations,
- Faciliter la découverte du pays par une clientèle de petits groupes et/ou individuelle,
- Assurer une diffusion et une sensibilisation de la nouvelle image et du retour du pays comme pays touristique avec cohérence et de façon globale.

2 - Description :

- Renforcer les **bureaux d'information** à travers le pays : Les bureaux d'information dans un pays touristique sont d'une grande importance pour faciliter la vie des visiteurs et une documentation pertinente et variée les guide vers de nouveaux produits ou activités. Les six bureaux actuels ont besoin d'être signalés clairement à l'extérieur afin que le visiteur puisse les repérer facilement. Il faut pour cela installer une enseigne lumineuse à l'extérieur du bureau et en hauteur avec le "I" vert international standard et voulant dire "Information". Il faut de plus une enseigne en arabe, anglais et français au dessus de la porte du bureau. La décoration intérieure est à revoir pour les rendre accueillants et fonctionnels et enfin la disponibilité d'une documentation variée et à jour est indispensable.
- **Renforcement spécifique du bureau de Hamra** qui doit être le bureau central, étant situé dans la capitale et dans les mêmes locaux que le Ministère. Il doit avoir une ouverture principale sur la rue Hamra afin que son accès soit visible et que les piétons et les automobilistes puissent le repérer sans difficulté.
- Création d'un **comptoir d'accueil à l'aéroport** : ce comptoir assurera l'information nécessaire et immédiate pour les visiteurs arrivant au Liban.
- **Informatiser toute l'information** et la distribuer à tous les bureaux et comptoirs d'information par un réseau informatique. Plusieurs phases sont envisageables. La première consisterait en l'installation d'un ordinateur dans chaque point d'information. Un programme spécifique aura été préparé par une société spécialisée.

- Ce programme donnerait les informations nécessaires sur le Liban de façon générale sur chaque site (heures d'ouverture, de fermeture, prix d'entrée, etc...), sur les hôtels disponibles, etc...
- La deuxième phase consisterait en l'installation d'un serveur principal au Ministère et relié aux ordinateurs des différents bureaux.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Mis à part le comptoir le l'aéroport, le personnel et les locaux sont déjà existants. Il faut une formation et une remise à niveau adéquates de ce personnel.

4 - Maître d'ouvrage :

- La Direction de la Promotion et de la Communication du Ministère (Service de la Promotion Intérieure)

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Les directeurs de chaque office régional d'information, le Service de l'Edition et celui de la Communication.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Début 1996.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Pour la rénovation des bureaux, cela dépend de l'état de chacun.
- Concernant la documentation, elle peut être envoyée le plus rapidement possible.
- Pour l'informatisation, le programme doit être créé, il faudrait compter 3 mois pour sa réalisation.
- L'entrée en fonctionnement doit être impérativement pour la saison d'été 96.

8 - Coût d'investissement total et par composante :

- Rénovation des locaux : un devis doit être établi pour chaque bureau.
- Enseigne lumineuse : 2.000 US$
- Informatisation : chaque ordinateur doit être assez puissant pour traiter l'information rapidement. Il doit être du type Pentium 60 ou 75 Mhz avec 16 MB

RAM. Son coût est de 2.750 US$ chacun. Il faudrait en compter 7 pour les six offices régionaux d'information et pour le Ministère.

9 - Type de financement envisagé :

- Ministère du Tourisme.

10 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Service de la Promotion Intérieure du Ministère.

11 - Mode de gestion envisagé :

- Le Service de la Promotion Intérieure du Ministère doit être responsable de la gestion des stocks de documentation, des traitements de données. Il doit recevoir un rapport hebdomadaire des différents offices et comptoirs d'information afin de pouvoir suivre les différentes demandes des visiteurs, l'activité de chaque bureau et pouvoir juger de l'utilité d'engager des manifestations locales ou nationales, d'imprimer de nouveaux documents, etc...

12 - Principales charges récurrentes :

- Mise à jour mensuelle des données disponibles dans les ordinateurs.

13 - Emplois créés :

- Au moins deux au comptoir de l'aéroport. Pour les autres points d'information il n'est pas nécessaire d'engager du personnel dès à présent, mais concentrer le budget sur l'équipement. Il serait envisageable pour les années à venir d'augmenter le personnel ou le remplacer dans certains des bureaux.

14 - Principaux effets induits par le projet :

- Une délocalisation et décentralisation de la diffusion et de la collecte de l'information touristique pour une meilleure adaptation des différents événements ou investissements touristiques dans le pays.

15 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- La population locale, les touristes, les professionnels du tourisme.

Note : Toutes les actions entreprises dans ce domaine doivent être couvertes par les médias afin de sensibiliser tout le monde au renouveau de la vie touristique du pays.

FICHE N° 4-e

DEVELOPPEMENT DE LA CONCERTATION ENTRE LE MINISTERE ET LES DIFFERENTS PRESTATAIRES DU TOURISME

1 - Objectifs visés par le projet :

- Les professionnels ont besoin de supports plus directs et personnalisés que l'ensemble du public. Cette action a été spécifiquement demandée par les professionnels eux-mêmes lors des séminaires qui se sont tenus au Ministère. L'objectif d'une telle action est :

- d'obtenir une meilleure concertation interprofessionnelle afin d'optimiser les décisions de chacune des parties et rendre chacun plus efficace dans son domaine spécifique d'intervention;

- de faciliter l'accès à l'information touristique des professionnels, afin que ceux-ci consacrent davantage leur temps au montage des produits.

2 - Description :

- **Organiser des réunions régulières** entre les différents prestataires du tourisme (restaurateurs, hôteliers, agences et tour-opérateurs, guides, etc...). Chaque réunion doit permettre de suivre l'évolution de la situation telle que décrite par chacun pour que le Ministère soit à même ensuite d'engager des actions ou de prendre des décisions adéquates. Elles doivent aussi encourager les différents prestataires à agir en concertation avec les autres.

- Le Ministère doit reprendre **l'édition de sa lettre mensuelle** adressée aux professionnels, afin qu'ils soient informés des différentes actions, décisions ministérielles, nouvelles lois ou réglementation concernant leur domaine d'activité.

- Le Ministère doit organiser des **éductours** à travers le pays pour les tour-opérateurs nationaux pour une remise à jour de leurs connaissances et pour les sensibiliser à la variété des produits que peut offrir le Liban.

- Mobiliser des différents partenaires par produit touristique pour leur création et leur mise en application, en particulier grâce à la création de commissions "ad hoc" specialisées par groupes de produits.

- Tous les **salons** organisés localement ou à l'étranger doivent être précédés et suivis de réunions réunissant tous les exposants.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Engager une personne responsable de la lettre d'information et une autre capable de guider sur le terrain les professionnels libanais pour la découverte de nouveaux sites, de nouveaux produits et de nouveaux circuits.

4 - Maître d'ouvrage :

- Tous les services du Ministère en fonction du thème de la réunion;
- Le Service de la Communication pour l'édition de la lettre et l'organisation d'éductours.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Tous les professionnels du tourisme au Liban.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Pour les réunions, cela doit être le plus rapidement possible. Pour les éductours, dès que le guide-formateur sera recruté.

7 - Coût d'investissement total et par composante :

- Le coût de la lettre mensuelle dépendra du nombre de pages, du nombre de couleurs et de la qualité du papier qui sera utilisé. Les coûts pour l'organisation des éductours se résumera à la location d'un bus et à la rémunération du guide-formateur.

8 - Type de financement envisagé :

- Les différents prestataires pourraient offrir les services relatifs au déplacement des groupes.

9 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Le Service de la Communication du Ministère et peut-être une personne spécialement responsable de l'édition de la lettre.

10 - Principales charges récurrentes :

- Edition de la lettre chaque mois et organisation d'éductours plusieurs fois par an avec à chaque fois un groupe de prestataires différents.

11 - Emplois créés :

- Une personne responsable de l'édition de la lettre,
- Une personne spécialisée dans les produits touristiques.

12 - Principaux effets induits par le projet :

- Une meilleure connaissance des professionnels et des différents services du Ministère, de l'évolution de l'offre du Liban en matière de produits touristiques et de sites potentiels exploitables.

13 - Principaux résultats économiques et financiers attendus :

- Les résultats économiques seront dispersés sur tous les professionnels et sur plusieurs années.

14 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- L'ensemble de la profession.

FICHE N° 4-f

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

RENFORCEMENT DU SECTEUR DES AGENCES DE VOYAGES RECEPTRICES

1 - Objectifs visés par le projet :

- Encourager les agences de voyage à monter des produits spécifiques à chaque marché;
- Rendre les agences réceptrices plus efficientes.

2 - Description :

- Des agences réceptrices fortes et professionnelles sont un élément essentiel du développement touristique d'un pays. Ceci implique une politique ministérielle au Liban qui favorisera un nombre limité d'agences de voyages hautement professionnelles en **assainissant la profession** et en **limitant les nouvelles demandes**.
- Encourager les agences à **participer aux salons professionnels**, notamment sur les marchés où elles sont peu nombreuses à le faire comme le Multaka dans les pays du Golfe. Pour cela, il aura fallu auparavant former ces agents à la demande que constituent ces pays et à la meilleure façon de les approcher avec des produits adéquats.
- **Organisation d'éductours** dont les modalités ont été décrites dans la fiche N4-d précédentes.
- **Préparer les bureaux d'information** à l'étranger à recevoir les professionnels libanais et les orienter de la façon adéquate en leur fournissant entre autres une liste des tour-opérateurs actuels et potentiels avec le nom de la personne à contacter.
- Eventuellement, à titre d'investissement promotionnel, le Ministère devrait aider au financement de pages Liban dans certaines brochures de tour-opérateurs étrangers.

3 - Maître d'ouvrage :

- Service de la Promotion et de la Communication du Ministère.

4 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Tous les propriétaires et directeurs de comptoir chez les tour-opérateurs pratiquant le Incoming.

5 - Date souhaitée de démarrage :

- Dès recrutement de la personne en charge des relations avec les agences au sein de la Direction de la Promotion et de la Communication du Ministère.

6 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- La personne en charge des relations avec les agences.

7 - Emplois créés :

- Une personne devrait être recrutée au Ministère spécialement pour les contacts avec les professionnels. Cette personne pourrait être la même que celle mentionnée dans la fiche N4-d précédente.

8 - Principaux effets induits par le projet :

- Elargir la palette de l'offre de produits du Liban, afin que celui-ci devienne un pays attirant des clientèles très différentes qui créeront une complémentarité, aussi bien au niveau de la consommation des produits qu'au niveau de la dispersion dans le temps de leur séjour au Liban.

9 - Principaux résultats économiques et financiers attendus :

- Une plus grande efficacité des tour-opérateurs nationaux.

FICHE N° 4-g

RENFORCEMENT DE L'ACTION DES OFFICES DE TOURISME A L'ETRANGER

1 - Objectifs visés par le projet :

- La conception des offices à l'étranger doit être particulièrement soignée car ils seront les premiers à mettre en oeuvre le Plan de Promotion. Par son style, son dynamisme et son professionnalisme, un office du tourisme à l'étranger crée son propre monde et ses propres demandes. Plus il est actif, plus il aura de travail et plus grande sera son utilité pour le pays et sa renommée.

2 - Description :

- Sur le plan promotionnel un office du tourisme à l'étranger devrait être le noeud de communication pour tous les acteurs : le public, la presse, les tour-opérateurs, les détaillants, les fournisseurs libanais et bien sûr par rapport à son propre siège. **Son rôle sera déterminé par le nombre et la qualité de son personnel, qui devrait être choisi sur des critères purement professionnels en dehors de toute autre considération.**
- Plusieurs tâches seront attribuées à un office à l'étranger :
- **Information pour le Ministère** : Sur une base mensuelle, l'office doit fournir au Ministère un rapport comprenant les faits marquants du mois sur le plan du tourisme en général dans le pays qui pourraient avoir une influence un jour sur le tourisme au Liban ("market intelligence"), ainsi qu'une liste informant sur le nombre de visiteurs et d'appels téléphoniques au bureau et les activités entreprises avec une synthèse des résultats.
- **Information du public** : Cette fonction, toujours importante, est spécialement nécessaire pour une destination comme le Liban considérée "à risque". L'information passe par la documentation et par les contacts directs.
- Il faudra une personne compétente et bien formée au comptoir d'information, capable de répondre efficacement aux demandes d'information du public et de la profession, de tenir les statistiques de demandes et de gérer la documentation. Les étagères de documentation doivent être bien approvisionnées avec la documentation du Ministère et des tour-opérateurs.

- **Information à la presse** : Il faut un(e) attaché(e) de presse parfaitement rompu à son métier, méthodique et précis(e). Il aura de bon contacts avec la presse et saura les intéresser aux différents aspects du pays. Il connaîtra ou apprendra vite la destination et devra apprécier les angles les plus susceptibles d'intéresser la presse. Il saura se procurer un bon fichier de presse et le garder à jour. Il rédigera dans un style succinct et motivant, notamment les communiqués de presse réguliers. Il sera rapide à déceler des occasions ponctuelles pour une utilisation des relations publiques. Il sera bien organisé, afin de pouvoir répertorier tous ses contacts avec la presse et en transmettre les retombées médiatiques.
- **Aide aux tour-opérateurs et détaillants du pays** : Un développement harmonieux du tourisme libanais passera nécessairement par une coopération étroite entre le bureau et la profession. Les tour-opérateurs qui programment une destination donnent le meilleur d'eux-mêmes quand ils se sentent soutenus par un office à l'étranger. Ceci consiste bien sûr à exposer leur brochure Liban dans les étagères de l'office, à leur fournir des informations utiles sur le pays, les nouveaux produits et les événements ponctuels. Des opérations conjointes avec eux, pour démarcher les groupes ou dynamiser le réseau de distribution, décuplent l'impact. Un manuel de vente peut être un outil de travail utile pour le réseau de vente, mais il serait prématuré dans l'état actuel des choses.
- **Aide aux professionnels du tourisme libanais** : les visites des professionnels libanais à l'office (normalement il s'agit des agents récepteurs et des hôteliers) sont d'excellentes occasions, tout en leur rendant service, de resserrer les liens avec le bureau représentant le Ministère. Chaque visiteur est donc un ambassadeur en puissance pour le Ministère. A plus forte raison, cela est encore plus vrai pour les visites de journalistes libanais. Les professionnels sont en droit d'attendre, à part l'accueil, un briefing compétent sur le marché (oral et imprimé) et une liste des tour-opérateurs actuels et potentiels avec le nom de la personne à contacter.

3 - <u>Maître d'ouvrage</u> :

- La Direction de la Promotion et de la Communication du Ministère.

4 - <u>Principaux intervenants dans la réalisation</u> :

- Tout les personnels des différents offices à l'étranger.

5 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Le directeur de chaque office à l'étranger : celui-ci ne devrait pas avoir un rôle limité à la gestion d'un budget défini de manière directive par les services centraux du Ministère, mais devrait être pleinement responsable de la réalisation d'un "contrat d'objectif" défini annuellement entre le Ministère (Direction de la Promotion et de la Communication) et l'office à l'étranger.

6 - <u>Principales charges récurrentes</u> :

- Envoi au Ministère d'un rapport mensuel
- Tenue d'une réunion annuelle regroupant tous les chefs des offices et leurs principaux cadres.

7 - <u>Emplois créés</u> :

- Il y aurait, selon les effectifs déjà en place de chacun des bureaux, à engager de nouvelles personnes, comme un(e) attaché(e) de presse.

8 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Meilleure connaissance par le Ministère de l'évolution de chaque marché et des besoins qui en découlent.

9 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Répartir judicieusement le budget alloué aux offices à l'étranger entre les différents marchés, selon les besoins et les priorités.

10 - <u>Bénéficiaires de la réalisation de projet</u> :

- Les professionnels à l'étranger désirant programmer le Liban ainsi que le Service de Promotion Extérieure du Ministère qui recevra une information complète.

FICHE N° 4-h

CREATION D'UN SERVICE DE COMMUNICATION AU SEIN DE LA DIRECTION DE LA PROMOTION ET DE LA COMMUNICATION

1 - Objectifs visés par le projet :

- Quel que soit le marché visé, marché des pays arabes de la Région, marchés européens, marchés plus lointains, et quelles que soient les cibles, la re-création de l'image touristique du Liban s'impose. Il s'agit bien de gommer dans l'image actuelle du pays, tous les aspects négatifs qui résultent de son histoire récente.
- Créer, renouveler, modifier une image relève du rôle de la publicité et des relations publiques.
- Les relations publiques consistent à communiquer une information aussi objective que possible sur un produit en empruntant le canal des leaders d'opinion et des prescripteurs : journalistes, agents de comptoir, tour-opérateurs, associations...
- Elles permettent d'obtenir leur adhésion et de créer ainsi une atmosphère favorable à l'accueil du produit. La publicité, pour sa part, a pour objet, de créer chez un client potentiel le désir d'achat.
- Par rapport à un objectif de création d'image, deux écoles s'affrontent : l'une qui estime que la communication doit privilégier des relations publiques, l'autre qui ne reconnaît de réelle efficacité qu'à la publicité. Il est hors de propos de trancher ici sur le fond entre ces deux écoles, mais bien de tenir compte de la situation spécifique du Liban qui, tant que la paix n'est pas définitive dans la région, reste encore fragile.
- A court et moyen terme, dégager des budgets publicitaires (pour les divers marchés prioritaires) de plusieurs dizaines de millions de dollars paraît disproportionné par rapport :

  - à la situation du Liban : un incident toujours possible peut réduire à néant tout investissement publicitaire;
  - aux disponibilités financières du Liban : les relations publiques ont généralement un effet plus immédiat que la publicité et réclament des moyens financiers plus réduits;
  - aux couples produits-marchés stratégiques qui sont étroitement ciblés : avec la publicité institutionnelle, il est délicat de toucher des segments étroits.

- A court et moyen terme, la politique de communication du Liban doit, dans ces conditions, s'orienter vers les relations publiques de manière à préparer le terrain pour réaliser dès que possible des actions de publicité. Ces actions de publicité devraient néanmoins pouvoir être lancées plus rapidement sur les marchés arabes que sur les marchés européens.

2 - Description :

- Il s'agit donc de diffuser un ensemble d'informations dans les domaines les plus variés qui témoigneront du retour du Liban sur la scène touristique internationale. Les actions de relations publiques ne peuvent être lancées de manière isolée. Elles correspondent à un travail régulier sur plusieurs années, consistant à exploiter, soit les données de base du pays (caractéristiques, mode de vie, patrimoine, gastronomie...), soit des événements existants ou à créer.

- La communication doit s'établir à deux niveaux :

  - un niveau général auquel correspond des informations aidant à donner à l'image du pays un contenu clair,

  - un niveau spécialisé pour toucher des cibles particulières (jeunes...),

et concerner simultanément deux cibles :

  - internes : professionnels du tourisme libanais et professionnels du tourisme dans les marchés émetteurs,

  - externes : grand public, leaders d'opinion, prescripteurs,...

- Les techniques utilisées sont tout à la fois, des relations de presse (dossiers, contacts directs, photos, voyages...), une communication plus directe (mailing, conférences, séminaires, lettres,...) et des manifestations publiques (culturelles, mondaines, sportives,...). En matière de relations publiques, la liste des actions possibles est quasi-illimitée et tout peut être prétexte à une action.

- Les actions à destination du grand public passent essentiellement par le canal de la presse. Il convient de veiller que les retombées presse n'aillent pas dans un sens contraire de l'image que l'on veut promouvoir. Il est donc particulièrement important de soigner l'accueil des journalistes (mise à disposition d'un dossier de presse, photos, guides de qualité,...), afin de leur donner une image de sérieux et de professionnalisme. De la même façon, la participation à un salon ou à une foire touristique ne saurait s'improviser : par exemple, invitations longtemps à l'avance des personnalités et de professionnels que l'on souhaite rencontrer, etc...

- Pour ces diverses raisons, afin d'entreprendre et de suivre les actions de la manière la plus professionnelle et la plus cohérente possible, il paraît opportun de créer un véritable Service de Communication spécialisé au sein de la Direction de Promotion du Ministère du Tourisme.

- Ce service maîtrisera toute l'information indispensable aux actions de relations publiques et qui pourra être utilisé par les représentants à l'étranger, les professionnels libanais,.. Il assurera en particulier les partenariats avec ces derniers.
- Pour ce qui est des actions propres à un marché émetteur donné, il convient de souligner que leur organisation ne peut être valablement assurée depuis Beyrouth, mais bien directement dans le marché. Dans un premier temps, tant que les offices à l'étranger, qui doivent rester les maîtres d'ouvrage pour les actions qui les concernent, n'ont pas l'infrastructure nécessaire, ils pourront s'appuyer sur des agences extérieures de relations publiques dont disposent toutes les grandes agences de communication, ce qui contribuera à la remise à niveau du personnel en place.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Poursuivre la collecte et la mise à jour de toute l'information touristique.

4 - Maître d'ouvrage :

- Le Ministère du Tourisme pour tout ce qui concerne l'accueil des journalistes, des professions du tourisme, d'étrangers,...
- Le Ministère du Tourisme avec les offices à l'étranger pour ce qui concerne les actions propres à un marché.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Les partenaires du tourisme libanais,
- Possibilité de sous-traitance à des agences de relations publiques sur les marchés extérieurs.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Début 1996

7 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- En amont : restructuration des services du Ministère.

8 - Coût d'investissement total et par composante :

- Le coût dépend des opportunités d'actions,

- Envisager de l'ordre de 0,3 à 0,5 million de dollars par marché. Une partie de ces dépenses peut être prise en charge par d'autres : partenaires libanais, autres ministères,...

9 - <u>Emplois crées</u> :

- Service de 4 à 5 personnes :
  - directeur du service,
  - assistant spécialisé dans les techniques de communication,
  - chargé des relations avec la presse,
  - secrétaire.

10 - <u>Bénéficiaires de la réalisation de projet</u> :

- Tout l'ensemble du secteur touristique libanais.

FICHE N° 4-i

ELABORATION D'UN PLAN MARKETING ET D'UN PROGRAMME PROMOTIONNEL

1 - Objectifs visés par le projet :

- La nouvelle approche promotionnelle du tourisme libanais doit être préparée de façon très systématisée autour d'un plan marketing par marché et par an, établissant les objectifs à atteindre pour l'année en question, définissant les actions promotionnelles à mettre en oeuvre et comportant des évaluations régulières.

- Les différents marchés analysés sont les suivants :
  - Les marchés régionaux,
  - Le marché intérieur,
  - Les marchés internationaux,
  - Les émigrés récents,
  - Les émigrés de longue date.

2 - Description :

- Un plan marketing triannuel sera élaboré en vue de définir des objectifs quantitatifs de touristes provenant des principaux pays émetteurs considérés comme prioritaires. Ce plan permettra de dégager des objectifs de croissance et de définir pays par pays les programmes annuels de promotion à mettre en oeuvre pour les atteindre.
- Une première approche par marché est présentée dans l'Annexe 1 ci-après.
- Une fois le Plan finalisé, il sera mis sous forme écrite appropriée et chaque responsable de service au Ministère, ainsi que le directeur du bureau à l'étranger ou la personne chargée de suivre cette promotion sur un marché donné, s'en serviront comme base définitive pour le programme de travail de l'année. Bien entendu, il y aura la flexibilité nécessaire pour profiter des événements ponctuels qui se présenteront.
- Sur chaque marché, différentes opérations doivent être accomplies pendant l'année. Ces actions doivent être établies mois par mois de réalisation.

1) Documentation,

2) Visites de journalistes,

3) Communiqués de presse,

4) Salons professionnels ou grand public,

5) Publicité,

6) Voyage d'étude pour les professionnels,

7) Workshops,

8) Opérations spéciales (tournée des villes de province, organisation de semaines libanaises, etc...)

- Sur une base trimestrielle, les bureaux à l'étranger fourniront un rapport des activités du mois établies par le plan, avec les résultats obtenus. Il y aura donc une évaluation permanente et des ajustements si, pour une raison ou une autre, certains éléments inscrits dans le Plan n'ont pas pu être menés à terme. Une fois par an, il sera très utile de faire une réunion annuelle de marketing à Beyrouth ou de préférence dans une ville du pays, différente chaque année. Cette réunion rassemblera l'équipe de promotion du Ministère, les directeurs des marchés et les cadres des offices à l'étranger. Chaque marché et département feront une présentation pour l'édification de tous.

3 - <u>Conditions préalables de réalisation</u> :

- Formation d'une équipe marketing très professionnelle au sein du Ministère avec éventuellement l'intervention de consultants extérieurs spécialisés.

4 - <u>Maître d'ouvrage</u> :

- Direction de la Promotion et de la Communication.

5 - <u>Principaux intervenants dans la réalisation</u> :

- Chaque responsable d'office à l'étranger et éventuellement le consultant étranger.

6 - <u>Date souhaitée de démarrage</u> :

- Créer l'équipe le plus tôt possible.

7 - <u>Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement</u> :

- La durée des travaux ne devrait pas excéder 6 mois et l'entrée en fonctionnement devrait se faire en début d'année 1997.

8 - <u>Projets prioritaires liés en amont et en aval</u> :

- En amont : Désigner pour chaque marché un responsable s'il n'y a pas de bureau.

9 - <u>Coût d'investissement total et par composante</u> :

- Il faut compter 150.000 US$ pour une intervention extérieure.

10 - <u>Type de financement envisagé</u> :

- Ministère du Tourisme (Budget d'investissement).

11 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Direction de la Promotion et de la Communication.

12 - <u>Principales charges récurrentes</u> :

- Le Plan de Promotion devra être réactualisé chaque année.

13 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Les différents acteurs du tourisme libanais.

ANNEXE 1

Propositions d'application du Plan de Promotion sur chaque marché

Les marchés prioritaires à exploiter pour le Liban sont les marchés dont les touristes pourraient venir en nombre visiter le pays. Or il est un seul marché étranger où le Liban ne souffre pas d'une image négative : le marché régional et notamment l'Arabie Séoudite et les pays du Golfe. De plus, le marché intérieur, c'est-à-dire la population libanaise, constitue un potentiel important, non pas en entrée de devises étrangères dans le pays, mais en rentabilité des établissements des différents prestataires touristiques du pays (hôtels, monuments, restaurants, etc...)

Ces deux marchés sont à traiter en priorité avec des moyens efficaces et immédiats:

1 - <u>L'Arabie Séoudite et les Pays du Golfe</u>

Il est frappant de constater que, quand on parle avec les professionnels de la promotion dans le Golfe, ils répondent systématiquement en parlant du produit.

Tous les avis sont concordants : les visiteurs du Golfe, hormis la petite minorité pour qui "money is no object" trouvent que le Liban de l'après-guerre est une destination relativement chère, car pour le prix payé, le niveau des services offerts n'est pas à la hauteur, notamment pour les hôtels mais aussi pour les restaurants. Le fameux "accueil libanais" est aussi parfois pris en défaut.

A tel point que le Liban risque de perdre une partie importante de ce marché au profit d'autres destinations moins chères. Ceci serait vraiment regrettable vu les atouts dont dispose le Liban.

- Une démarche du Ministère auprès des hôteliers pour discuter la question et chercher des solutions est donc une action prioritaire. Faire prendre conscience aux hôteliers qu'un problème existe est une étape première et essentielle.

Certes, l'arrivée de nouvelles chambres d'hôtels sur le marché va forcer les prix vers le bas. Mais le problème est actuel, et les hôteliers seraient bien avisés de comprendre qu'il n'est pas dans leur intérêt de refroidir ainsi au moins une partie d'un marché si important pour le pays.

1 - *Le haut de gamme*

Des contacts directs sont très importants dans les marchés arabes. Des visites à ces pays par des délégations officielles libanaises et leur rencontre sur place avec des responsables officiels (membre des familles royales, par exemple) haut placés donneront lieu à des invitations pour visiter le Liban. Les voyages de ces invités de marque auront, par leurs retombées médiatiques, un puissant effet locomotive

2 - *Des voyages à forfait pour une classe moyenne émergente*

La classe moyenne émergente est un marché d'avenir plein d'intérêt pour le Liban. Il faut jeter les bases de son développement dès maintenant et tout d'abord en mettant en place un produit.

Les agences réceptrices libanaises montrent une réticence certaine par rapport au marché du Golfe. Par exemple, il n'y avait que deux agences présentes sur le stand du Ministère lors de Multaka 95 à Bahreïn.

- Le Ministère doit encourager les tour-opérateurs libanais à développer une offre de forfaits auprès de la clientèle moyenne de l'Arabie Séoudite et des pays du Golfe. Le programme de base comprendra transport aérien, transferts et hôtels de qualité dans leur catégorie à Beyrouth et dans la montagne à des prix très étudiés.

- Une action doit être entreprise auprès de la MEA pour introduire un tarif intéressant pour ce type de programmes qui doivent figurer dans les brochures des TO dans le Golfe à des prix tout compris et sans surprise.

- La promotion de ces produits consistera en :

  - l'organisation d'une visite de presse au Liban pour la presse grand public du Golfe;

  - des contacts étroits avec les journalistes des pays arabes en poste à Beyrouth sont essentiels pour générer une couverture médiatique dans leurs pays d'origine;

  - une campagne de publicité dans la presse de qualité du Golfe et/ou des "semaines" libanaises dans de grands hôtels par exemple : celles-ci comprendraient la cuisine et la culture libanaise, la vidéo et une présentation du pays, avec l'appui de la documentation disponible;

  - la disponibilité de la documentation touristique du Ministère doit être assurée par le truchement des ambassades et les agents de voyage : vu l'importance de ces marchés, il serait très utile de mettre en place un système de représentation du tourisme libanais à Abou Dhabi par exemple, comme comptoir d'information et de diffusion des brochures.

Ces actions doivent être entreprises par le Service de Communication de la Direction de la Promotion et de la Communication du Ministère et plus précisément par son Bureau de Presse pour les actions relatives aux contacts avec la presse et en collaboration avec les offices ou représentants du tourisme libanais dans les pays mentionnés.

3 - *Le cas particulier du marché des expatriés*

Dans ce marché régional, un marché particulier est celui des expatriés des pays d'Europe et d'Amérique notamment. Ce marché, très intéressant par sa proximité et son pouvoir d'achat, est également facile à travailler.

La montagne et sa fraîcheur sont le produit de choix pour les expatriés travaillant dans les pays à climats chauds des alentours. L'information de base est là encore ce qui est nécessaire : l'attrait des montagnes, les températures agréables, les hôtels, les prix, les activités, etc...

a - *Pour les voyages individuels, trois actions prioritaires doivent être entreprises* :

- Contacter les magazines internes des multinationales (house magazines) pour diffuser des articles sur le Liban et son tourisme. L'invitation d'un journaliste du magazine pour une visite du pays sera probablement nécessaire. Celle-ci est d'ailleurs la meilleure méthode de promotion pour ce marché.

- Contacter régulièrement les correspondants à Beyrouth des journaux des pays démarchés (de langue anglaise et d'autres langues européennes) pour là encore, diffuser des informations de ce type.

- Envoyer des communiqués de presse à ces journaux et magazines pour véhiculer les informations de base sur les produits.

b - *Le marché de séminaires et d'incentives est à développer* auprès des multinationales elles-mêmes. Deux actions prioritaires sont nécessaires:

- Le Ministère doit inciter les hôteliers et les agences réceptives à démarcher les multinationales pour ce type de tourisme si important, par le biais de mailings et de contacts personnels. La qualité de la documentation d'appel sera primordiale.

- Un voyage au Liban pour les décideurs de ces sociétés sera à prévoir.

2 - Le marché intérieur

La conquête du marché intérieur est une condition sine qua non pour le développement d'un tourisme harmonieux au Liban. Pour les deux segments préalablement définis : ceux qui normalement partent à l'étranger pour leurs vacances et ceux qui restent au pays, l'action prioritaire est la mise en place du produit lui-même qui pourrait s'appeler "Vacances chez soi". En anglais, la terminologie "Home Holidays" ajoute une dimension affective à l'appellation.

1 - *Ceux qui partent à l'étranger*

Ceux qui ont le désir et les moyens de passer leurs vacances à l'étranger vont en toute probabilité continuer à le faire. Pour être réaliste, il faut donc, au moins dans un premier temps, essayer de les garder au Liban pour des courts séjours, des week-ends ou des "échappées".

Le tout est d'imaginer des produits de qualité. Il faut qu'il y ait une bonne gamme de possibilités à des prix intéressants avec une grande facilité d'achat. La décision de partir pour un week-end doit pouvoir se prendre la veille.

Les actions prioritaires et chronologiques pour la création du produit sont les suivantes :

- Il faut tout d'abord réunir les agences de voyages professionnelles susceptibles d'être intéressées par ce projet (voir les fiches 4-d et 4-e). Celles qui décident de participer élaborent des produits en négociant les meilleurs prix possibles avec les hôtels sur une base flexible de chambre et petit déjeuner, demi-pension ou pension complète.
- Il faut des hôtels confortables aux environs des sites et/ou des lieux d'intérêt touristique ou culturel avec une possibilité de visites guidées. L'hôtelier modulera ses prix d'après la disponibilité habituelle de ses chambres, week-end ou milieu de semaine.
- Les programmes seront conçus soit avec voiture personnelle, soit avec une voiture ou minibus de location avec chauffeur.
- Le Ministère doit épauler les efforts des agences de voyages auprès des hôteliers en leur expliquant l'intérêt de développer ce flux d'affaires et le fait qu'il va faire un effort promotionnel pointu pour soutenir le programme.
- Une fois qu'une gamme d'offres satisfaisantes est montée, le Ministère éditera une brochure simple mais très promotionnelle comprenant une partie sur les délices de découvrir son propre pays suivie par un synthèse des offres.
- Le lancement se fera lors d'une conférence de presse. Il est essentiel d'inciter la presse à parler abondamment de ce nouveau produit.
- Une petite campagne de publicité payante dans la presse peut s'y ajouter.
- Une fois le programme lancé, le bouche à oreille prend le relais, soutenu par un élargissement progressif de l'offre affinée en fonction des résultats.

2 - *Ceux qui restent au pays*

Les moyens financiers d'au moins une grande partie de ce deuxième segment sont certainement moins importants que ceux des premiers. Donc, bien que ce segment soit intéressé par les programmes précédemment décrits, il faut créer une offre à des prix très étudiés pour inciter à l'achat.

Les actions prioritaires sont:

- Dans un premier temps, il est plus raisonnable de miser sur des excursions à la journée.
- Pour faire d'une pierre deux coups, il faut inclure une synthèse des excursions déjà sur le marché dans la brochure mentionnée ci-dessus qui pourrait s'appeler "Week-ends, échappées et excursions au Liban".

Cette démarche sera le début de la création d'un tout nouveau marché pour le nouveau Liban et la découverte par les Libanais de leur passionnant pays. Ils deviendront ainsi des ambassadeurs convainquants auprès des visiteurs actuels et potentiels.

Enfin, il est normal et indispensable qu'une telle opération pour lancer la notion de "Vacances chez soi" soit soutenue par les hautes instances de l'Etat et massivement par la presse.

3 - Les marchés internationaux

Concernant les autres marchés, un effort promotionnel très important reste à faire. Or le retour d'effet d'un effort promotionnel prenant souvent quelques années, il est utile de commencer dès à présent à concevoir un programme de promotion.

Le marché prioritaire est l'Europe et en Europe, les marchés les plus importants pour le Liban sont là où il a ses offices : la France, la Grande-Bretagne et l'Allemagne.

Ils doivent recevoir la part du lion, au moins dans un premier temps, des budgets disponibles pour ce continent.

Tous les trois sont de très importants émetteurs de touristes. La Grande-Bretagne et l'Allemagne ont des salons professionnels de toute première importance : WTM et ITB.

La gamme sera étendue à l'Italie dès que le budget le permettra. Les italiens sont d'excellents visiteurs, des gens qui savent s'amuser, qui dépensent bien, et qui utilisent volontiers les services des TO.

1 - *La cible*

Chaque destination a son "marché naturel" de gens spontanément attirés par des "aspects de base" du pays. Ceux-ci peuvent se révéler être : le climat, les paysages, les habitants, la culture ou tout autre aspect.

Le marché européen actuel pour le Liban est bien typé : des gens ayant en commun un réel intérêt pour la culture, l'archéologie, l'histoire et la découverte des civilisations. Ils ont 45 ans et plus, sont bien éduqués et sont surtout des cadres et professions libérales. Actuellement le Liban ne touche qu'une petite minorité de ces gens-là dont l'intérêt culturel est si fort qu'il contrebalance toute autre considération. Ceci est un marché très particulier, hautement motivé et prêt à accepter les prix et les inconvénients du Liban d'aujourd'hui. Il sera relativement vite épuisé.

La situation actuelle représente donc le tout premier stade du développement d'un nouveau marché qui changera progressivement avec la banalisation de la destination. Mais au stade actuel, le marché visé sera haut de gamme, orienté vers le produit culture, pour les personnes de 45 ans et plus, dans les trois marchés européens prioritaires.

2 - *Les moyens de communication pour les atteindre*

En préalable, il convient de rappeler une remarque faite dans le paragraphe 2.4.3.1. précédent : "Enfin, une approche globale est indispensable. Tout l'effort doit se faire autour d'une philosophie, d'un fil conducteur. Une fois l'image désirée et le message central établis, on doit les trouver partout, drapés dans un style reconnaissable dans les relations publiques, la publicité, la documentation et dans tous les contacts qu'ont les offices à l'étranger avec le monde extérieur".

Dans l'immédiat, une campagne dynamique et structurée de relations publiques sensibilisera l'opinion de ces pays au retour du Liban comme destination touristique. Ce travail doit être mis en place et effectué par le Service de la Communication du Ministère et en collaboration avec les offices

à l'étranger. Les différentes actions à entreprendre sont toutes les actions décrites dans la fiche 4-f relatives aux offices du tourisme à l'étranger.

Après une campagne de relations publiques qui aura familiarisé l'opinion avec la destination Liban, la publicité payante, avec un budget suffisant, sera par la suite indispensable pour asseoir une image de marque :

Autour de la nouvelle image du Liban, il faut construire et commencer une campagne de publicité belle et motivante dans les trois marchés européens, consistant notamment en une campagne pluriannuelle dans la presse, pleine page en couleur, pour chacun des trois pays : la France, la Grande-Bretagne, l'Allemagne. L'appel d'offres se fera auprès de 3 ou 4 agences de publicité internationales en Europe avec un "briefing" pointu préparé par un expert en publicité. La décision concernant le choix de l'agence et de la campagne de publicité sera faite par le Ministère avec l'aide du même expert. Les avis "non avertis" sur la publicité peuvent s'avérer si dangereux qu'une aide professionnelle s'impose toujours pour ce choix.

Le budget prévisionnel peut être estimé à 1 million de dollars par pays et par an, c'est à dire 3 millions de dollars par an au total.

Quand faut-il commencer une telle campagne de publicité ainsi qu'un nouveau plan promotionnel touristique d'envergure?

Au Liban, certains pensent qu'il serait prématuré de commencer maintenant car "le produit n'est pas à la hauteur et il faut attendre". Ce point de vue est compréhensible et doit être pris en considération. Une autre raison "d'attendre" est bien sûr la situation politique et la couverture médiatique qu'elle engendre dans la presse internationale. Il est vrai qu'un nouvel embrasement dans la région pourrait réduire à néant du jour au lendemain les premiers fruits d'un effort promotionnel.

Egalement, étant donné la situation actuelle du Liban et de son produit, on peut attendre un bon bout de temps si l'on veut que les choses soient vraiment "à la hauteur", tellement sont nombreuses les améliorations qu'il reste à faire.

Tous ces éléments ayant été pris en considération, il apparaît qu'il est temps de commencer tout de suite une action d'envergure.

Cette action aura deux phases distinctes ainsi que mentionné plus haut :

- *Une campagne de relations publiques* qui débutera le plus tôt possible étant donné que toute l'infrastructure nécessaire et déjà en place.

- *Une campagne de publicité payante* qui devra débuter quand les responsables du Ministère et les responsables des offices à l'étranger jugeront que l'opinion est prête. Ces marchés seront prêts quand on pourra lire souvent, dans la presse spécialisée ou non, des articles positifs sur le Liban, quand, sur le petit écran, on mentionnera souvent le Liban dans des termes positifs, quand les demandes des professionnels de ces pays se feront plus pressante auprès des offices de tourisme et dans les stands des salons professionnels spécialisés. Enfin, il faut aussi suivre l'évolution de la situation régionale et guetter l'amorce d'un processus de paix qui devrait attirer un nombre important de touristes.

4 - Le marché des émigrés

En termes de marketing et de promotion il convient de séparer ce marché en deux catégories : les émigrés récents et les nationaux étrangers d'origine libanaise dans des marchés lointains.

1 - *Les émigrés récents*

Ce groupe se trouve en Europe, notamment en France, puis en Grande Bretagne et enfin en Allemagne mais également plus loin en Amérique du Nord et en Australie. Il s'agit d'un marché captif pour le Liban. Aucun effort promotionnel n'est ici une priorité si ce n'est que tous les efforts promotionnels déployés sur les marchés où ils sont installés les toucheront forcément et ce, d'autant plus fortement qu'ils sont très sensibles à l'évocation et l'image de leur pays.

2 - *Les nationaux étrangers d'extraction libanaise dans des marchés lointains*

Les plus importants marchés de ce type sont les Amériques, surtout l'Amérique du Sud, et l'Australie. Dans certains cas il peut s'agir des 3ème et 4ème générations.

La MEA envisage de travailler ces marchés, et un effort supplémentaire de la part du Ministère du Tourisme devrait évidemment être entrepris en liaison avec elle, pour en accroître les effets positifs (voir la fiche N7-b ci-après).

- Contacter ces marchés est essentiel mais difficile : les portes d'entrée les plus directes sont soit les clubs libanais, soit les églises ou mosquées fréquentées par les Libanais.
- Des promotions conjointes de toutes sortes (soirées libanaises, concours, etc.) devraient être planifiées avec la MEA et d'autres prestataires du tourisme libanais, surtout ceux qui ont déjà des relations dans ces pays-là (branches d'agences de voyages, restaurants, hôtels,...).

Enfin comme pour le marché intérieur, ces Libanais "qui viennent de loin" deviendront d'excellents ambassadeurs pour inciter les concitoyens de leurs pays d'adoption à venir visiter le Liban.

3.2.5. - LES HEBERGEMENTS

Les projets prioritaires concernant les hébergements touristiques ont pour principaux objectifs de :

- mieux connaître le parc actuel et ses caractéristiques,
- suivre son fonctionnement, ses résultats et son évolution,
- inciter la réalisation d'investissements à l'intérieur du pays, dans le cadre d'un redéploiement géographique et diversifié,
- informer les investisseurs potentiels,
- améliorer la compétitivité des entreprises du secteur dans les domaines de la gestion et de la commercialisation.

5-a : *Constitution d'une base permanente de données concernant les hébergements touristiques*

5-b : *Mise en place d'une ligne de crédit incitatif destiné à certains investissements en hébergements touristiques*

5-c : *Mise en place d'une charte de qualité* **"Relais des Cèdres"** *pour l'hôtellerie*

5-d : *Elaboration d'un guide de l'investisseur dans le tourisme et l'hôtellerie*

5-e : *Création d'un service d'assistance technique à l'hôtellerie et au tourisme (A.T.H.T.)*

5-f : *Cadrage tarifaire pour l'hôtellerie et la restauration*

FICHE N° 5-a

CONSTITUTION D'UNE BASE PERMANENTE DE DONNEES CONCERNANT LES HEBERGEMENTS TOURISTIQUES

1 - Objectifs visés par le projet :

- Mise en place d'une base permanente de données concernant l'ensemble des hébergements touristiques, afin de mieux connaître l'activité et l'évolution de ces entreprises.
- Cette base de données devrait permettre aussi de fournir aux investisseurs des éléments pour établir les prévisions d'activité et les comptes d'exploitation prévisionnels de leurs projets.

2 - Description :

- Elaboration d'un questionnaire et envoi de ce document à tous les chefs d'entreprises de ce secteur (1 fois par an),
- Constitution d'un échantillon représentatif par type d'hébergement,
- Traitement des questionnaires sur informatique pour exploitation des données,
- Essai de ventilation par type d'hébergement, par catégorie et par zone géographique,
- Recueil et présentation des principales données concernant, d'une part l'activité en terme de fréquentation et, d'autre part les ratios par grands postes de gestion (voir exemple ci-après).
- En contrepartie des renseignements fournis, chaque professionnel recevra un document lui permettant de comparer la situation de son établissement avec celle des établissements analogues.

3 - Localisation :

- Ministère du Tourisme dans un premier temps.

4 - <u>Conditions préalables de réalisation</u> :

- Actions de sensibilisation des professions concernées par un ou deux colloques (déroulement et objectifs de ces enquêtes permanentes) et ce, dès la première année.

5 - <u>Date souhaitée de démarrage</u> :

- Immédiat - 1996 - 1998.

6 - <u>Coût d'investissement total et par composante</u> :

- Elaboration du questionnaire, impression et envoi,
- Traitement des informations,
- Présentation des résultats et commentaires.

Base permanente de données concernant les hébergements touristiques

nom de l'établissement : localisation :

catégorie :

activité : année :

nombre de jours d'ouverture	
nombre de chambres louables	
nombre de chambres louées	
durée moyenne de séjour	
taux d'occupation	
indice de fréquentation	
nombre de couverts servis	

typologie de la clientèle

segmentation de la clientèle

	%
Affaires	
Tourisme	

origine de la clientèle

	%
Libanaise résidente	
Pays arabes	
Europe	
Autres	

Compte d'exploitation

année :

par mois

CATTC	%
hébergement restauration divers	
achats matières premières	
frais de personnel (charges incluses)	
frais d'activité - entretien - énergie (eau, électricité, fuel...) - blanchissage - fournitures - téléphone	
frais de structure - assurances - publicité	
excédent brut d'exploitation (E B E)	
frais financiers impôts loyer amortissements	

FICHE N° 5-b

MISE EN PLACE D'UNE LIGNE DE CREDIT INCITATIF DESTINE A CERTAINS INVESTISSEMENTS EN HEBERGEMENTS TOURISTIQUES

1 - Objectifs visés par le projet :

- Mise en place d'une ligne de crédit destinée à minorer le taux de crédit des prêts long terme concernant des hébergements touristiques qui respecteront certains critères, en termes de catégorie et de localisation.
- Ce système volontariste a pour but d'orienter certains investissements dans le cadre d'un redéploiement à l'intérieur du pays.

2 - Description :

- Bonification de 3 points des prêts long terme pendant une période de 5 ans au moins et de 15 ans au plus,
- Investissements bénéficiaires :
  - type d'hébergement :.hôtellerie de capacité moyenne de 50 chambres et de catégorie 2 et 3 étoiles,
    .meublés professionnels et résidences hôtelières.
  - critères de localisation : . Zahlé, Tripoli,
    . sites touristiques (Baalbeck, Tyr, Sidon) et éventuellement Aanjar,
    . zone d'estivage (moyenne montagne),
    . stations de sport d'hiver.
- Est exclue impérativement la zone allant de Khaldé (Sud de Beyrouth) à Tabarja (Nord de Jounieh).
- Filtrage des dossiers par un service du Ministère du Tourisme pour obtention d'un agrément par un comité ad hoc.

3 - Localisation :

- Ce fonds pourrait être logé au Crédit Hôtelier (si un tel organisme était créé), à la Banque Centrale, BNDIT ou dans une banque privée à laquelle l'Etat aura confié la gestion de cette mesure d'incitation.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Estimer les besoins annuels et tenir compte de la montée en puissance,
- Réaliser un cahier des charges,
- Elaboration d'un dossier pour présentation à un organisme international et recherche des ressources.

5 - Date souhaitée de démarrage :

- 1996.

6 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- 1998.

7 - Coût d'investissement total et par composante :

- Estimation par des spécialistes financiers.

8 - Type de financement envisagé :

- Recherche d'un financement international (Banque Mondiale).

9 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Service de gestion de l'organisme financier.

10 - Principales charges récurrentes :

- Suivi de la bonification à versement annuel.

11 - Principaux effets induits par le projet :

- Outil pour le redéploiement et le rééquilibrage des hébergements touristiques.

12 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Investisseurs dans le domaine des hébergements touristiques et respectant les critères d'octroi de cette bonification.

FICHE N° 5-c

MISE EN PLACE D'UNE CHARTE DE QUALITE "RELAIS DES CEDRES" POUR L'HOTELLERIE

1 - Objectifs visés par le projet :

- Mettre en place une charte de qualité destinée à valoriser les hôtels (2 et 3 étoiles de petite capacité) existants ou à créer, hors Beyrouth sur l'ensemble du territoire libanais à proximité des centres historiques, pôles touristiques, en zone d'estivage et en montagne.
- Ces hôtels devront présenter un bon rapport qualité/prix et constituer un réseau d'hôtels de confort moyen.

2 - Description :

- Définir les principes de base de la charte :
  - localisation non urbaine,
  - architecture libanaise de la construction,
  - produit de confort 2 étoiles, voire 3 étoiles,
  - capacité inférieure à 50 chambres,
  - accueil personnalisé par le propriétaire exploitant,
  - salon-bar confortable, zone de repos (avec cheminée pour les établissements en montagne),
  - présence à l'hôtel d'un document présentant les attractions touristiques locales,
  - affichage de l'appartenance au groupement "Relais des Cèdres",
  - diffusion du dépliant présentant les hôtels du groupement.

3 - Localisation :

- Privée ou publique (Ministère du Tourisme).

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Sélectionner les établissements susceptibles d'adhérer à la charte.

5 - Maître d'ouvrage :

- Privé ou public (Ministère du Tourisme).

6 - Date souhaitée de démarrage :

- 1998.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- 12 mois - 1999.

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- Inventaire exhaustif du parc hôtelier (voir la fiche N°1-d précédente),
- Réglementation des labels (voir la fiche N°9-e ci-après).

9 - Coût d'investissement total et par composante :

- Sélection,
- Visite,
- Guide annuel,
- Panonceau.

10 - Type de financement envisagé :

- Subvention de démarrage, puis cotisations des hôteliers adhérents.

11 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Service d'assistance technique à l'hôtellerie et au tourisme (A.T.H.T.) (voir la fiche N°5-e ci-après).

12 - Principaux effets induits par le projet :

- Améliorer l'image touristique du Liban.

13 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Touristes (demande nationale et internationale).

FICHE N° 5-d

ELABORATION D'UN GUIDE DE L'INVESTISSEUR DANS LE TOURISME ET L'HOTELLERIE

1 - Objectifs visés par l'étude :

- Réalisation d'un guide destiné à tout investisseur potentiel dans le secteur des hébergements touristiques, afin de présenter dans un même document toutes les informations nécessaires à un investisseur potentiel et de le sensibiliser sur le potentiel de développement du secteur.

2 - Description :

- Ce guide (petite plaquette) comportera les éléments suivants :
  - synthèse sur le tourisme libanais et sur les objectifs du plan,
  - carte géo-touristique du Liban pour sensibiliser les éventuels investisseurs sur les zones d'aménagement touristique non encore dotées d'équipement d'hébergement,
  - présentation des différents outils financiers et aides potentielles,
  - description de la procédure à suivre et des éléments nécessaires pour constituer le dossier,
  - liste d'adresses des organismes à contacter (ATHT, organismes financiers, services techniques du Ministère du Tourisme).

3 - Localisation :

- Ministère du Tourisme.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Préparation du guide en collaboration avec toutes les parties prenantes (Ministère du Tourisme, Banques, ATHT).

5 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Service d'Assistance Technique Hôtelière et Touristique,
- Services du Ministère du Tourisme,
- Banques.

7 - Date souhaitée de démarrage :

- 1997.

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- Création du service d'assistance technique à l'hôtellerie et au tourisme (voir la fiche N°5-e suivante),
- Mise en place de la ligne de crédit par bonification (voir la fiche N°5-b précédente).

9 - Coût d'investissement total et par composante :

- Pour 1.000 brochures (conception, élaboration, diffusion), environ 10 à 15.000 US$.

10 - Type de financement envisagé :

- Ministère du Tourisme (budget d'investissement) avec l'appui des banques.

11 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Ministère du Tourisme.

12 - Principaux effets induits par le projet :

- Informer et orienter les investisseurs.

FICHE N° 5-e

CREATION D'UN SERVICE D'ASSISTANCE TECHNIQUE A L'HOTELLERIE ET AU TOURISME (ATHT)

1 - Objectifs visés par l'étude :

- Création d'un (ou deux) poste(s) technique(s) d'appui à l'hôtellerie et au tourisme appelé(s) à conseiller tout investisseur et tout professionnel, notamment dans le secteur des petites et moyennes entreprises.
- Ses interventions, qui sont en général à titre gracieux, permettent de soutenir les PME du secteur de l'hôtellerie et du tourisme dans une recherche de meilleure compétitivité et de plus grande efficacité.

2 - Description :

- L'ATHT est un homme de terrain qui doit se familiariser avec les entreprises de son secteur, connaître leurs problèmes et leurs attentes et suivre leur évolution.
- Les tâches principales de l'ATHT sont les suivantes :
  - aide à l'élaboration d'un projet touristique et montage du dossier (étude de marché, compte d'exploitation provisionnel etc.),
  - conseil en gestion et en commercialisation,
  - actions diverses de formation auprès des professionnels (actions commerciales, gestion du personnel, fiches techniques en restauration, choix d'un système informatisé de gestion, élaboration d'un budget prévisionnel, ...).

3 - Localisation :

- Crédit Hôtelier ou Association Professionnelle ou BNDIT.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Formation préalable qui pourrait être réalisée de point de vue technique auprès du service de la formation des ATHT des Chambres de Commerce en France.

5 - <u>Date souhaitée de démarrage</u> :

- Période 1996 - 98.

6 - <u>Coût d'investissement total et par composante</u> :

- Formation,
- Salaire,
- Bureau,
- Frais de mission pour les déplacements à travers le Liban.

7 - <u>Type de financement envisagé</u> :

- Taxe professionnelle, à mettre en place.

8 - <u>Emplois créés</u> :

- 1 dans un premier temps (selon l'évolution des travaux à effectuer et des possibilités de financement, un deuxième poste pourrait être créé).

9 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Accroître la compétitivité des P.M.E. de l'hôtellerie, de manière à réduire les coûts de production.

10 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Secteur des hébergements touristiques,
- Utilisateurs des hébergements.

FICHE N° 5-f

CADRAGE TARIFAIRE POUR LES HEBERGEMENTS TOURISTIQUES ET LA RESTAURATION

1 - Objectifs visés par l'étude :

- L'établissement d'un cadrage tarifaire vise à mettre en oeuvre des mesures concrètes qui privilégieront le rôle du Ministère du Tourisme et renforceront la capacité de son intervention dans le contrôle des prix.
- D'autre part, ce cadrage tarifaire mettra à la disposition des exploitants des références leur permettant de mieux évaluer l'efficacité de leur propre gestion.
- Un cadrage tarifaire assure l'homogénéité entre les établissements de même catégorie et incite à la compétition et à la créativité. Il conduit à une valorisation des services dans un rapport qualité-prix bien étudié.
- Un cadrage tarifaire mis à jour en permanence aidera les nouveaux investisseurs à bien réaliser leurs études de faisabilité en se référant à des bases concrètes.

2 - Description :

- Tout en prenant en compte les différentes formes d'activités touristiques, le cadrage tarifaire doit se baser sur une grille des services par activité d'après une définition par catégorie de classements. En parallèle, l'élaboration d'une fourchette de prix doit se baser sur les différents paramètres et indices de coûts correspondants à chaque activité et à ses services.
- La fourchette tarifaire doit garder un aspect indicatif mais non obligatoire, car l'objectif consiste à rechercher l'homogénéité et non l'unification des prix pour tous les établissements qui sont classés dans la même catégorie et qui offrent les mêmes services.
- Pour valoriser certains centres de coût, et pour s'assurer des éléments justifiant le rapport qualité (classement)-prix (tarifs adoptés par l'établissement), il est souhaitable de demander aux exploitants de présenter avec les demandes d'approbation des prix les éléments suivants :

1 - nomenclature des services proposés aux clients,

2 - organigramme par poste de travail et nombre d'employés,

3 - évaluation globale des rénovations exécutées durant l'année passée et celles prévues pour l'année en cours. Cette évaluation servira à l'appréciation du bon maintien du niveau des services et à la justification des prix,

4 - le bilan de la dernière année, qui servira à des buts statistiques et qui permettra l'élaboration d'un bilan consolidé sectoriel.

3 - Localisation :

- Ce cadrage tarifaire nécessite un service spécialisé et compétent au sein du Ministère du Tourisme. Ses tâches seront les suivantes :

1 - la collecte des données, l'analyse du marché et l'évaluation permanente des facteurs des divers aspects du coût,

2 - l'évaluation des prix des services et leur approbation,

3 - la comparaison des tarifs locaux avec les tarifs régionaux et internationaux.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- La réalisation d'un cadrage tarifaire est conditionnée préalablement par :

- une étude sur les formules et la méthodologie,
- le recueil des données de base,
- l'équipement d'un centre informatique de matériels nécessaires (hardware), avec les programmes (software),
- des analyses des données,
- des spécialistes capables de commenter les résultats.

5 - Maître d'ouvrage :

- Service "hébergement et restauration" de la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières du Ministère du Tourisme.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- En plus du service concerné au Ministère du Tourisme, les principaux intervenants dans la réalisation d'un cadrage tarifaire sont :

- les syndicats professionnels des secteurs concernés,
- le service statistique au Ministère du Tourisme,
- les services concernés aux Ministères du Travail et de l'Economie Nationale,
- les attachés commerciaux des ambassades, soit libanais à l'étranger soit étrangers au Liban.

7 - **Date souhaitée de démarrage :**

- Etant donné le caractère indispensable de ce cadrage tarifaire, sa mise en oeuvre devrait être amorcée en 1996 (1er semestre).

8 - **Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :**

- La durée prévue des travaux est de 18 mois à partir du démarrage et la date approximative d'entrée en fonctionnement est prévue dans le courant du dernier trimestre 1997.

9 - **Projets prioritaires liés en amont et en aval :**

- La réorganisation de l'organigramme du Ministère du Tourisme,
- L'élaboration des réglementations des hébergements et activités touristiques, surtout la partie classification et tarification (voir la fiche N°9-d ci-après),
- La mise en application des nouvelles normes de classification et la période de grâce.

10 - **Coût d'investissement total et par composante :**

- Le coût total du projet prévu est dans les limites de 100.000 US$, totalisant les coûts des composantes suivantes :

- Etude de base	25.000 US$
- Matériels informatiques	15.000 US$
- Analyse et logistiques	25.000 US$
- Collecte des données de base	35.000 US$

11 - **Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :**

- Sous la responsabilité du Directeur des Activités Touristiques et Hôtelières du Ministère du Tourisme, un service de contrôle tarifaire forme l'entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet.

12 - **Principales charges récurrentes :**

- Les principales charges récurrentes concernent l'actualisation annuelle du système.

13 - **Emplois créés :**

- un analyste,

- un opérateur,
- une secrétaire.

14 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- un contrôle de prix efficace et scientifique,
- un rapport qualité-prix des services touristiques qui stimule la concurrence,
- une base de données permettant de mieux apprécier la rentabilité des investissements.

15 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- l'ensemble des touristes,
- les exploitants des établissements touristiques,
- les opérateurs touristiques,
- l'image touristique du pays.

3.2.6. - LES TRANSPORTS TERRESTRES ET MARITIMES

Les actions prioritaires en matière de transports terrestres et maritimes ont pour objectif de permettre d'accompagner le développement touristique tel qu'il est défini dans les orientations stratégiques, mais seules les actions pour la mise en oeuvre desquelles l'intervention directe du Ministère du Tourisme peut être déterminante ont été prises en compte.

Les trois actions prioritaires retenues sont les suivantes :

6-a : *Application du Code de la Route par le renforcement et l'organisation d'une unité de police touristique*

6-b : *Mise en place d'une signalétique routière touristique*

6-c : *Développement et organisation des moyens de transport en commun.*

FICHE N° 6-a

APPLICATION DU CODE DE LA ROUTE PAR LE RENFORCEMENT ET L'ORGANISATION D'UNE UNITE DE POLICE TOURISTIQUE

1 - Objectifs visés par le projet :

- Renforcer la surveillance de la circulation routière, de manière à mieux faire respecter le Code de la Route par l'ensemble des automobilistes et, à terme, d'améliorer le circulation routière en ville, sur les routes principales et sur les routes d'intérêt touristique.

2 - Description :

- Affecter une partie, plus importante qu'actuellement, des forces de sécurité à la surveillance de la circulation routière,
- Former les agents faisant partie de ce contingent en vue d'une application plus stricte du Code de la Route,
- Les former également dans le but qu'ils soient en mesure de fournir aux touristes, nationaux ou étrangers, le maximum de renseignements pour que ceux-ci puissent se repérer facilement dans les villes.

3 - Localisation :

- Ensemble du Liban, plus particulièrement les villes dans un premier temps.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Accord du Ministère de l'Intérieur.

5 - Maître d'ouvrage :

- Ministère de l'Intérieur.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Ministère de l'Intérieur,
- Ministère du Tourisme,
- Municipalités.

7 - Date souhaitée de démarrage :

- Deuxième semestre de 1996.

8 - Durée des actions :

- 3 mois pour les sessions de formation et la mise en route du projet.

9 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- Edition de plans des principales villes.

10 - Coût d'investissement total et par composante :

- Très faible, puisqu'il n'y a pas de personnel supplémentaire à prévoir et que les seuls coûts supplémentaires à prévoir résident dans l'organisation de plusieurs séminaires de sensibilisation (voir la fiche N°10-i ci-après).

11 - Type de financement envisagé :

- Budgets du Ministère de l'Intérieur et du Ministère du Tourisme.

12 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Ministère de l'Intérieur.

13 - Principaux effets induits par le projet :

- Amélioration des conditions de circulation, principalement en milieu urbain,
- Réduction de l'impression de risque ressentie par les étrangers utilisant le réseau routier du Liban,
- Réduction sensible de la pollution atmosphérique dans les principales agglomérations du pays.

14 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Aucun directement, mais à terme, le projet devrait déboucher sur une réduction notable des accidents de la route.

15 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- L'ensemble des utilisateurs du réseau routier,
- L'image touristique du Liban.

FICHE N° 6-b

MISE EN PLACE D'UNE SIGNALETIQUE ROUTIERE TOURISTIQUE

1 - Objectifs visés par le projet :

- Permettre aux touristes étrangers et libanais qui visitent le Liban par la route d'être informés, au cours de leurs déplacements, sur la localisation des sites touristiques à visiter ou des centres d'attraction susceptibles de les intéresser et sur la manière d'y accéder.

2 - Description :

- Définir préalablement les sites et lieux dignes d'être visités en commençant par ceux qui s'intègrent dans les circuits touristiques les plus intéressants et préciser les lieux d'implantation les plus adéquats pour les panneaux de signalisation,
- Choisir les symboles à adopter (voir page suivante quelques exemples de panneaux admis internationalement),
- Implanter les panneaux correspondant à la première phase d'exécution du projet,
- Remplacer, en accord avec les quelques municipalités concernées, la signalisation existante à l'entrée de certaines villes et sur certains sites touristiques.

3 - Localisation :

- Ensemble du Liban en général et les itinéraires touristiques en particulier.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Accord du Ministère des Transports (Direction Générale des Routes),
- Implantation par ce même ministère de la signalisation routière générale en caractères arabes et latins (numérotation des routes, distances des villes et des villages, carrefours, etc.....).

5 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme (Service des Aménagements des Sites Touristiques),
- Ministère des Transports (Direction Générale des Routes).

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Les mêmes,
- Municipalités.

7 - Date souhaitée de démarrage :

- Deuxième semestre de 1996.

8 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Définition préalable du projet	: 3 mois	(fin 1996),
- Reconnaissances de terrain	: 6 mois	(courant 1997),
- Première phase (de l'ordre de 500 panneaux)	: 1 an	(1997-1998).

9 - Projets prioritaires liés :

- Aménagements d'aires de repos,
- Aménagements de belvédères,
- Réfection des routes touristiques.

10 - Coût d'investissement total et par composante :

- A déterminer au cours de l'étude préalable.

11 - Type de financement envisagé :

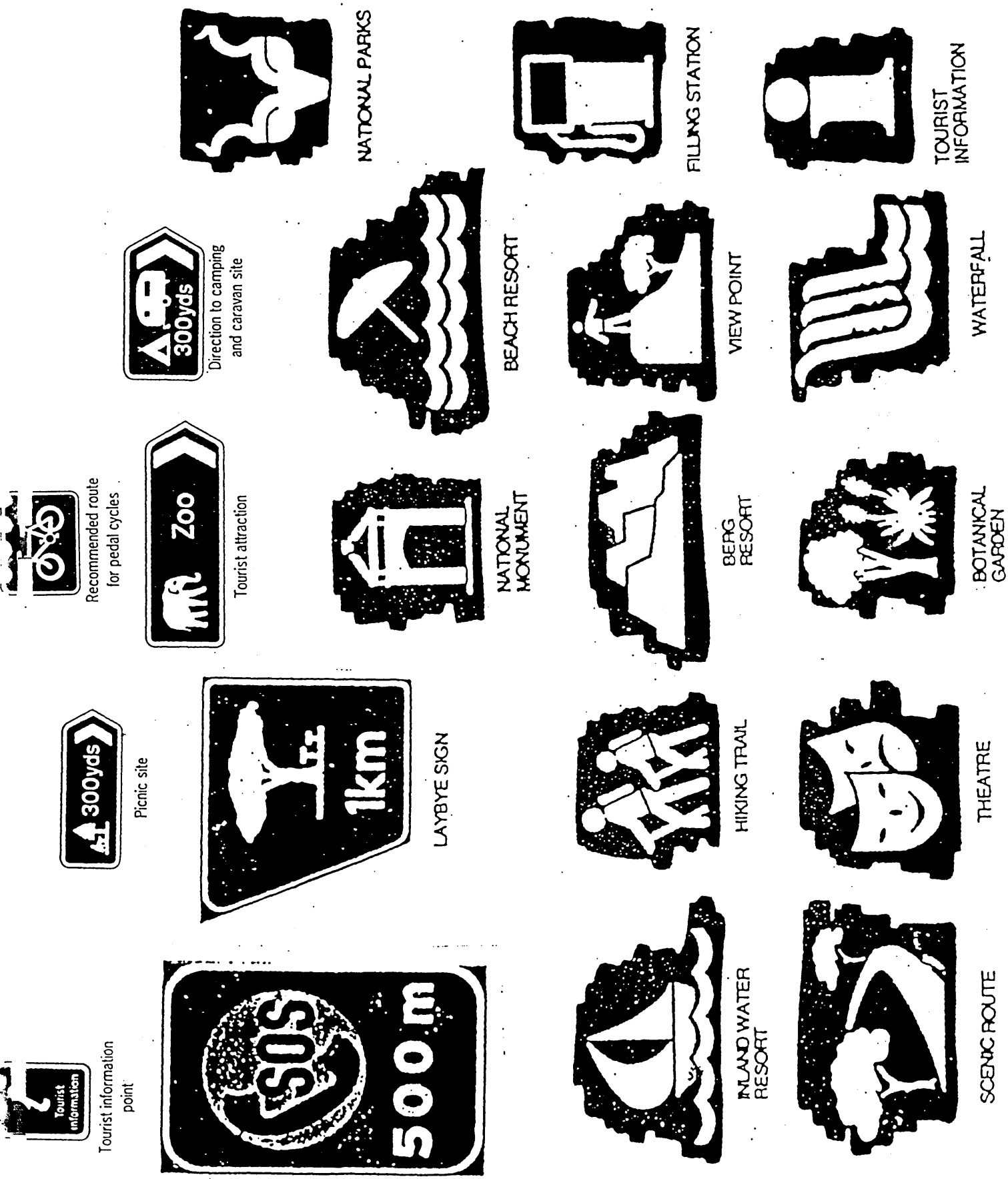
- Budgets d'investissement du Ministère du Tourisme et du Ministère des Transports,
- Municipalités,
- Mécénat.

12 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Ministère du Tourisme et Ministère des Transports.

SIGNALISATION ROUTIERE

Il est souhaitable d'adopter les signalisations touristiques admises actuellement dans nombre de pays européens et occidentaux, car elles sont mieux comprises par les touristes et leur finalité n'en est que mieux assurée, par exemple :



13 - <u>Principales charges récurrentes</u> :

- Aucune, sauf les besoins de remplacement des panneaux endommagés par les usagers de la route.

14 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Satisfaction des touristes utilisant le réseau routier de pouvoir trouver facilement les endroits qu'ils souhaitent pouvoir visiter.

15 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Accroissement du nombre des entrées de visiteurs dans les principaux sites touristiques.

16 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Les touristes nationaux et étrangers visitant le Liban,
- Les municipalités.

FICHE N° 6-c

DEVELOPPEMENT ET ORGANISATION DES MOYENS DE TRANSPORT EN COMMUN

1 - Objectifs visés par le projet :

- Rationaliser le fonctionnement des moyens de transport en commun de toutes natures (taxis, taxis-services, autobus urbains, autobus interurbains, ...), de manière que ces moyens puissent, outre leur rôle pour le transport de la population résidente, puissent être utilisés également pour les déplacements touristiques, aussi bien des nationaux que des étrangers.

2 - Description :

- Définir un plan d'ensemble des transports urbains pour les principales agglomérations du pays,
- Rédiger des cahiers des charges et attribuer les concessions des lignes aux sociétés privées intéressées,
- Procéder de la même manière pour le réseau des transports interurbains,
- Définir une politique tarifaire cohérente par rapport aux coûts de production des taxis d'une part et des autobus d'autre part,
- Apposer aux arrêts d'autobus urbains une carte présentant les lignes du réseau,
- Apposer dans les gares routières des cartes des réseaux interurbains de l'ensemble du pays, ainsi que les tarifs des principaux tronçons.

3 - Localisation :

- Ensemble du pays.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Accord du Ministère des Transports et des principales municipalités.

5 - **Maître d'ouvrage :**

- Ministère des Transports.

6 - **Principaux intervenants dans la réalisation :**

- Ministère du Tourisme.
- Ministère de l'Economie Nationale et du Commerce.

7 - **Date souhaitée de démarrage :**

- Courant 1996.

8 - **Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :**

- 2 ans (courant 1998).

9 - **Projets prioritaires liés :**

- Adaptation de la réglementation des taxis et des taxis-services,
- Sensibilisation des chauffeurs de taxis (voir la fiche N°10-i ci-après).

10 - **Coût d'investissement total et par composante :**

- A préciser en fonction des nouvelles lignes créées.

11 - **Type de financement envisagé :**

- Secteur privé
- Participation du Ministère des Transports.

12 - **Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :**

- Ministère des Transports.

13 - **Mode de gestion envisagé :**

- Concessions à des sociétés privées.

14 - <u>Emplois créés</u> :

- Variables suivant le nombre de lignes créées.

15 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Développement des transports en commun et réduction de la circulation individuelle,
- Réduction de la pollution atmosphérique dans les principales agglomérations du pays.

16 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Réduction du coût global du transport terrestre.

17 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Population libanaise dans son ensemble,
- Touristes libanais et en particulier les jeunes,
- Touristes étrangers, qui pourront plus facilement avoir accès à un grand nombre de sites et de zones touristiques.

3.2.7. - LE TRANSPORT AERIEN

Les programmes d'action prioritaires en matière de transport aérien ont pour objectif de permettre d'accompagner le développement touristique tel qu'il est défini dans les orientations stratégiques.

Ce programme d'action est décrit dans les six fiches ci-après qui concernent les mesures les plus urgentes et qui pourront être complétées en fonction du déroulement du processus de mise en oeuvre de la stratégie de développement touristique.

Les six projets prioritaires sont les suivants :

7-a : *Création d'un nouveau produit de tourisme d'affaires pour la MEA*

7-b : *Mesures de soutien à l'ouverture de la nouvelle liaison de la MEA : Beyrouth/Abidjan/Sao Paulo (Liban-Brésil)*

7-c : *Evaluation des conditions préalables à la privatisation de la MEA*

7-d : *Développement touristique de la zone du nouvel aéroport de Beyrouth*

7-e : *Création d'une liaison de transport aérien régional Beyrouth-Damas*

7-f : *Séminaire sur l'utilisation des GDS (Systèmes Globaux de Distribution informatisés) dans le transport aérien et le tourisme*

FICHE N° 7-a

CREATION D'UN NOUVEAU PRODUIT DE TOURISME D'AFFAIRES POUR LA MEA

1 - Objectifs visés par le projet :

- Mettre à niveau, dans les 4 Airbus A310, des classes Affaires et Première de MEA comparables aux produits proposés par les compagnies des pays du Golfe, d'Europe et d'Asie du Sud-Est.

2 - Localisation :

- MEA (Middle East Airlines).

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Analyse comparative de la concurrence.

4 - Maître d'ouvrage :

- MEA

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Fournisseurs des nouveaux équipements (sièges, vidéo),
- Organismes de formation du PNC (Personnel Navigant Commercial).

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Premier trimestre 1996.

7 - <u>Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement</u> :

- Un an à partir du premier trimestre 1997.

8 - <u>Projets prioritaires liés en amont et en aval</u> :

- En amont : formation du PNC,
- En aval : campagne publicitaire.

9 - <u>Coût d'investissement total et annuel par composante</u> :

- Première classe : 15 sièges F x 4 appareils x 20.000 : 1.200.000 US$
- Classe Affaires : 18 sièges C x 4 appareils x 10.000 : 720.000 US$

Soient 2 millions US $ au total.

Il convient d'ajouter à ce montant le coût de formation du PNC et les dépenses de publicité et de promotion commerciale.

10 - <u>Type de financement envisagé</u> :

- MEA.

11 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- MEA.

12 - <u>Mode de gestion envisagé</u> :

- Représentations commerciales de la MEA.

13 - <u>Principales charges récurrentes</u> :

- Aucune.

14 - <u>Emplois créés</u> :

- Aucun.

15 - <u>Principaux effets induits économiques et financiers attendus</u> :

- Très importants :
  - augmentation de la recette moyenne,
  - reconquête de la clientèle affaires,
  - nouvelle image de la compagnie MEA.

16 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- MEA,
- Prestataires de tourisme d'affaires.

FICHE N° 7-b

MESURES DE SOUTIEN A L'OUVERTURE DE LA LIAISON DE LA MEA BEYROUTH/ABIDJAN/SAO PAULO (LIBAN/BRESIL)

1 - Objectifs visés par le projet :

- Etablir la première ligne entre le Moyen-Orient et l'Amérique du Sud et développer les flux touristiques du Brésil et de l'ensemble de l'Amérique Latine vers le Liban.

2 - Localisation :

- Sao Paulo (BRESIL).

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Aucune.

4 - Maître d'ouvrage :

- MEA (Middle East Airlines).

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- MEA et Ministère du Tourisme.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- 28 décembre 1995.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Novembre 1995 à fin 1996.

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- Réalisation de brochures sur le tourisme au Liban en portugais et en espagnol.

9 - Coût d'investissement total et annuel par composante :

- Traduction et reproduction de brochures en espagnol et en portugais
  5.000 exemplaires en portugais : 5.000 US$.
  5.000 exemplaires en espagnol : 5.000 US$.

10 - Type de financement envisagé :

- Mixte : MEA / Ministère du Tourisme (Direction de la Promotion Touristique) / Opérateurs touristiques.

11 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- MEA et Ministère du Tourisme.

12 - Mode de gestion envisagé :

- Représentation de la MEA au Brésil.

13 - Principales charges récurrentes :

- Aucune.

14 - Emplois créés :

- Environ quatre emplois créés par la MEA au Brésil, dont trois emplois de commerciaux.

15 - Principaux effets induits économiques et financiers attendus :

- Mise en place de 1 ou 2 rotations par semaine en Boeing 747.

16 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Ensemble de l'industrie touristique et hôtelière libanaise.

FICHE N° 7-c

EVALUATION DES CONDITIONS PREALABLES A LA PRIVATISATION DE LA MEA

1 - Objectifs visés par le projet :

- Privatisation de la compagnie aérienne MEA.

2 - Localisation :

- MEA.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Aucune.

4 - Maître d'ouvrage :

- MEA.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Institutions spécialisées et organismes financiers et bancaires.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Premier trimestre 1996.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- 3 mois.

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- Modernisation de la flotte de la MEA.

9 - Coût d'investissement total et annuel par composante :

- Au total : 150.000 US$ à préciser en fonction des besoins à considérer.

10 - Type de financement envisagé :

- Actionnaires de la MEA.

11 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- MEA.

12 - Mode de gestion envisagé :

- Partenariat MEA / Aviation Civile.

13 - Principales charges récurrentes :

- Aucune.

14 - Emplois créés :

- Aucun.

15 - Principaux effets induits économiques et financiers attendus :

- Permettre à la compagnie MEA de retrouver une nouvelle compétitivité et rentabilité.

16 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- MEA.

FICHE N° 7-d

DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE DE LA ZONE DU NOUVEL AEROPORT DE BEYROUTH

1 - Objectifs visés par le projet :

- Création d'un produit de tourisme d'affaires et de loisirs dans la zone du nouvel aéroport de Beyrouth dans le but de relier la modernisation de l'aéroport de Beyrouth au développement touristique, en étudiant la possibilité de développer à proximité immédiate du nouvel aéroport un complexe d'affaires et de loisirs.

2 - Localisation :

- Aéroport de Beyrouth (AIB).

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Aucune.

4 - Maître d'ouvrage :

- AIB.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Ministère du Tourisme et la MEA.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Premier trimestre 1996.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

* Définition du projet 1996,
* Réalisation du projet (à partir de 1997).

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- En amont : réalisation effective de la modernisation et de l'extension de l'aéroport,
- En aval : mobilisation des investissements privés pour les structures de loisirs, d'affaires et d'hébergement.

9 - Coût d'investissement total et annuel par composante :

- 100.000 US$ pour l'étude du projet d'ensemble et des conditions d'amélioration de l'environnement de la zone aéroportuaire.

10 - Type de financement envisagé :

- Partenariat AIB / BEI (Banque Européenne d'Investissement).

11 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- AIB.

12 - Mode de gestion envisagé :

- Commission paritaire AIB / Ministère du Tourisme.

13 - Principales charges récurrentes :

- Aucune.

14 - Emplois créés :

- Plusieurs centaines, dans le cadre de la réalisation des installations d'affaires, de loisirs et d'hébergement.

15 - Principaux effets induits économiques et financiers attendus :

- Redevances pour l'AIB (à évaluer).

16 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- AIB et secteur touristique et hôtelier.

FICHE N° 7-e

CREATION D'UNE LIAISON DE TRANSPORT AERIEN REGIONAL BEYROUTH-DAMAS

1 - Objectifs visés par le projet :

- Développement des liaisons aériennes depuis l'A.I.B.

2 - Description :

- Développer des liaisons régionales internationales et nationales, effectuées par un ou (des) compagnie(s) de troisième niveau en utilisant des avions de 20 à 40 places.

3 - Localisation :

- Aéroport de Beyrouth (A.I.B.).

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Etude préalable de la rentabilité de l'exploitation de la ligne.

5 - Maître d'ouvrage :

- Secteur privé.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Compagnies de service de transport aérien.

7 - Date souhaitée de démarrage :

- 1996

8 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Premier trimestre 1996.

9 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- Aucun.

10 - Coût d'investissement total et annuel par composante :

- Secteur privé (à évaluer).

11 - Type de financement envisagé :

- Secteur privé.

12 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Secteur privé

13 - Mode de gestion envisagé :

- Secteur privé.

14 - Principales charges récurrentes :

- Aucune.

15 - Emplois créés :

- Une dizaine.

16 - Principaux effets induits par le projet :

- Développement du tourisme d'affaires régional et du préacheminement pour le tourisme intercontinental.

17 - Principaux résultats économiques et financiers attendus :

- Développement d'un système de transport aérien de troisième niveau.

18 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Secteur touristique dans son ensemble.

FICHE N° 7-f

SEMINAIRE SUR L'UTILISATION DES GDS (SYSTEMES GLOBAUX DE DISTRIBUTION INFORMATISES) DANS LE TRANSPORT AERIEN ET LE TOURISME

1 - Objectifs visés par le projet :

- Renforcer les liens opérationnels entre les compagnies aériennes et l'ensemble du secteur touristique (agences de voyages, réceptifs, hôteliers, prestataires de produits touristiques, agences de location de voiture,...) en montrant les possibilités pratiques qu'offre l'utilisation des GDS mis en service par les compagnies aériennes.

2 - Localisation :

- Beyrouth.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Sensibilisation des professionnels du tourisme et du transport aérien.

4 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme (Direction des Ressources Humaines et de la Formation).

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- GDS et Sociétés de services spécialisées dans les GDS.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Septembre 1996.

7 - <u>Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement</u> :

- 3 mois : soient trois séminaires destinés aux professions suivantes :
  * Agences de voyages,
  * Hôteliers,
  * Réceptifs.

8 - <u>Projets prioritaires liés en amont et en aval</u> :

* En amont : informatisation des principaux opérateurs,
* En aval : création de sociétés spécialisées sur la commercialisation des services de GDS.

9 - <u>Coût d'investissement total et annuel par composante</u> :

- Au total 60.000 US$ se décomposant en :
  - séminaire agence de voyages 20.000 US$
  - séminaire hôtellerie 20.000 US$
  - séminaire réceptif 20.000 US$.

10 - <u>Type de financement envisagé</u> :

- Partenariat GDS / compagnies aériennes.

11 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Ministère du Tourisme et la MEA.

12 - <u>Mode de gestion envisagé</u> :

- Partenariat avec les représentants professionnels.

13 - <u>Principales charges récurrentes</u> :

- Aucune.

14 - <u>Emplois créés</u> :

- Plusieurs dizaines d'emplois induits en fonction de l'impact opérationnel du projet.

15 - <u>Principaux effets induits économiques et financiers attendus</u> :

- Commercialisation des produits touristiques libanais sur le marché mondial grâce à une utilisation plus efficace et plus systématique des GDS.

16 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Directs :
  - agences de voyages,
  - créateurs de produits touristiques,
  - hôteliers,
  - réceptifs,
- Indirects :
  - compagnies aériennes.

3.2.8. - LE RENFORCEMENT DE L'ADMINISTRATION

L'analyse et le diagnostic ont mis en évidence la nécessité d'un renforcement institutionnel pour la mise en oeuvre et l'encadrement d'une politique de développement touristique à long terme. Par ailleurs, les analyses relatives aux différents domaines ont fait ressortir l'importance de la coordination interministérielle (notamment en ce qui concerne l'aménagement des sites, la valorisation des sites historiques ou la formation) et de la concertation avec le secteur privé (en particulier pour la promotion et la commercialisation des produits touristiques).

Les sept projets prioritaires retenus en vue du renforcement de l'Administration sont les suivants :

8-a : *Renforcement de la promotion*

8-b : *Renforcement du contrôle de la réglementation*

8-c : *Création de nouveaux services au Ministère*

8-d : *Organisation de la concertation avec l'extérieur*

8-e : *Adaptation des structures du Ministère du Tourisme*

8-f : *Adaptation des effectifs du Ministère du Tourisme*

8-g : *Modernisation des méthodes de travail internes au Ministère*

FICHE N° 8-a

RENFORCEMENT DE LA PROMOTION

1 - Objectifs visés par le projet :

- Orienter les activités de la Direction de la Promotion vers les priorités dégagées par le Plan Directeur,
- Renforcer ses moyens budgétaires et en personnel spécialisé.

N.B. : L'organisation actuelle ne nécessite pas de modifications sensibles par rapport à la structure existante.

2 - Description :

1 - Affirmer les fonctions prioritaires de la direction :

Les fonctions prioritaires à assurer sont :

- les relations publiques au sens large, pour lesquelles le bureau actuel des relations publiques à l'étranger doit recevoir une compétence générale de principe et assurer le "secrétariat" des relations de la direction avec les offices du tourisme à l'étranger (que l'on propose de rattacher directement à la direction, voir la fiche N°8-g ci-après). Au sein du service de la communication, un service presse doit être constitué.

- la production et l'édition de documentation promotionnelle sur tout support (papier, vidéo ...), en établissant un programme et un contenu des projets de production établis en fonction des "commandes" passées par les offices du tourisme à l'étranger, les professionnels libanais, les offices régionaux d'information et les interlocuteurs qui sollicitent le tourisme pour une alimentation régulière.

- l'information destinée au développement du tourisme : celle-ci passe par le renforcement des moyens des offices régionaux d'information, le recentrage du bureau des festivals sur une responsabilité de contact et d'encouragement des associations et des collectivités locales, la prise en charge des demandes d'information et de documentation des interlocuteurs comme :

  - certains ministères : Education Nationale, Affaires Etrangères,...
  - les organismes professionnels et consulaires,
  - des institutions diverses, comme les écoles, etc...

Tous les organismes s'adressent de façon actuellement désordonnée au Ministère pour obtenir des brochures et des renseignements de toute nature, et le bureau d'information doit à l'avenir centraliser ces demandes et devenir leur interlocuteur privilégié.

- à moyen terme, la systématisation et l'élargissement des actions de promotion nécessiteront qu'un bureau soit chargé de l'élaboration d'un plan de promotion/marketing qui organise et coordonne sur l'année les activités du Ministère en la matière, ainsi que celles des offices du tourisme à l'étranger en responsabilisant ceux-ci sur les actions qu'ils devront piloter dans leurs pays respectifs (un salon professionnel se déroulant à Londres devrait être pris en charge pour l'organisation pratique du stand libanais par l'office du tourisme sur place).

Sans créer de nouveaux services, un cadre spécialisé en promotion/marketing pourrait être recruté afin de commencer à assurer cette fonction.

- à moyen terme encore, l'émergence d'une fonction publicité commencera à devenir nécessaire, au moins pour les pays arabes, et supposera le moment venu une équipe spécialisée.

2 - Renforcer ses moyens :

La direction doit engager en 1996 une programmation indicative des actions de promotion qu'elle entend entreprendre en conformité avec les priorités sur les 3 années à venir et présenter un cadrage budgétaire pour donner au Ministre des éléments concrets de négociation du projet de budget pour 1997.

Parallèlement, on peut déjà suggérer un renforcement minimal en cadres et techniciens qui se décompose comme suit :

- 2 cadres spécialisés pour les relations publiques, le premier pour aider le responsable du bureau qui est le seul cadre actuel, le second pour prendre en charge le service presse,

- 2 cadres spécialisés en production/gestion de documents photo et audiovisuel,

- 6 hôtesses au minimum pour les bureaux d'information de l'intérieur, chiffre qu'il faudra préciser avec le concours du bureau du personnel de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation pour évaluer en fait les départs en retraite prévisibles, nécessitant de planifier les remplacements, les bureaux devant en outre être renforcés en encadrement.

- 1 cadre spécialisé pour prendre en charge la fonction naissante de mise en place d'un plan de promotion/marketing.

Parallèlement au dossier d'évaluation budgétaire des actions de promotion à entreprendre, il faudra étudier l'évaluation financière des recrutements des cadres et techniciens prévus ci-dessus dans un cadre contractuel qui seul peut permettre le recrutement des profils spécialisés qu'ils devront avoir.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- La validation des orientations du Plan Directeur et la réalisation des projets prioritaires de réorganisation du Ministère cités ci-dessous.

4 - Maître d'ouvrage :

- Le Directeur de la Promotion.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Direction de la Promotion,
- Professionnels (en direct et au sein de la Commission Touristique Consultative),
- Responsables d'offices du tourisme à l'étranger.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- En 1996 avec une priorité de réalisation de l'étude de programmation des activités de la direction et des moyens budgétaires correspondants.

7 - Projet prioritaires liés en amont et en aval :

- En amont : la réorganisation du Ministère (voir la fiche N°8-e ci-après).
- En parallèle : la définition précise des attributions des différentes directions et services et des tâches correspondantes (voir la fiche de poste N°1 en annexe de la fiche N°8-f ci-après).

8 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Direction de la Promotion.

9 - Mode de gestion envisagé :

- Directeur de la Promotion.

10 - Principales charges récurrentes :

- Elles ont été évaluées globalement pour l'ensemble des recrutements dans la fiche N°8-f ci-après. Il faudra les étudier plus précisément dans l'hypothèse où l'on recrutera des contractuels avec des niveaux de salaires conformes au marché.

11 - <u>Emplois créés</u> :

- A part les 11 postes envisagés au Ministère, l'effet est surtout sur le développement général du secteur dont on peut attendre des retombées en termes d'activité et d'emploi.

12 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Au sens strict, les professionnels du tourisme et au sens large, l'ensemble des touristes potentiels pour la fonction d'information qui doit être développée à leur attention, ainsi que l'effet positif sur l'image du Liban dans les pays étrangers.

FICHE N° 8-b

RENFORCEMENT DU CONTROLE ET DE LA REGLEMENTATION

1 - Objectifs visés par le projet :

- Mettre en place une équipe opérationnelle au sein du Ministère du Tourisme, composé d'inspecteurs formés et habilités pour contrôler l'application de la réglementation touristique.

2 - Description :

- Le projet repose sur les principes suivants :

1 - Recrutement progressif d'inspecteurs avec reclassement éventuel des 3 inspecteurs actuellement rémunérés par le budget du Ministère du Tourisme. L'objectif numérique sur la période 1996-1998 est de recruter au moins 12 inspecteurs pour constituer un service de taille minimale pour en assurer la crédibilité (sachant que l'actuelle Direction des Equipements touristiques ne dispose que de 3 inspecteurs, dont 2 exercent leurs fonctions par intérim). Le projet de recrutement devra être préparé de façon à définir les profils souhaités : les inspecteurs doivent en effet avoir un niveau d'études et d'expérience professionnelles suffisant et surtout connaître déjà les pratiques des secteurs concernés (hôtellerie, restauration, agences de voyage).

2 - Etude et formalisation des procédures de coordination interministérielle permettant de tenir compte des autres intervenants ministériels comme :

*le Ministère de l'Intérieur qui contrôle la salubrité et la moralité des établissements, contrôle pouvant aboutir à des sanctions dont le Ministère du Tourisme n'est pas informé actuellement,

*le Ministère de la Santé qui contrôle l'état sanitaire des établissements de restauration (même remarque).

Une remontée des informations, mais aussi une coordination des équipes de contrôle permettraient d'utiliser efficacement les moyens humains et de présenter une cohérence de l'action de contrôle vis-à-vis des professionnels.

3 - Mise en place d'outils d'organisation du travail de contrôle et notamment d'exploitation du fichier des établissements pour définir des priorités de visite dans les types d'établissements, de zones géographiques. L'évolution du fichier sur un support informatisé en base de données permettra des interrogations multi-critères focalisant les inspections sur les établissements à problèmes, sur ceux qui n'ont jamais eu d'inspection au contraire, etc...

Corrélativement au programme de travail de la direction (voir la fiche N°8-d ci-après), la Direction du Contrôle et de la Police Touristique devra se doter d'un planning d'intervention pour utiliser au mieux ses effectifs.

4 - Mise en place de procédures de travail compte tenu des observations, avertissements et procès-verbaux éventuels dressés par les inspecteurs, pour engager au besoin le retrait de licence ou le déclassement de catégorie, en coordination avec la Commission Touristique Consultative qui doit donner son avis.

5 - Responsabilités de coordination et de synthèses à confier au responsable de l'Inspection pour analyser annuellement l'activité de contrôle entreprise et les orientations qu'elle suggère dans l'évolution de la réglementation. Une communication pourrait être présentée alors à ce sujet aux membres de la Commission Touristique Consultative.

Une première étape de ce projet pourrait être le rattachement fonctionnel de la Police Touristique à la Direction des Activités Hôtelières et Touristiques, impliquant que le programme de travail, les méthodes, les résultats des contrôles soient validés par celle-ci afin de lui donner déjà une maîtrise d'ensemble des services de contrôle existants.

3 - <u>Conditions préalables de réalisation</u> :

- L'efficacité de ce projet est liée aux projets plus généraux de réorganisation du Ministère (voir les fiches N°8-e et 8-f) et à l'avancement des travaux de mise à jour de la réglementation elle-même.

4 - <u>Maître d'ouvrage</u> :

- La Direction du Contrôle et de la Police Touristique.

5 - <u>Principaux intervenants dans la réalisation</u> :

- Direction du Contrôle et de la Police Touristique (voir la fiche N°8-e).
- Ministères assurant une fonction de contrôle.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- En 1996 pour prise en compte dans le budget de 1997.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Ce projet doit se dérouler si possible durant l'année 96.

8 - Projets prioritaires liés en parallèle :

- Ceux cités plus haut comme conditions de réalisation.

9 - Type de financement envisagé :

- Budget du Ministère (voir la fiche N°8-f ci-après).

10 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Direction du Contrôle et de la PoliceTouristique.

11 - Principales charges récurrentes :

- Dues au recrutement d'inspecteurs (voir la fiche N°8-f ci-après).

12 - Principaux effets induits par le projet :

- Augmenter la crédibilité de la réglementation actuelle par un contrôle globalement accru et mieux ciblé,
- Faciliter la mise à jour des fichiers d'établissements.

FICHE N° 8-c

CREATION DE NOUVEAUX SERVICES DU MINISTERE

1 - Objectifs visés par le projet :

- Doter le ministère des structures correspondant à ses nouvelles missions (voir la fiche N°8-e ci-après) et prioritairement avant 1998 :
  - l'accueil et l'orientation des professionnels,
  - l'exploitation touristique des sites archéologiques,
  - la politique des ressources humaines et de formation,
  - la production de statistiques.

2 - Description :

a - Accueil et orientation des professionnels :

- Ce bureau sera créé au sein de la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières, au moins dans un premier temps.

a1 - Missions principales :

- Etre l'interlocuteur interne au Ministère pour toute demande des professionnels du tourisme (à l'exception des questions de promotion), concernant le statut, la réglementation, le conseil et l'appui de leurs activités et de leurs projets et toutes questions relatives à leur fonctionnement courant. Le bureau d'accueil se chargera de centraliser les demandes et assurera la recherche des réponses, soit directement au sein de la direction pour toutes les questions relatives aux établissements et aux professions, soit en interface avec :

  • d'autres services du Ministère (la Direction des Ressources Humaines et de la Formation, la Direction de l'Aménagement des Sites, les services de Planification/Programmation lorsqu'ils seront créés ...),

  • d'autres ministères dont l'activité peut concerner le tourisme en ayant soin de constituer un réseau d'interlocuteurs privilégiés : Finances (Douanes), Commerce et Artisanat, Travail (pour la réglementation du travail), etc...

- Evaluer les projets d'établissements d'hébergement et de restauration, les créations d'activités touristiques en les étudiant sous l'angle de la faisabilité économique et financière d'une part, sous l'angle de la cohérence avec les orientations du développement touristique préconisées par le Ministère d'autre part, avec les aides financières qui peuvent alors être apportées au projet.

Cette évaluation doit contribuer à orienter le contenu des projets en apportant un véritable conseil aux investisseurs (intérêt de la zone géographique d'implantation, marché potentiel, financement, aides possibles, etc...).

Elle se fera au stade préliminaire de l'instruction des demandes de licences d'exploitation, de façon que les bureaux réglementaires de la direction ne soient pas saisis pour des dossiers économiquement non viables.

- Lorsqu'un dispositif d'aides financières aura pu être mis en place pour orienter concrètement les professionnels vers des types de projets et/ou des zones géographiquement prioritaires, le bureau assurera le passage du dossier devant un comité d'agrément, composé de représentants du Ministère, de syndicats professionnels et d'institutions financières (B.N.D.I.T., banques privées concernées) qui peut être une section spécialisée de la Commission Touristique Consultative (voir la fiche N°8-d ci-après).

a2 - <u>Interfaces</u> :

- La fonction d'information nécessite des interfaces nombreux avec les services internes, les ministères précités et tous organismes pouvant contribuer au développement du secteur.

- L'un des premiers points du programme de travail de ce nouveau bureau sera justement de mobiliser l'ensemble des intervenants publics et d'établir une typologie des droits et obligations des professionnels qui permettra de les orienter dans leurs démarches. Parallèlement, ce bureau nouera des contacts privilégiés dans les organismes recensés de façon à maintenir son information à jour et orienter les professionnels vers les bons interlocuteurs.

- Lorsque la fonction d'assistant technique hôtelier sera créée, le bureau d'accueil et d'orientation travaillera en étroite liaison avec lui : il devra être saisi de dossiers de projets d'établissements ou d'activités sur lesquels l'ATH aura émis un avis favorable après un premier examen (voir la fiche N°5-e ci-avant).

a3 - <u>Moyens humains</u> :

Le bureau devrait, à l'horizon 1998, être doté de 3 cadres : un chef de bureau et deux cadres qui seront des chargés d'études spécialisés en économie du tourisme dont un à formation financière, avec des moyens en secrétariat à définir en rapport avec les besoins globaux de la direction.

La fiche de poste N°9 présentée en annexe de la fiche N°8-f ci-après décrit ce que devraient être le contenu du poste du responsable de ce bureau et son profil.

b - Exploitation touristique des sites historiques, archéologiques et les musées :

La création de ce service était inscrite dans la loi datant de 1993 relative à la création du Ministère de la Culture. Il s'agit d'ici 1998 de donner corps à ce service en donnant un contenu opérationnel à ses attributions.

b1 - Missions principales :

- Participer aux plans d'aménagement des sites pour leur volet touristique (conditions matérielles d'accueil du public, aires de stationnement, services divers, signalétique, cheminements aménagés, etc...).

- Superviser les conditions d'exploitation touristique, notamment la présence de guides qualifiés et les relations de ces guides avec les touristes, installer le cas échéant à proximité du site ou sur le site un bureau d'information du Ministère, participer à la définition des conditions de fonctionnement et de contrôle de la billetterie, etc...

L'exercice de ces missions nécessite un partage des rôles accompagné d'une coordination pratique sur le terrain entre le Ministère du Tourisme et celui de la Culture. L'aménagement des sites touristiques dans de tels lieux suppose aussi la participation de la municipalité concernée et de ministères comme les Travaux Publics (D.G.U.) et l'Environnement. Cette coordination relève alors du responsable du service lui-même, qui doit inciter en permanence au développement de cette coordination par des contacts interministériels à Beyrouth.

La coordination "de terrain" doit être exercée par des cadres techniques géographiquement mobiles et spécialisés sur des sites ou groupes de sites.

b2 - Interfaces :

Ils sont essentiels vis à vis des ministères précités, et l'une des conditions d'existence du service est d'organiser au préalable une répartition claire des compétences conjuguée avec une volonté de travail en commun. En parallèle, d'autres interfaces sont nécessaires avec les associations qui participent à la mise en valeur du site, avec les professionnels de l'hébergement et de la restauration qui veulent s'installer sur le site.

b3 - Moyens humains :

Comme dit plus haut, il apparaît inutile, dans un premier temps, de structurer ce service en bureaux, mais il faut une équipe de cadres techniques pouvant chacun se rendre disponible sur un groupe de sites, capables de résoudre sur place des problèmes pratiques et de rendre compte périodiquement de leur action à leur supérieur. Celui-ci prendra alors en charge les questions de principe et les besoins d'arbitrage interministériel. Un chiffre-cible de 6 cadres à l'horizon de 1998 serait envisageable pour correspondre aux sites suivants :

- Beyrouth,
- Aanjar et Baalbeck,
- Tripoli et la Qadisha,
- Beit Ed Dine et Deir El Qamar,

- Saïda, Tyr et Eschmoun,
- Byblos.

La fiche de poste N°10 présentée en annexe de la fiche N°8-f ci-après décrit ce que devraient être le contenu du poste du responsable de ce service et son profil

Corrélativement à la mise en place de ce service chargé des sites archéologiques, sous l'angle de l'exploitation touristique, le Ministère pourra mettre à l'étude la création d'un service chargé de la dimension touristique de l'aménagement des sites, ces sites étant alors d'acception beaucoup plus large que les sites faisant l'objet d'un équipement de type B.O.T. (Direction actuelle de "l'Exploitation") et les sites historiques et archéologiques dont on vient de parler. Il s'agit de sites naturels, classés ou non, dont l'évolution en termes d'aménagement spatial pourrait en affecter les conditions d'exploitation touristique, voire même les potentialités touristiques stricto sensu : il s'agit en fait d'associer le Ministère du Tourisme à l'évolution contrôlée par l'Etat des sites qui ne sont pas encore touchés par l'urbanisation ou des infrastructures routières défigurantes.

Une première étape dans la volonté de l'Etat de renforcer l'interministérialité dans ce domaine serait de prévoir la participation du Ministère du Tourisme au Conseil Supérieur de l'Urbanisme avec la possibilité d'y formuler des avis défavorables et, le cas échéant, d'y disposer disposer d'un droit de véto. Parallèlement, il pourrait recenser les sites d'intérêt touristique et obtenir le résultat du recensement actuellement en cours sur les documents d'urbanisme pour savoir si ces sites sont couverts ou non par des schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme (SDAU). Il en découle alors un programme de travail à définir conjointement avec la Direction Générale de l'Urbanisme, pour établir une liste des "sites d'intérêt touristique" et établir l'opportunité d'une création/modification des SDAU s'y rapportant. Le Ministère du Tourisme doit aussi entreprendre une action de sensibilisation directe des communes situées dans ces sites, car elles peuvent délivrer des permis de construire en cas d'avis défavorable de la Direction Générale de l'Urbanisme. Globalement, la protection des sites passe par une forte interministérialité dotée de moyens de contrôle.

c - <u>Ressources humaines et formation</u> :

La prise en compte de cette dimension dans la modernisation du secteur des professions touristiques implique la création d'une direction spécifique au sein du Ministère du Tourisme.

c1 - <u>Missions principales</u> :

- la définition et la mise en oeuvre d'une politique des ressources humaines et de la formation (voir les paragraphes 1.5.1 b et c précédents),

- la coordination, la programmation et la planification des formations à l'exception des formations universitaires.

c2 - <u>Interfaces</u> :

- pour la collecte de données :
  - la Direction de la Planification et de la Programmation du Ministère,
  - l'Office National de l'Emploi,
  - les offices internationaux : O.M.T., A.I.H.
- pour la concertation entre les intervenants :
  - une section spécialisée de la Commission Touristique Consultative (voir la fiche N°8-d ci-après) réunissant les professionnels et le Ministère sur les questions de formation,
  - une réunion annuelle ad hoc du Comité Interministériel de Développement Touristique (voir la fiche N°8-d) avec la présence des professionnels en présence des Ministères du Tourisme et de l'Emploi, de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Culture, de l'Information, ...

c3 - <u>Moyens humains</u> :

Ils découlent de l'organisation envisagée en 5 bureaux :

- ressources humaines,
- formation en en entreprise et apprentissage,
- formation professionnelle continue,
- tutelle des établissements publics,
- contrôle des établissements privés.

Pour chacun d'entre eux, il est prévu un responsable, un adjoint et un inspecteur, l'utilisation de ce dernier pouvant être prévue en "pool" avec les autres selon les besoins.

Le premier bureau aura vocation à renforcer les compétences et les moyens humains actuels du bureau du personnel du Ministère, qui conservera ses attributions actuelles (gestion administrative des dossiers individuels des agents). De même, le troisième devra engager une véritable politique de formation continue pour les agents du Ministère.

La fiche de poste N°7 présentée en annexe de la fiche N°8-f ci-après décrit ce que devraient être le contenu du poste du Directeur des Ressources Humaines et de la Formation et son profil.

d - <u>Statistiques</u> :

Il s'agit de créer, au sein de l'actuelle Direction des Etudes, un service de statistiques composé de 3 bureaux : statistiques, études et documentation.

Ce service sera la composante principale de la future Direction de la Planification et de la Programmation, dont la mise en place de la fonction de planification et de programmation du développement touristique ne deviendra pleinement effective que dans un deuxième temps.

d1 - Missions principales et structures :

La structure proposée en trois bureaux comprend :

- un bureau de production des statistiques, chargé d'établir et mettre à jour les fichiers d'opérateurs (devant aboutir à la mise en place d'une base de données commune à tous les services utilisateurs du Ministère), de réaliser les enquêtes de fréquentation, les enquêtes spécifiques sur le tourisme international, etc...;

- un bureau d'études économiques, chargé d'engager la réalisation des comptes du tourisme et d'étudier l'évolution du secteur touristique avec des projections et des analyses menées conjointement et pour le compte des autres services du Ministère (le Service de la Planification et de la Programmation lorsqu'il sera constitué, la Direction de la Promotion, la Direction des Activités Hôtelières et Touristiques);

- un bureau de documentation chargé de diffuser les statistiques et les études et de conserver les documents correspondants.

d2 - Interfaces :

- relations de prestataire interne avec l'ensemble des services du Ministère, en fonction d'un programme de travail-type adopté chaque année par concertation avec eux,

- relations avec l'Administration Générale de la Statistique qui entreprend actuellement des travaux pouvant intéresser le Ministère, avec la possibilité d'obtenir un soutien temporaire dans la mise en place du service,

- relations avec les ministères économiques et les organismes publics lorsqu'ils produisent des études et des statistiques recoupant les sujets concernant le tourisme.

d3 - Moyens humains :

Ils sont évalués à huit cadres dont le chef de service et 3 statisticiens pour chacun des deux premiers bureaux, un statisticien enfin pour letroisième.

Les fiches de poste N°6 et N°11 présentées en annexe de la fiche N°8-f ci-après décrivent ce que devraient être le contenu du poste du Directeur des Etudes et de la Planification et celui du responsable du Service des Statistiques et des Etudes, ainsi que leurs profils respectifs.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Voir la fiche N°8-e ci-après : conditions générales de mise en place d'un nouvel organigramme.

4 - Maître d'ouvrage :

- Ces services sont inclus dans des structures existantes pour l'accueil et l'information des investisseurs et les statistiques. Les directeurs concernés doivent alors s'en charger. Sinon pour les deux autres, la nomination des responsables de

services est un préalable (déjà réalisé pour l'exploitation des sites archéologiques), la première étape de leur travail comportant à un poste de "chargé de mission" tant que leur service n'est pas effectivement constitué.

5 - <u>Coût d'investissement total et par composante</u> :

- Pris en compte dans la fiche N°8-f ci-après en termes d'augmentation de postes budgétaires.

6 - <u>Type de financement envisagé</u> :

- Budget du Ministère.

7 - <u>Principales charges récurrentes</u> :

- Voir la fiche N°8-f ci-après.

8 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Evoqués pour la restructuration d'ensemble du Ministère et l'adaptation de ses effectifs (voir les fiches N°8-e et N°8-f).

FICHE N° 8-d

ORGANISATION DE LA CONCERTATION AVEC L'EXTERIEUR

1 - Objectifs visés par le projet :

- Assurer la cohérence des actions du Ministère du Tourisme avec les autres ministères, les municipalités, les associations et les représentants du secteur privé,
- Connaître et tenir compte des attentes et des projets de ces interlocuteurs pour le développement du tourisme.

2 - Description :

a - Renforcement de la coordination interministérielle :

Celle-ci concerne de nombreux ministères : Travaux Publics (Urbanisme), Culture (Antiquités), Environnement, Transports (Routes), Enseignement Technique, etc.... Elle doit s'appuyer sur des organismes officiels et sur des pratiques de travail.

- Création d'un Comité Interministériel de Développement Touristique placé sous la présidence du Ministre du Tourisme, ayant vocation à réunir les ministères concernés pour élaborer des orientations communes. Il s'agirait d'un Conseil Interministériel qui pourrait le cas échéant sur certains thèmes précis, consulter les professionnels en organisant un travail en commissions spécialisées. Ce comité rendrait un avis au Premier Ministre sur les orientations souhaitables de la politique de l'Etat et pourrait lui demander des arbitrages formels en cas de désaccord de certains ministères sur des questions d'attributions, de politiques communes, de projets, etc...
- Préparation de projets conjoints entre deux ou plusieurs ministères, passant entre eux des conventions pour leur mise en oeuvre. Les mécanismes de préparation du budget de l'Etat pourraient prévoir des financements spécifiques sur de telles opérations.
- Organisation de procédures de travail entre services des ministères sur des sujets appelant une coordination concrète : ainsi l'exploitation des sites archéologiques, requérant une cohérence entre les aspects de conservation et de protection d'une part, d'exploitation touristique d'autre part, pourrait faire l'objet d'une méthode de travail formalisée de coopération entre les deux ministères. De même, le fonctionnement futur d'un service d'accueil et d'orientation des investisseurs privés doit prévoir une

coordination avec des ministères, comme le Ministère de l'Economie Nationale et du Commerce ou avec le système bancaire.

b - Renforcement de la concertation entre le secteur privé :

- La définition des attributions de chaque direction du Ministère et la diffusion d'une information auprès des professionnels sur le "qui fait quoi" dans les domaines qui les concernent serait une première étape (voir la fiche N°8-e suivante).

- La création d'un service d'accueil et d'orientation (voir la fiche N°8-c précédente) qui leur est destiné a pour but d'assurer une information permanente des professionnels en les conseillant dans leurs projets et en les guidant dans leurs démarches. C'est donc un lieu de concertation permanent pour les projets individuels.

- Concernant la politique globale du Ministère, tant pour la promotion, l'exploitation des sites, la réglementation, il conviendrait de réformer l'actuelle Commission Touristique Consultative prévue par le décret du 7 février 1968 pour :

  * la rattacher directement au Ministre,

  * la rendre paritaire dans sa composition entre représentants du Ministère et représentants des professionnels,

  * élargir ses compétences à l'ensemble des domaines d'action du Ministère,

  * organiser son travail en section spécialisées, notamment avec une section chargée d'étudier les dossiers de demandes de licences d'exploitation (avec une procédure de travail lui permettant de travailler efficacement pour ne pas rester une simple chambre d'enregistrement).

c - Développement d'une concertation avec les associations et les collectivités locales :

- En termes d'organisation, cette compétence pourrait relever de la Direction de la Promotion, dans le service chargé de la promotion interne (en relation avec les offices régionaux) et des festivals, ce dernier ayant vocation à traiter avec les associations qui organisent ces festivals.

- Cette concertation pourrait s'adresser aux collectivités locales, en cohérence avec la politique du Ministère des Affaires Municipales et Rurales, lorsqu'elles auront un peu plus de poids et de moyens, pour connaître et encourager les initiatives locales, engager les municipalités dans leur soutien, et à terme éventuellement transférer la gestion des offices régionaux d'information à des associations, ces dernières étant constituées sous l'égide des municipalités, et recevant entre autres une subvention du Ministère. Ces relais locaux pourrait constituer à terme un réseau de "syndicats d'initiative" sensibilisant les partenaires locaux à l'intérêt que représente le tourisme pour l'animation économique locale.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Refonte de l'organigramme et la formalisation des attributions du Ministère (voir la fiche N°8-e suivante),

- Mise en place effective ou la restructuration des bureaux prévus dans la phase 1996-1998.

4 - Maître d'ouvrage :

- Le groupe de travail qui supervise la refonte de l'organigramme (voir la fiche N°8-e suivante).

5 - Date souhaitée de démarrage :

- Conjointement avec le projet décrit dans la fiche N°8-e suivante.

6 - Durée du projet :

- Celui-ci accompagne la mise en place de nouvelles structures et doit créer des dispositifs et des habitudes de travail pérennes à moyen et long termes.

7 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- En aval : tous les projets concernant les politiques sectorielles du Ministère nécessitent une concertation efficace.

8 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Certains chefs de bureau précités auront des responsabilités propres dans l'animation de procédures de concertation qui seront formalisées (accueil et orientation des investisseurs, aménagement touristique des sites archéologiques notamment).

9 - Principaux résultats économiques et financiers attendus :

- La cohérence des attributions et des projets entre les ministères doit assurer une meilleure allocation des moyens, de même une meilleure orientation des professionnels doit leur permettre d'investir à bon escient dans des équipements et sur des types de prestations répondant aux besoins.

10 - Coût d'investissement total et annuel par composante :

- Il existe un coût indirect en temps passé par les agents dans les travaux de formalisation, études et réunions, coût qui doit être plus que compensé par une meilleure efficacité.

11 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Le Directeur des Ressources Humaines et de la Formation doit être l'animateur permanent de cette modernisation des méthodes de travail et inciter régulièrement les directeurs à poursuivre l'effort.

12 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- La motivation devrait augmenter et l'absentéisme devrait diminuer,
- La cohérence des actions du Ministère et leur efficacité devraient être sensiblement accrues.

13 - <u>Principaux effets induits économiques et financiers attendus</u> :

- Ils ne sont pas chiffrables mais ils résultent du point précédent.

14 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Au-delà des agents et cadres du Ministère, les interlocuteurs extérieurs doivent aussi bénéficier d'une meilleure "visibilité" sur les actions entreprises, leur contenu et leur calendrier.

FICHE N° 8-e

ADAPTATION DES STRUCTURES DU MINISTERE DU TOURISME

1 - Objectifs visés par le projet :

- Faire évoluer les structures du Ministère conformément au renforcement et à l'élargissement de ses missions,
- Assurer une cohérence dans la répartition des attributions pour en augmenter l'efficacité,
- Formaliser ces attributions pour responsabiliser l'encadrement sur des définitions de fonctions précises et réguler la répartition du travail.

2 - Description :

1°) Mener une réflexion concertée avec les différents intervenants cités ci-après pour établir un projet de nouvel organigramme. On peut suggérer deux phases pour assurer les différentes fonctions formalisées dans le nouvel organigramme à adopter le plus rapidement possible (voir l'organigramme proposé dans le paragraphe 2.8.2. précédent) :

- Phase 1 : dès 1996

  - clarification des attributions actuelles :

    . rattachement des offices du tourisme à l'étranger à la Direction de la Promotion et de la Communication,

    . renforcement de la fonction de contrôle de la réglementation,

    . rattachement du bureau des études techniques à la Direction de l'Ingénierie Touristique,

  - mise en place :

    . du service de l'aménagement des sites historiques archéologiques et des musées au sein de la Direction de l'Exploitation Touristique,

    . de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation.

- Phase 2 : 1996-1998

  - poursuite de l'organisation interne et des recrutements nécessaires des 2 directions précitées,

  - création d'un service d'accueil et d'information des professionnels au sein de la Direction des Activités Hôtelières et Touristiques,

  - renforcement des services statistiques et des études en compétences et en moyens,

  - mise en place d'un service d'aménagement des sites touristiques et regroupement de celui-ci avec le bureau des études techniques au sein de la Direction de l'Ingénierie Touristique,

  - mise en place du service de programmation et planification du développement touristique, chargé d'une vision prospective d'ensemble sur la prise en compte des besoins du secteur et leur orientation par l'Etat contribuant à programmer ce développement, au sein de la Direction des Etudes et de la Planification,

  - mise en place d'un bureau d'édition documentation accompagnant la production de statistiques et d'études.

2°) Modifier les textes régissant le cadre du Ministère (décret-loi du 26 Juin 1974 notamment).

3°) A mesure que les phases de mise en place de l'organigramme se déroulent, prévoir parallèlement un programme de travail pour systématiser la formalisation des attributions des directions, préalable à la rédaction des fiches de poste de l'encadrement.

4°) Prévoir une communication à l'attention des professionnels et du grand public lorsque le projet sera achevé, pour les informer des missions du Ministère et des interlocuteurs qui les concernent.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Mise en cohérence de ce projet par rapport à ceux de la Réhabilitation Administrative,
- Confirmation des missions confiées au Ministère à l'issue des réflexions menées dans le cadre du Plan Directeur,
- Validation par les ministères concernés des conséquences de l'organigramme en termes de postes par catégories et leurs moyens budgétaires.

4 - Maître d'ouvrage :

- Un groupe de travail réunissant le Directeur Général et les directeurs du Ministère.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Directeurs du Ministère,
- Ministères concernés par le volet budgétaire (Conseil Supérieur de la Fonction Publique et Ministère des Finances),
- Professionnels, pour information/concertation au cours du projet.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Début 1996.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en vigueur :

- 6 mois dans le but d'intégrer les premières modifications de l'organigramme au projet de budget pour 1997.

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- En amont : projets concernant la stratégie de développement qui définit le rôle du Ministère,
- En aval : tous les projets qui suivent sur les aspects institutionnels.

9 - Coût d'investissement total et par composante :

- Ce projet est repris pour ses conséquences en matière de recrutement dans la fiche N°8-f suivante.

10 - Type de financement envisagé :

- Budget du Ministère (la modification de l'organigramme suppose une modification du cadre).

11 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- L'organigramme devant déboucher sur une répartition formalisée des attributions, la Direction des Ressources Humaines et de la Formation doit en assurer la "maintenance" car les attributions et les fiches de poste seront ses outils de travail.

12 - <u>Principales charges récurrentes</u> :

- Il s'agit des recrutements impliqués par le nouvel organigramme dont les charges sont précisées dans la fiche N°8-f ci-après.

13 - <u>Emplois créés</u> :

- Voir la fiche N°8-f suivante.

14 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Faire connaître aux interlocuteurs du Ministère son rôle recentré sur des missions clairement définies,
- Renforcer l'efficacité interne du Ministère dans la responsabilisation de ses agents et dans ses méthodes de travail, notamment la répartition logique et stable des tâches entre les services.

15 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Résultats indirects d'une meilleure contribution du Ministère au développement du secteur.

FICHE N° 8-f

ADAPTATION DES EFFECTIFS DU MINISTERE DU TOURISME

1 - Objectifs visés par le projet :

- Tirer les conséquences de la mise en oeuvre du nouvel organigramme du Ministère pour le renforcement des services actuels et la création des nouveaux,
- Relever le taux d'encadrement pour mieux le faire correspondre aux fonctions de conception que le Ministère doit développer.

2 - Description :

- Les tableaux qui suivent présentent le programme de recrutement des cadres, inspecteurs et agents de maîtrise pour la période 1996-1998, en différenciant les postes à créer dès que possible (étude en 1996 pour inscription au budget de 1997) de ceux qui sont prévus pour 1997-1998. Ce plan concerne au total :

39 cadres,
17 inspecteurs,
12 agents de maîtrise (techniciens photo, dessinateurs,...).

Parallèlement, ce plan s'accompagne de conditions de réussite pour sa conception et sa mise en oeuvre.

3 - Conditions préalables de conception :

- Une méthode rigoureuse et formalisée pour décrire et quantifier par direction les besoins en effectifs et fournir une fiche de poste et un programme de travail aux futurs recrutés,
- Equilibrer la logique d'ensemble par une réduction de 40 postes étalée sur les 3 années (1996-98) au niveau d'agents d'exécution.

4 - <u>Conditions de mise en oeuvre</u> :

- Recourir au statut de contractuel uniquement pour les postes requérant une forte spécialité technique permettant le recrutement sur critères objectifs,
- Procéder au recrutement des intéressés au sein d'une direction lorsque celle-ci a suffisamment formalisé ses missions, son organisation interne et les fiches de postes qui en résultent,
- Prévoir la logistique nécessaire en locaux et équipements pour accueillir les arrivants.

L'Annexe 1 ci-après présente les fiches de poste qui décrivent ce que devraient être le contenu des 11 postes suivants et les profils correspondants :

Fiche de poste N° 1 : *Directeur Général des Affaires Touristiques*
Fiche de poste N° 2 : *Directeur de la Promotion et de la Communication*
Fiche de poste N° 3 : *Directeur des Activités Touristiques et Hôtelières*
Fiche de poste N° 4 : *Directeur de l'Ingénierie Touristique*
Fiche de poste N° 5 : *Directeur de l'Exploitation Touristique*
Fiche de poste N° 6 : *Directeur des Etudes et de la Planification*
Fiche de poste N° 7 : *Directeur des Ressources Humaines et de la Formation*
Fiche de poste N° 8 : *Directeur de l'Administration*
Fiche de poste N° 9 : *Chef du Service d'Accueil et d'Information des Professionnels*
Fiche de poste N°10 : *Chef du Service de l'Exploitation des Sites Archéologiques et des Musées*
Fiche de poste N°11 : *Chef du Service des Statistiques et des Etudes*

5 - <u>Maître d'ouvrage</u> :

- Le futur Directeur des Ressources Humaines et de la Formation.

6 - <u>Principaux intervenants dans la réalisation</u> :

- Directeurs du Ministère,
- Conseil Supérieur de la Fonction Publique (conception et accompagnement),
- Ministère de la Réhabilitation Administrative (au stade de la conception),
- Ministère des Finances (arbitrages budgétaires),
- Calendrier de recrutement : étalé sur 3 ans (voir le tableau N°2 ci-après).

7 - <u>Projets prioritaires liés en amont et en aval</u> :

- En amont : la définition des structures (voir la fiche N°8-e précédente) et la formalisation des attributions des directions et services du Ministère,
- En parallèle ou en aval : tous les projets récapitulés dans les fiches N°8-a à 8-e précédentes.

8 - Coût d'investissement total et par composante :

- Le coût du projet correspond à une augmentation du poste des dépenses du personnel évoqué en charges récurrentes et une augmentation des coûts d'équipement pour accueillir les intéressés.

9 - Type de financement envisagé :

- Budget du Ministère.

10 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- La Direction des Ressources Humaines et de la Formation dès qu'elle sera instituée (priorité pour 1996 - 1997),
- Auparavant : le futur directeur recruté dès que possible comme chargé de mission.

11 - Mode de gestion envisagé :

- La DRHF doit piloter l'adaptation des effectifs aux besoins en étudiant de façon programmée les promotions et mutations possibles en fonction des profils et des aspirations individuelles.

12 - Principales charges récurrentes :

- Elles sont calculées comme suit :

Base de calcul pour le salaire annuel[58] :	Nombre de recrutements	Montant en $		
		1996	1997-98	
15.000 $ par an pour les cadres	19	285.000	37	555.000
10.000 $ par an pour la maîtrise	-	-	12	120.000
TOTAL		285.000		675.000

- A partir de 1999, la charge récurrente est la somme des deux soit 960.000 $, représentant environ 1.500 millions de livres libanaises,
- Le budget de personnel actuel est de 1.273 millions (1995),
- Propositions d'économie sur 40 postes de personnel d'exécution à 2.500$ par an, soit 125.000 $ ou 200 millions de livres libanaises.

[58] Sur la base d'une moyenne entre les salaires des fonctionnaires (anciens ou nouvellement recrutés) et les rémunérations de contractuels nouvellement engagés.

Le renforcement des structures du Ministère afin qu'il soit en mesure de remplir les fonctions essentielles définies ci-dessus passe donc par **un doublement en 2 ou 3 ans** des dépenses de personnel par rapport à la situation de 1995.

13 - Emplois créés :

- 67 cadres et agents de maîtrise recrutés sur 3 ans,
- 40 emplois subalternes supprimés (départs en retraite non remplacés, réaffectations...).

14 - Principaux effets induits par le projet :

- Passage du taux d'encadrement du Ministère d'environ 20% à 45%,
- Rajeunissement de la pyramide des âges,
- Augmentation des moyens humains pour les fonctions de conception et de contrôle.

15 - Principaux résultats attendus :

- Une plus grande efficacité du Ministère et la possibilité de prendre en charge de nouvelles missions.

16 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Les professionnels, les touristes et le grand public doivent bénéficier d'une organisation mieux tournée vers leurs préoccupations en trouvant plus facilement des interlocuteurs au sein du Ministère.

Tableau N°1 : Besoins en effectifs (cadres et agents de maîtrise)

Direction	Effectifs actuels	Besoins 1996-1998	Besoins à partir de 1999
Direction de la Promotion et de la Communication	- 1 directeur - 5 cadres (chefs de bureaux) - 30 agents d'accueil (dont 6 hôtesses du cadre)	- 3 cadres techniques promotion, pour l'information - 2 techniciens remplacement des départs en retraite (au moins 6 hôtesses)	 renforcement en agents d'accueil
Direction des Activités Touristiques et Hôtelières	- 1 directeur Equipement - 2 chefs de bureau (+2 p.i.) - 2 inspecteurs - 1 chef de service police touristique - 3 inspecteurs - (24 agents sûreté générale)	- 2 cadres chefs de bureau - 1 cadre et 2 adjoints pour le bureau d'accueil - 12 inspecteurs	renforcement prévisibles pour l'accueil, pour l'inspection en fonction du développement du secteur
Direction de l'Exploitation des Sites Archéologiques	- 1 directeur	- 6 cadres techniques (1 par groupe de sites archéologiques)	
Direction de l'Offre Touristique	- 1 chef de service - 2 rédacteurs	- 5 cadres techniciens (direction équipements BOT) - 1 ingénieur pour les études techniques et 4 agents de maîtrise (service études techniques)	renforcement selon le nombre de nouveaux sites aménagés
Planification et Programmation	- 1 directeur - 20 agents	- 8 cadres statisticiens dont le directeur	
Ressources Humaines et Formation	Direction en projet	- 1 directeur - 5 chefs de bureau avec chacun 1 adjoint et 1 inspecteur	
Direction Administrative	- 1 directeur - 3 chefs de bureau		
TOTAL	- 14 cadres - 10 inspecteurs et agents de maîtrise	- 39 cadres - 17 inspecteurs - 12 agents de maîtrise	

Tableau N° 2 : Calendrier prévisionnel des recrutements

	en 1996 (budget pour 1997)	1997 et 1998
renforcement des directions actuelles		
Promotion et Communication	2 cadres spécialisés	1 cadre spécialisé 2 techniciens 6 hôtesses
Activités touristiques et hôtelières	2 cadres chefs de bureau 6 inspecteurs	3 cadres (information) 6 inspecteurs
Exploitation touristique	3 cadres spécialisés	2 cadres spécialisés
Direction administrative		
création de nouvelles directions		
Statistiques	3 cadres dont le directeur et 2 chefs de section	5 cadres (statisticiens adjoints)
Etudes techniques des projets	1 ingénieur	4 techniciens
Exploitation touristique des sites archéologiques	2 cadres techniques	4 cadres techniques
Ressources humaines et formation	6 cadres dont le directeur	5 cadres (adjoints) et 5 inspecteurs
TOTAL	19 cadres 6 inspecteurs	20 cadres 11 inspecteurs 12 agents de maîtrise

A N N E X E 1

FICHES DESCRIPTIVES POUR LES PRINCIPAUX POSTES D'ENCADREMENT DU MINISTERE

FICHE DE POSTE N°1

Intitulé du poste : **Directeur Général des Affaires Touristiques**

Place dans l'organigramme :

- Le Directeur Général des Affaires Touristiques est le subordonné direct du Ministre duquel il obtient ses instruction et auquel il rend compte de son action.

- Il a autorité pleine et entière sur l'ensemble des services du Ministère à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses homologues des ministères concernés par le développement du tourisme (Culture, Environnement, Urbanisme, Affaires Etrangères, etc...) et peut être amené à représenter le Ministre, notamment aux réunions du Comité Interministériel de Développement Touristique.

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Le Directeur Général doit traduire dans l'action administrative de ses services les orientations reçues du Ministre tout en assurant le bon fonctionnement du Ministère au quotidien. Il peut assurer, par délégation du Ministre, la signature d'un certain nombre d'actes juridiques qui engagent l'Administration. De même, il est appelé à le représenter dans des manifestations et réunions avec les partenaires extérieurs du Ministère, publics ou privés.

- Il transmet ces orientations par des directives à ses subordonnés en animant le travail de ses services par des réunions et toutes procédures adaptées pour contrôler l'avancement du travail accompli et obtenir des comptes-rendus sur les difficultés rencontrées.

- Il assure un dialogue régulier avec les professionnels du secteur touristique et les institutions nationales et internationales concernées.

- Il doit répercuter ainsi au Ministre les informations qui lui paraissent pertinentes sur l'état du secteur touristique, l'action de son Ministère et les questions relatives à son fonctionnement.

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs du Directeur Général dans les prochaines années seront de :

* traduire en objectif annuels les orientations du Ministre;

* mener la réforme interne des services du Ministère en veillant à préparer les dossiers budgétaires pour pérenniser les moyens obtenus;

* développer les procédures d'animation interne de ses services et de concertation interministérielle.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Hormis, par définition, les moyens constitués par l'ensemble des services du Ministère, le Directeur Général dispose d'un secrétariat particulier et de chargés de mission en nombre très limité dont il définira précisément les responsabilités et les attributions.

Profil du titulaire :

Le Directeur Général possède une formation et une expérience administrative importantes acquises aux échelons successifs d'encadrement au sein d'un ou plusieurs ministères. C'est donc un haut fonctionnaire qui a eu l'occasion de diriger des services en collaboration étroite avec l'autorité ministérielle.

Il a parallèlement acquis une bonne connaissance du secteur touristique grâce à des expériences et des contacts entretenus au cours de sa carrière avec les professionnels.

Au-delà des nécessaires qualités de rigueur et d'autorité exigées à un tel poste, il doit prouver des compétences d'animation et de dialogue particulièrement utiles pour assurer une gestion moderne de ses services et développer la confiance avec les partenaires privés du tourisme. De même, il doit pouvoir, dans une certaine mesure, se rendre disponible et ouvert à des contacts et des déplacements vers l'étranger.

FICHE DE POSTE N°2

Intitulé du poste : **Directeur de la Promotion et de la Communication**

Place dans l'organigramme :

- Le Directeur de la Promotion et de la Communication est le subordonné direct du Directeur Général des Affaires Touristiques duquel il obtient ses instructions et auquel il rend compte de son action.

- Il a autorité sur :

  * les services de sa direction au sein du Ministère,
  * les offices du tourisme à l'étranger,
  * les offices régionaux du tourisme à l'intérieur du pays.

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses homologues des ministères concernés par le questions de promotion et de facilitation du tourisme au Liban (Intérieur, Affaires Etrangères, Transports, etc...)

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses collègues des autres directions du Ministère et particulièrement ceux qui sont chargés :

  * des activités touristiques et hôtelières (pour l'information et l'orientation des professionnels notamment),
  * des études et de la planification (pour l'obtention d'une vision prospective sur les axes de développement futur des différents marchés et types de tourisme),
  * de l'ingénierie et de l'exploitation touristiques (pour la connaissance des nouveaux projets et des résultats des sites en exploitation).

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Le Directeur de la Promotion et de la Communication développe des programmes de promotion de l'image touristique du Liban, de ses sites, ses offres de produits touristiques en s'appuyant sur les services précités.

- Il associe les professionnels à l'élaboration et à la mise en oeuvre de ces programmes sous forme d'actions concrètes.

- Il propose au Directeur Général toute mesure qui relève de l'Etat pour créer les conditions juridiques d'un bon développement du tourisme, en proposant au besoin des actions interministérielles sur les sujets qui le justifient

- Il anime le travail de sa direction en veillant à entretenir des relations étroites avec les offices du tourisme, de l'intérieur ou de l'étranger, qui doivent définir chaque année leur programme d'action et lui rendre compte régulièrement de l'avancement de sa mise en oeuvre.

- Il assure un contact permanent avec les professionnels du secteur sur toutes les questions relatives à la promotion et à la communication.

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs du Directeur de la Promotion et de la Communication dans les prochaines années seront de :

* proposer des programmes d'action annuels en fonction des suites données aux orientations du Plan Directeur de Développement Touristique;

* traduire ces programmes en évaluation budgétaires pour pérenniser les moyens obtenus;

* définir des priorités fortes sur certains thèmes (comme la promotion de l'image à l'extérieur du Liban) en certains sites (comme les récents sites réalisés en B.O.T.);

* engager une réflexion avec les professionnels pour évaluer en commun avec eux les actions réalisées et les conséquences à en retirer sur le choix et les modalités d'actions futures.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Le Directeur de la Promotion et de la Communication devra avant tout adapter ses services en recrutant des cadres techniques spécialisés et pour cela, définir et justifier les postes budgétaires nécessaires. Il devra de même définir et faire approuver par ses supérieurs des procédures formalisées d'emploi des crédits permettant une souplesse d'utilisation sans nuire à l'objectivité des décisions prises.

Profil du titulaire :

Le Directeur de la Promotion et de la Communication peut être un technicien du tourisme qui aura acquis une connaissance professionnelle approfondie de la conception et de l'organisation pratique des activités de promotion, suivie de plusieurs années de travail dans une structure ministérielle ayant un rapport avec la promotion et l'incitation d'activités économiques.

A l'inverse, il peut être un fonctionnaire dont la carrière s'est déroulée dans des ministères économiques, en contact étroit avec des professionnels, avec notamment le pilotage de crédits d'intervention et la réalisation d'opérations de communication.

Par tempérament, il devra dans tous les cas apprécier les contacts avec de nombreux types d'interlocuteurs, prendre en charge des problèmes de réalisations concrètes et pouvoir être disponible pour des déplacements fréquents à l'étranger.

FICHE DE POSTE N°3

Intitulé du poste : **Directeur des Activités Touristiques et Hôtelières**

Place dans l'organigramme :

- Le Directeur des Activités Touristiques et Hôtelières est le subordonné direct du Directeur Général des Affaires Touristiques duquel il obtient des instructions et auquel il rend compte de son action. Il peut, le cas échéant, recevoir des directives du Ministre ou de l'un de ses conseillers, en s'assurant que le Directeur Général en est parfaitement informé.

- Il a autorité sur les services suivants :

  * le Service d'Accueil et d'Orientation des Professionnels, dont les compétences portent sur l'ensemble des domaines d'activités du Ministère,

  * le Service de la Réglementation composé de bureaux spécialisés pour les hôtels, les agences de voyages, la restauration, etc..., avec autorité sur le corps d'inspection auquel est rattachée la police touristique.

- Il transmet au Ministre son avis sur l'octroi des licences d'exploitation pour les nouveaux établissements.

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses collègues des autres directions, notamment :

  * toutes les directions pour animer le service d'accueil et d'orientation des professionnels,

  * la Direction de l'Ingénierie, soit dans le cadre de la procédure d'octroi des licences d'exploitation (Service des Etudes Techniques), soit, lorsque le site envisagé le justifie, dans le cadre des projets d'aménagement touristique (Service des Sites Touristiques).

- Il assure des relations fonctionnelles étroites avec certains ministères dans le cadre du contrôle des établissements (Intérieur, Santé notamment) et avec des ministères économiques et sociaux pour actualiser les informations du bureau d'accueil des professionnels.

- Il assure des relations permanentes et organisées avec les professionnels et rend compte au Directeur Général de leurs attentes et leurs suggestions sur toute question, dont le fonctionnement de sa propre direction.

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Le Directeur des Activités Touristiques et Hôtelières assure la préparation et la diffusion de la réglementation des établissements touristiques en proposant les mises à jour qui lui paraissent s'imposer.

- Il est chargé de l'application de cette réglementation et dirige les procédures d'autorisation, de suivi et de contrôle qu'elle prévoit. Il met en oeuvre à cet effet des campagnes de contrôle en exerçant son autorité directe sur les corps d'inspection mis à disposition.

- Il assure parallèlement un dialogue régulier avec les professionnels du secteur touristique. Ce dialogue est formalisé lorsqu'il s'inscrit dans la tenue de commissions institutionnalisées comme la Commission Touristique Consultative ou l'instruction d'un dossier de demande de licence d'exploitation. Il est informel et permanent sur toute question relative aux relations administratives des professionnels avec le Ministère, à l'exception des projets opérationnels traités par la Direction de la Promotion et de la Communication.

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs du Directeur des Activités Touristiques et Hôtelières sont de :

* préparer l'adaptation de la réglementation et l'élargissement des compétences de la Commission Touristique Consultative;

* mettre en place le Service d'Accueil des Professionnels et instituer à cet effet la nécessaire circulation d'information entre les départements du Ministère, en rendant compte au Directeur Général des éventuelles difficultés rencontrées;

* concevoir et proposer au Directeur Général de nouvelles règles de management des équipes de contrôle et préconiser des mesures de coordination avec les ministères concernés.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Le Directeur dispose des moyens actuels renforcés d'une partie des effectifs de la Police Touristique qui doit lui être rattachée. Il s'emploiera à définir de façon précise et argumentée les moyens budgétaires nécessaires à son action, notamment pour la mise en place du Bureau d'Accueil et d'Orientation. Il doit pouvoir disposer d'un secrétariat particulier renforcé pour faire face aux travaux administratifs liés à l'instruction des dossiers réglementaires et la tenue de fichiers des professionnels.

Profil du titulaire :

Le Directeur des Activités Touristiques et Hôtelières possède une formation et une expérience qui doivent allier les aspects juridiques, très importants dans ce poste, avec la connaissance générale des activités du secteur et des préoccupations des professionnels.

Il peut s'agir d'un haut fonctionnaire qui a été au cours de sa carrière chef de bureau ou de service avec des attributions de réglementation d'un secteur économique, ou bien d'un technicien du montage des projets touristiques qui pourra prouver ses capacités d'assimilation des aspects juridiques au besoin complétées par des stages ad hoc. A contrario, des expériences et des stages ciblés sur l'évolution des métiers du tourisme peuvent répondre aux besoins du poste, s'il est tenu par un juriste d'origine.

C'est surtout un animateur qui saura utiliser les compétences spécialisées de ses subordonnés directs en se chargeant de définir et suivre des programmes de travail, des plans d'action et d'en mesurer les résultats. De même, il doit avoir les qualités humaines de curiosité et d'écoute propres à enrichir les dialogues avec les professionnels

FICHE DE POSTE N°4

Intitulé du poste : **Directeur de l'Ingénierie Touristique**

Place dans l'organigramme :

- Le Directeur de l'Ingénierie Touristique est le subordonné direct du Directeur Général des Affaires Touristiques duquel il obtient ses instructions et auquel il rend compte de son action.

- Il a autorité sur les services suivants :

  * les Services des Projets d'Aménagements des Sites Touristiques,

  * le Service des Etudes Techniques des projets d'établissements dans le cadre de la procédure d'octroi des licences d'exploitation.

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses homologues des autres directions notamment :

  * la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières pour les procédures d'octroi de licences dont l'étude technique du dossier est une des étapes essentielles, pour l'information des professionnels en général sur les sites qui font l'objet d'une approche particulière de la part des services de l'Etat,

  * la Direction de l'Exploitation Touristique, les sites gérés par celle-ci peuvent être inclus dans des projets d'aménagement plus vastes.

- Il assure des relations fonctionnelles étroites avec certains ministères pour l'aménagement des sites (Environnement, Urbanisme, Culture notamment) et avec la Direction Générale de l'Urbanisme pour l'étude technique des dossiers (les requérants demandant de leur côté le permis de construire au Ministère des Travaux Publics).

- Il assure des relations coordonnées avec la Direction de l'Exploitation Touristique sur le terrain à l'égard des collectivités locales et des associations concernées.

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Le Directeur de l'Ingénierie Touristique assure avec le service dont il dispose :

  * le repérage et la mise à jour des sites ayant vocation à remplir un rôle touristique d'après les orientations générales adoptées par le Ministère du Tourisme,

  * l'étude technique des possibilités d'aménagement et le recensement de leurs aspects concernant l'urbanisme et l'environnement, de façon à prévoir les concertations nécessaires avec les ministères précités.

- Il contrôle l'exécution des travaux de mise en oeuvre des projets.

- Il assure par ailleurs l'étude technique des projets d'établissements touristiques présentés par les professionnels en définissant les méthodes de travail, les priorités techniques à examiner, en supervisant l'équipe procédant à cette étude, en veillant à la qualité des prestations notamment les délais de réponse.

- Il assure parallèlement un dialogue régulier avec les professionnels en se coordonnant toutefois avec la Direction de l'Exploitation Touristique, la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières pour assurer une réponse homogène du Ministère sur l'emplacement, le contenu, les contraintes affectées à un projet d'établissement envisagé sur tel ou tel site. Au-delà de son rôle technique, le directeur doit avoir vis-à-vis d'eux un rôle de conseil.

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs du Directeur de l'Ingénierie Touristique sont de :

* définir la notion de site à vocation touristique en s'appuyant sur les orientations du Plan Directeur et préparer une "doctrine" d'emploi de cette notion en concertation étroite avec les autres ministères;

* définir les relations de travail avec ses collègues du Ministère notamment le Directeur de l'Exploitation Touristique, de façon à établir une cartographie cohérente et une politique d'ensemble du Ministère en la matière;

* définir les moyens et méthodes de travail du service des études techniques des projets, de façon à en assurer la qualité des travaux comme rappelé plus haut.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Ces moyens sont ceux d'une équipe légère de cadres de conception, tous de formation supérieure orientée vers l'architecture et l'aménagement.

Le directeur devra disposer de cadres techniques en s'employant à définir de façon précise et argumentée les moyens budgétaires nécessaires à son action, notamment pour la mise en place du service d'Aménagement des Sites Touristiques, la prise en charge des aspects administratifs de l'étude technique des dossiers (frappe, classement...) devra être prévue.

Profil du titulaire :

Le Directeur de l'Ingénierie Touristique possède une formation supérieure initiale spécialisée dans l'aménagement de l'espace, ou à défaut un profil d'architecte ou de géographe possédant une expérience concrète en aménagement.

Il aura exercé des fonctions administratives dans des ministères techniques de domaine voisin à celui du poste, si ces fonctions l'ont mis en rapport direct avec des projets concrets.

Parallèlement à une solide formation technique, il doit présenter des qualités de communication avec des non spécialistes, interlocuteurs d'horizons divers qui peuvent avoir des contacts avec lui.

De même, il doit savoir manager une équipe composée de deux services auxquels il doit savoir déléguer la réalisation des études proprement dite, sans trop s'investir lui-même dans les aspects techniques des dossiers.

FICHE DE POSTE N°5

Intitulé du poste : **Directeur de l'Exploitation Touristique**

Place dans l'organigramme :

- Le Directeur de l'Exploitation Touristique est le subordonné direct du Directeur Général des Affaires Touristiques duquel il obtient ses instructions et auquel il rend compte de son action. Il est chargé de superviser ceux des sites et équipements qui sont :

* soit gérés sous forme de contrat B.O.T.,

* soit classés comme sites à vocation archéologiques visés par la loi de création du Ministère de la Culture, l'exploitation touristique de ces sites étant dévolue au Ministère du Tourisme.

- Il a autorité sur les deux services qui correspondent respectivement à ces deux types de sites :

* le Service d'Exploitation des Equipements (visant essentiellement les sites et équipements gérés sous forme de contrats B.O.T.),

* le Service d'Exploitation des Sites Archéologiques et des Musées.

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses homologues des autres directions :

* la Direction de l'Ingénierie Touristique, d'une part lorsque les sites qu'elle supervise incluent ceux qui sont exploités par sa propre direction, d'autre part lorsque l'octroi d'une licence d'exploitation porte sur un projet d'établissement pouvant faire l'objet d'un (ou être inclus dans un) contrat de type B.O.T. ou se situer dans un site archéologique (ou à proximité immédiate);

* la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières pour la mission d'accueil et d'information des professionnels (qui doivent connaître la doctrine du Ministère sur certaines spécificités demandées aux projets s'établissant dans ou à proximité de sites archéologiques, ou encore de sites et d'équipements faisant l'objet d'un projet de B.O.T.);

* la Direction des Etudes et de la Planification si celle-ci est amenée à donner des indications sur les types de sites et d'installations qui correspondent aux tendances à long terme du développement touristique;

* la Direction de la Promotion et de la Communication pour la tenir informée de façon régulière et informelle de l'avancement des aménagements le cas échéant afin de faciliter son travail de communication;

- Il assure des relations fonctionnelles étroites avec certains ministères pour l'exploitation des sites à vocation archéologiques (Culture, Environnement), ainsi que les associations et les collectivités locales.

- Il assure des relations permanentes et organisées avec les professionnels et rend compte au Directeur Général de leurs attentes et leurs suggestions sur toute question, dont le fonctionnement de sa propre direction.

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Pour les équipements et sites exploités en B.O.T., le Directeur de l'Exploitation Touristique a des missions de différentes natures :

* pour les sites existants, il assure la supervision du bon fonctionnement du site et sa réponse aux attentes des visiteurs, par des comptes-rendus réguliers de la société gestionnaire et des vérifications directes sur le terrain, et vérifie parallèlement le respect des engagements comptables et financiers prévus par le contrat;

* pour les sites futurs, le directeur doit suggérer une politique d'ensemble et éventuellement des sites au cas par cas, en instruisant le cas échéant des demandes présentées par des professionnels privés.

- Pour l'exploitation touristique des sites à vocation archéologiques, il doit s'appuyer sur les compétences dévolues au Ministère du Tourisme résultant d'une concertation pratique avec le Ministère de la Culture, en établissant par site un programme annuel d'investissement et d'animation assurée par un ou plusieurs chargés de mission sur le terrain.

- Dans les deux cas, il doit assurer une consultation régulière des collectivités locales, des associations, des personnes privées concernées en veillant à coordonner ses contacts avec ceux de la Direction de l'Ingénierie Touristique (voir la fiche de poste N°4 précédente).

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs du Directeur de l'Exploitation Touristique sont de :

* pérenniser et adapter le dispositif B.O.T. en obtenant des moyens de contrôle techniques et humains suffisants;

* définir en concertation avec les ministères concernés (Culture, Urbanisme, Environnement) le contenu concret des responsabilités du Ministère du Tourisme pour l'exploitation touristique des sites archéologiques, monter les dossiers budgétaires pour obtenir des moyens financiers et humains permettant des actions concrètes.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Le Directeur s'emploiera à définir de façon précise et argumentée les moyens budgétaires nécessaires à son action notamment pour la mise en place du Service d'Exploitation des Sites Archéologiques et des Musées.

Profil du titulaire :

Le Directeur de l'Exploitation possède une formation générale de niveau supérieur qui peut être orientée de préférence, soit vers la gestion (ce qui serait utile pour la supervision des contrats B.O.T.), soit vers des spécialités se rapprochant de l'aménagement et de l'animation de sites touristiques.

Chacun de ces profils d'origine peut avoir été complété par un parcours professionnel et des stages ad hoc.

Au sein de son expérience professionnelle, s'il n'est pas fonctionnaire d'origine, le titulaire du poste sera passé par un organisme de type parapublic ou les règles de gestion l'auront préparé à travailler dans un ministère.

Sans être un spécialiste, il doit en fait être à même de dialoguer avec des subordonnés et de maîtriser suffisamment leur technique, que ce soit du côté de la gestion ou du côté des métiers de l'aménagement spatial et des professions touristiques.

FICHE DE POSTE N°6

Intitulé du poste : **Directeur des Etudes et de la Planification**

Place dans l'organigramme :

- Le Directeur des Etudes et de la Planification est le subordonné direct du Directeur Général des Affaires Touristiques duquel il obtient ses instructions et auquel il rend compte de son action.

- Il a autorité sur les services suivants :

  * le Service Planification et Programmation;
  * le Service des Statistiques;
  * le Service des Etudes;
  * le Service de la Documentation.

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses homologues des autres directions :

Concernant le volet consacré aux études, aux statistiques et à la documentation, sa direction peut avoir une relation de prestataire de services et par exemple réaliser des études à l'intention et à la demande des autres directions du Ministère, à condition qu'elles aient été prévues dans son programme annuel de travail et qu'elles fassent l'objet d'un cahier des charges précis établi en commun avec la ou les directions intéressés. On citera à titre d'exemple ;

* la Direction de la Promotion et de la Communication (il peut lui transmettre le résultats de ses études sur des sujets concernant par exemple l'approche prospective du tourisme à long terme);

* la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières (sur les grandes tendances de la demande et de ses caractéristiques par type de clientèle de façon à informer et conseiller les professionnels présentant des projets d'établissements);

* la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (pour les études menées sur les besoins en type et profils d'emplois);

* la Direction de l'Exploitation Touristique (pour les types d'établissements et d'équipements qui se développent en fonction de l'attente des clients potentiels...).

Concernant le volet consacré à la planification et à la programmation, il assure des relations privilégiées avec ceux de ses homologues qui ont des compétences nécessitant des dépenses d'intervention ou d'investissement au-delà du strict fonctionnement courant, comme par exemple la Direction de la Promotion et de la Communication, la Direction de l'Exploitation et celle de la l'Ingénierie.

- Il assure des relations fonctionnelles étroites avec certains ministères, et en premier lieu le Ministère des Finances qui dispose de la tutelle de l'Administration Générale de la Statistique, les ministères sociaux et l'Office National pour l'Emploi qui ont leurs propres services des statistiques sur l'emploi et les ressources humaines.

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Le Directeur des Etudes et de la Planification doit mettre en place une vision macro-économique du secteur et donner un horizon pluriannuel aux actions du Ministère, notamment en éclairant les choix budgétaires en matières d'investissements;

- Il prépare le programme d'investissement du Ministère et vient en appui des directeurs concernés pour le suivi de sa mise en oeuvre;

- Il assure le fonctionnement des services d'études, des statistiques et de documentation en définissant et en supervisant la réalisation des programmes de travail, des moyens nécessaires, des prestations fournies.

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs pour le Directeur des Etudes de la Planification sont de :

* instrumenter la procédure budgétaire actuelle dans une perspective pluriannuelle pour les dépenses d'intervention et les investissements, pour fournir au Ministère un support de négociation avec le Ministère des Finances afin de pérenniser les actions entreprises;

* mettre en place les services d'études, de statistiques, de documentation en dimensionnant leurs missions à l'origine en fonction des moyens disponibles, en recherchant les partenariats nécessaires avec d'autres organismes publics et éventuellement les professionnels, en rendant compte au Directeur Général des difficultés rencontrées.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Le Directeur doit disposer de cadres techniques spécialisés selon les domaines (macro-économie, gestion budgétaire, statistique, documentation, ...) et s'emploiera à définir les postes et profils nécessaires pour un fonctionnement crédibles (cf. fiche N°11 pur le Chef du Service des Statistiques).

Profil du titulaire :

Le Directeur des Etudes et de la Planification possède une formation initiale supérieure, orientée de façon générale vers la macro-économie, éventuellement spécialisé en statistique.

Il peut s'agir d'un haut fonctionnaire qui provient de l'Administration Générale de la Statistique, des services d'études d'un autre ministère ou de services économiques d'un grand organisme public (comme par exemple la Banque du Liban).

S'il n'est pas fonctionnaire, il aura acquis au cours de sa carrière l'expérience du mode de gestion public au sein d'un organisme parapublic ou d'un poste au sein d'un ministère économique menant des actions d'intervention et d'investissement en faveur d'un secteur économique.

C'est surtout un animateur qui saura utiliser les compétences spécialisées des subordonnés directs en se chargeant de définir et suivre des programmes de travail, des plans d'actions et d'en mesurer les résultats. De même, il doit avoir les qualités humaines de curiosité et d'écoute propres à enrichir le dialogue avec les professionnels.

FICHE DE POSTE N°7

Intitulé du poste : **Directeur des Ressources Humaines et de la Formation**

Place dans l'organigramme :

- Le Directeur des Ressources Humaines et de la Formation est le subordonné direct du Directeur Général des Affaires Touristiques duquel il obtient ses instructions et auquel il rend compte de son action.

- Il a les compétences suivantes :

  * l'étude générale des besoins du secteur touristique en matière de formation initiale et continue et des politique à suivre pour y répondre;

  * la tutelle des établissements publics de formation des professions touristiques;

  * le contrôle des établissements privés;

  * la tutelle de l'Ecole des Guides.

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses homologues des autres directions notamment :

  * la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières qui est en contact privilégié avec les professionnels et peut répercuter leurs besoins et leurs propositions;

  * la Direction des Etudes et de la Planification qui mène les études quantitatives nécessaires pour instrumenter les axes de politiques à moyen terme que doit promouvoir la Direction des Ressources Humaines et de la Formation.

- Il assure des relations fonctionnelles spécifiques avec la Direction de l'Administration pour relayer l'effort de celle-ci dans la mise en place d'une politique de ressources humaines concernant les personnels du Ministère.

- Il assure des relations fonctionnelles étroites avec certains ministères et organismes publics partenaires dans les domaines de l'emploi et de la formation (Education Nationale, Enseignement Technique et Professionnel, Office National de l'Emploi, organismes internationaux, ...).

- Il assure des relations permanentes et organisées avec les professionnels en veillant à coordonner ses contacts avec ceux des autres directions du ministère.

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Le Directeur des Ressources Humaines et de la Formation assure la coordination de l'ensemble des formations à tous niveaux et toutes spécialités.

- Il met en place un dispositif de planification et de programmation à l'exception des formations universitaires et par coordination avec les établissements privés.

- Il incite le secteur touristique à développer une politique moderne de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, carrière, style de management...).

- Il assure la tutelle des établissements publics à l'exception des universités et le contrôle des établissements privés.

- Il assure parallèlement un dialogue régulier avec les professionnels du secteur touristique. Ce dialogue est formalisé par la tenue d'une commission professionnelle consultative qui peut être l'une des sections de la Commission Touristique Consultative, dont le rôle sera élargi.

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs du Directeur des Ressources et de la Formation sont de :

* proposer des programmes d'action annuels en fonction des suites données aux orientations du Plan Directeur de Développement Touristique;

* mettre en place les relations de travail avec ses partenaires pour fédérer les analyses sur les besoins en formation et le dimensionnement des réponses des différents organismes;

* définir le contenu d'une politique de tutelle des établissements publics et de contrôle des établissements privés en tenant compte des moyens propres qu'il pourra avoir ou de ceux des relais qu'il pourra utiliser (corps de contrôle notamment);

* concevoir et proposer aux professionnels des mesures pour engager la modernisation des ressources humaines dans les entreprises du secteur.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Le Directeur doit disposer de cadres techniques spécialisés selon les types de compétences évoquées et d'inspecteurs pour donner un contenu concret à ses attributions. Il s'emploiera à définir les postes et profils nécessaires pour un fonctionnement crédible dans les premières années de fonctionnement.

Profil du titulaire :

Le Directeur des Ressources et de la Formation possède une formation initiale de type général, économique ou juridique avec, si possible, une spécialisation en ressources humaines des entreprises privées.

Il peut être un homme provenant du secteur privé, dont l'expérience doit allier des postes opérationnels de responsable du personnel dans des entreprises, de préférence du secteur touristique ou hôtelier, se caractérisant par l'importance de la main-d'oeuvre dans le produit ou le service rendu, et des postes de conception, dans les sièges sociaux d'entreprises importantes ou des organismes d'études professionnels ou publics.

Il peut s'agir d'un haut fonctionnaire qui a exercé des postes dans différents organismes de formation publics, ou services de contrôle de ces mêmes organismes en ayant alors l'occasion d'être directement au contact des professionnels du tourisme et de leurs préoccupations.

Son tempérament doit refléter les qualités des politiques de ressources humaines qu'il souhaite promouvoir, en premier lieu l'écoute et le dialogue avec les professionnels.

FICHE DE POSTE N°8

Intitulé du poste : **Directeur de l'Administration**

Place dans l'organigramme :

- Le Directeur de l'Administration est le subordonné direct du Directeur Général des Affaires Touristiques duquel il obtient des instructions et auquel il rend compte de son action.
- Il a autorité sur les bureaux ou les services suivants :
  * budget et comptabilité,
  * personnel,
  * affaires juridiques,
  * administration générale,
  * fournitures.
- Il assure des relations fonctionnelles avec ses homologues des autres directions, notamment :
  * toutes les directions pour la prise en compte de leurs besoins au cours de la procédure annuelle d'élaboration du budget du Ministère, de leurs besoins réguliers concernant le personnel et les fournitures en termes de gestion courante;
  * la Direction des Etudes et de la Planification pour prendre en compte, dans la présentation du budget aux instances de tutelle, des aspects de programmation pluriannuelle des investissements menée par cette direction;
  * la Direction des Ressources Humaines et de la Formation qui vient l'appuyer dans la mise en place d'une politique concernant les personnels du Ministère et dépassant la gestion individuelle courante.

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Le Directeur de l'Administration organise et supervise les activités traditionnelles de gestion interne du Ministère, comme le circuit du courrier, la comptabilisation des dépenses, la tenue du dossier individuel des agents, etc...
- Il est chargé des missions prioritaires définies par le Directeur Général en concertation avec l'ensemble des directeurs qui peuvent le conduire à désigner certains de ses cadres comme chargés de missions temporaires sur ces questions. Ces missions sont illustrées par les objectifs conférés au poste qui sont des priorités pour les prochaines années (voir ci-dessous).

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs du Directeur de l'Administration pour les prochaines années sont :

* l'achèvement de la remise en ordre matérielle du Ministère (locaux, installations téléphoniques etc);

* le développement d'un plan d'équipement bureautique concerté avec les directions utilisatrices, comprenant au préalable la définition d'un plan concret de formation des personnels;

* la formalisation de la procédure budgétaire permettant de définir clairement la participation attendue des différentes directions et le rôle spécifique de la Direction des Etudes et de la Planification en matière de programmation des crédits d'investissement, la formalisation des outils et procédures de travail permettant de suivre l'exécution du budget pour en faciliter le pilotage au-delà du seul enregistrement comptable;

* l'engagement d'une politique des ressources en concertation avec la direction précitée et les interlocuteurs de la Fonction Publique, de façon à revoir le cadre du Ministère, de définir des possibilités de promotion interne pour les agents et accéder aux programmes de formation continue qui se développent actuellement.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Le Directeur dispose des moyens actuels qui doivent rapidement faire l'objet de formations continues pour prendre en charge les priorités définies ci-dessus. Il pourra mettre à l'étude le recrutement de quelques cadres techniques spécialisés pour renforcer les bureaux chargés du budget et du personnel.

Profil du titulaire :

Le Directeur de l'Administration possède une formation et une expérience tournées vers l'administration générale avec des connaissances juridiques, très importantes dans ce poste, pour la gestion des crédits publics d'une part et celle des agents d'autre part. Ce poste requiert une grande rigueur et une intégrité qu'il doit diffuser auprès de ses propres agents et contrôler lui-même.

Il s'agira donc d'un haut fonctionnaire qui a exercé des fonctions semblables dans un ministère ou un organisme de droit public, dont le tempérament ouvert et dynamique pourra le conduire à rechercher des solutions innovantes dans un cadre qui reste très contraignant.

FICHE DE POSTE N°9

Intitulé du poste : **Le Chef du Service d'Accueil et d'Orientation des Professionnels**

Place dans l'organigramme :

- Le Chef du Service d'Accueil et d'Orientation des Professionnels est le subordonné direct du Directeur des Activités Touristiques et Hôtelières duquel il obtient ses instructions et auquel il rend compte de son action.

- Il assure des relations fonctionnelles avec toutes les directions pour animer le Service d'Accueil et d'Orientation des Professionnels, mettre à jour ses informations sur leurs activités et leurs projets qui peuvent concerner les relations des professionnels avec le Ministère, les orienter à bon escient vers le bon service sur les questions qui le justifient.

- Il veille à ne pas se substituer à elles, notamment pour les questions de promotion (traitées dans la direction concernée) et les demandes de licence d'exploitation dont l'instruction est prise en charge dans un autre service de la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières. Il s'agit pour le service de diffuser des informations générales mais non de traiter des dossiers particuliers.

- Il assure des relations fonctionnelles étroites avec certains ministères économiques et sociaux pour actualiser les informations du service, de façon à les élargir à tous les sujets de relations entre les professionnels et l'Administration, notamment leurs obligations fiscales et sociales mais aussi les possibilités d'aide et l'orientation des investissements.

- Il rend compte à son directeur des attentes et suggestions des professionnels en veillant à réserver aux instances de concertation institutionnelle les questions générales qui peuvent lui être posées alors qu'elles concernent en fait la politique du Ministère et de l'Administration en général.

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Le Chef du Service d'Accueil et d'Orientation des Professionnels assure l'information des acteurs privés du tourisme dans tous les domaines où le Ministère et, dans la mesure de ses possibilités, l'Administration en général, imposent des obligations ou proposent des aides et divers appuis à la gestion des entreprises ou au montage des projets d'investissement. Les projets relatifs à la promotion et à la communication sont directement traités par la direction concernée. Il doit constituer une documentation de base sur les différentes procédures pilotées par le Ministère comme la demande de licence d'exploitation.

- Il ne traite pas en principe les demandes faites suite à l'étape préalable d'information et oriente de fait les professionnels vers les services concernés.

- Il peut à l'avenir et selon ses moyens, donner un avis indicatif sur certains projets (notamment les projets d'établissement) en menant une instruction légère du dossier par des consultations avec des services comme ceux de la réglementation, de l'ingénierie touristique (pour certains sites) avec la mise en place d'une cellule donnant un avis technique sur la faisabilité économique du projet.

- Il assure parallèlement un dialogue régulier, informel et permanent sur toute question relative aux relations administratives des professionnels avec le Ministère, à l'exception des projets opérationnels traités par la Direction de la Promotion et de la Communication.

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs du Chef du Service d'Orientation et d'Accueil des Professionnels sont de :

- discuter et formaliser la répartition des compétences en la matière avec l'ensemble des directions du Ministère en en tirant les conséquences :

  * pour l'accueil téléphonique et l'orientation du courrier reçu qui doivent en principe converger vers son service;

  * pour obtenir des autres directions d'être régulièrement informé des changements intervenant dans leurs domaines qui peuvent avoir un impact sur l'information à donner aux professionnels;

- recenser les services qui occupent des fonctions similaires au sein d'autres ministères ou organismes publics et mettre en place les liens opérationnels nécessaires;

- mettre en place son équipe et ses procédures de travail en dimensionnant son rôle effectif à l'ampleur des moyens dégagés, matériels et humains;

- communiquer à l'attention des professionnels sur les fonctions qu'ils peuvent attendre de son service.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Le Chef du Service d'Accueil et d'Orientation des Professionnels doit étudier, en fonction des contacts avec les intéressés et ses propres collègues, le rôle que peut avoir son service au démarrage de ses activités et de fait, les moyens humains nécessaires. Il en rendra compte à son directeur qui doit obtenir les moyens budgétaires correspondants.

Parmi les compétences techniques nécessaires, on peut suggérer des compétences sectorielles comme le montage de projets d'investissement et fonctionnelles comme le classement et la documentation.

Profil du titulaire :

le Chef du Service d'Accueil et d'Orientation des Professionnels possède une formation et une expérience qui doivent allier la connaissance des circuits administratifs, très importants dans ce poste, avec la connaissance des préoccupations des professionnels. Il doit être issu de préférence des cadres du Ministère du Tourisme pour en connaître déjà le fonctionnement.

Il peut s'agir d'un technicien du montage des projets touristiques - ou de projets dans d'autres secteurs économiques comparables - qui pourra prouver ses capacités d'assimilation des aspects administratifs et juridiques au besoin complétés par des stages ad hoc.

Son profil humain doit correspondre à la fois à celui d'un organisateur aimant évoluer dans un travail principalement orienté vers la documentation au sens large et qui saura utiliser les compétences spécialisées de ses subordonnés directs, en étant aussi un communicateur et en ayant le sens du contact avec les professionnels et avec ses collègues du Ministère et ses partenaires.

FICHE DE POSTE N°10

Intitulé du poste : **Chef du Service de l'Exploitation des Sites Archéologiques et des Musées**

Place dans l'organigramme :

- Le Chef du Service de l'Exploitation des Sites Archéologiques et des Musées est le subordonné direct du Directeur de l'Exploitation des Sites Touristiques duquel il obtient ses instructions et auquel il rend compte de son action.

- Il travaille en relation directe avec l'autre service de la direction chargé de l'exploitation des équipements touristiques.

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses collègues des autres directions, en veillant à s'inscrire dans le cadre du travail prédéfini par son directeur en concertation avec les autres directions du Ministère, notamment :

* le Service d'Accueil et d'Orientation des Professionnels, pour l'alimenter en informations destinées à ceux qui envisagent des projets dans la périphérie des sites archéologiques;

* la Direction des Etudes et de la Planification pour les études qu'elle peut éventuellement mener ou obtenir sur l'attente des touristes en matière d'accueil et d'aménagement des sites archéologiques, par comparaison avec des pays étrangers notamment pour la programmation pluriannuelle des équipements proposés;

* la Direction de l'Ingénierie Touristique et plus particulièrement le Service des Aménagements Touristiques, notamment pour la conception et l'élaboration des projets d'aménagement touristique des différents sites archéologiques et des musées;

* la Direction de la Promotion et de la Communication pour faire connaître l'avancement des aménagements des sites et plus particulièrement se coordonner avec les offices régionaux d'information qui dépendent de cette direction.

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses homologues des autres ministères (Culture, Environnement, Urbanisme, Affaires Municipales et Rurales...) en veillant tout particulièrement à s'inscrire dans le cadre de relations de travail préalablement fixées par sa hiérarchie en accord avec leurs interlocuteurs et en informant systématiquement ses supérieurs du contenu des travaux.

- Il assure des relations permanentes avec les différents acteurs locaux présents sur les sites, comme les municipalités et les associations, en veillant à coordonner ses contacts avec ceux des autres directions du ministère citées ci-dessus.

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Le Chef du Service de l'Exploitation des Sites Archéologiques assure la conception des plans d'aménagement touristique de chaque site en établissant des priorités d'action conformément à la programmation financière qu'il aura obtenue;

- Il suit la réalisation des équipements en coordination étroite avec les différents intervenants sur le site;

- Il supervise les agents du Ministère qui sont chargés de l'animation touristique des sites;

- Il assure des relations régulières avec ses homologues des autres ministères présents sur le site pour résoudre toute difficulté dans la coordination de leurs actions.

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs du Chef du Service de l'Exploitation des Sites Archéologiques et des Musées sont liés, dans un premier temps, aux étapes de création effective du poste :

* préparer la répartition des compétences sur le terrain avec les autres ministères et en premier lieu le Ministère de la Culture; à cet effet, il instruit les dossiers qui doivent être pris en charge par ses supérieurs;

* étudier et chiffrer les moyens budgétaires nécessaires en investissements, en dépenses d'entretien et de fonctionnement induites par l'aménagement touristique des sites;

* définir la dimension et le rôle des équipes qui lui permettront d'avoir des relais sur les sites.

A long terme, les objectifs opérationnels du service sont :

* la "mise aux normes", par comparaison avec des sites étrangers, des sites archéologiques en matière d'accueil, de signalétique, de sécurité et de contrôle pour les flux de visiteurs qui seront appelés à croître fortement;

* l'équilibre, toujours difficile à définir, entre les nécessités de préservation du patrimoine et le développement souhaité du tourisme, équilibre qui passe par une vision d'ensemble reposant sur une étroite coordination interministérielle se traduisant concrètement sur le terrain.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Pour ce chef de service, l'un des objectifs prioritaires cités plus haut est de définir de façon précise et argumentée les moyens budgétaires nécessaires à son action parallèlement au cadrage des compétences que l'on affectera à son service.

Profil du titulaire :

Le Chef du Service de l'Exploitation des Sites Archéologiques et des Musées possède une formation supérieure qui peut être générale, tournée vers des sciences humaines comme l'histoire et la géographie, ou plus spécifique comme l'architecture, l'urbanisme et toutes compétences touchant à l'aménagement spatial. Cette formation initiale gagne à être complétée par la connaissance des activités touristiques, soit par des stages, soit par des expériences professionnelles où l'intéressé(e) a participé au montage de projets touristiques et/ou par une culture approfondie en matière archéologique et historique.

Il doit connaître le fonctionnement administratif et les grands principes de gestion des crédits et personnels en milieu public.

Son tempérament ne doit pas le conduire à travailler individuellement en technicien mais à manager une équipe en faisant preuve de grandes qualités de dialogue et de diplomatie.

FICHE DE POSTE N°11

Intitulé du poste : **Chef du Service des Statistiques**

Place dans l'organigramme :

- Le Chef du Service des Statistiques est le subordonné direct du Directeur des Etudes et de la Planification duquel il obtient ses instructions et auquel il rend compte de son action.
- Il est en relation directe avec ses collègues au sein de la direction et notamment :

  * le Service des Etudes qui s'appuie sur ses travaux,

  * le Service de la Documentation, qui reprend de façon périodique ou ponctuelle les statistiques et les études produites,

- Il assure des relations fonctionnelles avec ses homologues des autres directions en veillant à s'inscrire dans le cadre de travail prédéfini par son directeur en concertation avec les autres directions du Ministère, notamment :

  * toute les directions opérationnelles qui peuvent souhaiter la réalisation d'enquêtes statistiques, ponctuelles ou régulières dans leur domaine de compétences (fréquentation touristique, caractéristiques des établissements, de la main d'oeuvre, etc.)

  * Plus particulièrement avec la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières pour la réalisation d'un fichier des établissements et professions.

- Il assure des relations fonctionnelles étroites avec ses collègues de certains ministères économiques et sociaux pour rassembler et homogénéiser les sources d'informations statistiques et les travaux à entreprendre en cohérence avec le programme de travail de ces ministères.

- Il peut assurer des relations directes avec les professionnels du tourisme sur des sujets précis délégués par le directeur à qui il doit rendre compte.

Contenu du poste :

DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS EXERCEES :

- Le Chef du Service des Statistiques assure la production des statistiques du Ministère du Tourisme.

- Il est chargé de définir en début d'année le programme annuel des études statistiques ponctuelles qui seront réalisées en sus des travaux réguliers. Ce programme est discuté et arrêté après consultation des directions intéressées.

OBJECTIFS :

Les principaux objectifs du Chef du Service des Statistiques sont de :

- préparer la mise en place de son service en définissant un programme de travail pour les années à venir et les moyens humains correspondants (cf ci-dessous);

- ce programme de travail doit comporter le recensement des sources de statistiques disponibles, l'étude des besoins et la mise en place de priorités comme :

* l'exploitation de la fiche unique d'entrée sur le territoire,
* la réalisation de l'enquête de fréquentation hôtelière,
* le fichier des entreprises touristiques.

MOYENS MIS EN OEUVRE :

Le Chef du Service des Statistiques doit proposer des moyens financiers et humains conformes au champ de compétences qui lui ont été attribuées. A titre indicatif, on peut évoquer la nécessité de disposer d'une équipe comprenant :

* un technicien en statistiques responsable de la gestion technique des enquêtes et sondages,
* du personnel d'enquête et de saisie,
* un informaticien responsable du bon fonctionnement des équipements et de la formation continue des utilisateurs.

Ces moyens pourront être définis en fonction de ceux du Service des Etudes qui doit travailler en relation directe avec lui, mais aussi des possibilités d'utilisation polyvalente des personnels d'autres directions comme la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières.

Profil du titulaire :

le Chef du Service des Statistiques possède une formation supérieure en macro-économie, spécialisée en statistiques et, si possible, une expérience professionnelle ayant pu lui donner la connaissance générale des activités du secteur et des préoccupations des professionnels.

Il peut s'agir d'un statisticien qui proviendrait d'un autre ministère (Administration Générale de la Statistique du Ministère des Finances, services statistiques du Ministère du Travail, de l'Office National de l'Emploi, etc...) et qui aura suivi des stages ciblés sur le secteur touristique.

Au-delà de ses compétences techniques, il doit faire preuve de capacités de management d'une équipe dont il devra fixer les objectifs et méthodes de travail et assurer l'encadrement; il devra aussi mettre en place des relations de confiance avec ses collègues du Ministère du Tourisme et ses partenaires des services statistiques des autres ministères.

FICHE N° 8-g

MODERNISATION DES METHODES DE TRAVAIL INTERNES AU MINISTERE

1 - Objectifs visés par le projet :

- Augmenter l'efficacité de fonctionnement du Ministère,
- Accroître la motivation des agents.

2 - Description :

1 - Formalisation du cadre de travail : Un effort systématique s'appuyant sur une méthodologie définie et diffusée aux directeurs doit aboutir à formaliser :

*l'organigramme (voir la fiche N°8-e précédente),

*les attributions des directions et des bureaux,

*les attributions de chaque poste d'encadrement,

*les interfaces et grandes procédures de travail des directions entre elles et du Ministère sur l'extérieur.

2 - Planification du travail : En fonction de ses attributions et des orientations données par le Cabinet du Ministre, chaque direction doit établir et diffuser les objectifs qui lui sont fixés dans l'année et le planning de travail indicatif qui lui permet d'y parvenir.

3 - Animation des équipes et responsabilisation des individus : Il s'agit de diffuser, sous l'impulsion du directeur qui en est chargé, les pratiques modernes de management des ressources humaines et notamment :

*la répartition du travail respectant la répartition des attributions formalisée et programmée dans le temps au point 2 de la fiche N°8-e précédente. Bien entendu, il s'agit d'une cohérence d'ensemble sans ignorer les contraintes liées aux urgences et aux imprévus;

*l'animation des équipes par des réunions internes systématiques (une par mois environ) au niveau du Directeur Général (réunissant les différents directeurs), des Directeurs (réunissant leurs chefs de bureau) et des chefs de bureau (réunissant leurs cadres et agents de maîtrise) : le but de ces réunions est à la fois de connaître et

diffuser les grandes orientations prises par le Ministère, de faire le point de l'avancement des programmes de travail, de communiquer informellement avec les subordonnés;

*la délégation des responsabilités consistant à affecter clairement à un agent (cadre ou non) une tâche significative dont on contrôlera globalement les résultats sans en suivre le détail du déroulement chaque jour.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Validation des orientations du Plan Directeur sur les missions du Ministère,
- Validation du projet d'organigramme (voir le paragraphe 2.8.2. et la fiche N°8-e précédents).

4 - Maître d'ouvrage :

- Le Directeur des Ressources Humaines et de la Formation.

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Tous les agents du ministère sont concernés. On peut articuler cette action avec certaines formations continues prévues dans la fiche N°10-a ci-après.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Elle est liée aux conditions préalables de réalisation et au recrutement du Directeur des Ressources Humaines et de la Formation.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Ce projet doit se dérouler si possible durant l'année 96.

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- En amont : adoption de l'organigramme et mise en oeuvre de la restructuration (voir la fiche N°8-e),
- En parallèle : adaptation des effectifs (voir la fiche N°8-f) et formation continue (voir la fiche N°10-a).

9 - <u>Coût d'investissement total et par composantes</u> :

- Il existe un coût indirect en temps passé par les agents dans les travaux de formalisation, études et réunions, coût qui doit être plus que compensé par une meilleure efficacité.

10 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Le Directeur des Ressources Humaines et de la Formation doit être l'animateur permanent de cette modernisation des méthodes de travail et inciter régulièrement les directeurs à poursuivre l'effort.

11 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- La motivation devrait augmenter et l'absentéisme devrait diminuer,
- La cohérence des actions du Ministère et leur efficacité devraient être sensiblement accrues.

12 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Ils ne sont pas chiffrables mais ils résultent du point précédent.

13 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Au-delà des agents et cadres du Ministère, les interlocuteurs extérieurs doivent aussi bénéficier d'une meilleure "visibilité" sur les actions entreprises, leur contenu et leur calendrier.

3.2.9. - LA REGLEMENTATION DES HEBERGEMENTS ET DES ACTIVITES TOURISTIQUES

Les orientations assignées plus haut à la réglementation des hébergements et des activités touristiques, en appui aux grandes options des politiques sectorielles retenues par le Plan de Reconstruction et de Développement Touristiques, conduisent à sélectionner en la matière les projets prioritaires suivants, qui relèvent pour l'essentiel de l'initiative et de la compétence du Ministère du Tourisme :

9-a : *Allégement des normes de classification hôtelière*

9-b : *Constatation de l'état des hébergements touristiques*

9-c : *Réglementation des meublés de tourisme*

9-d : *Réforme générale de la réglementation des hébergements touristiques*

9-e : *Réglementation des labels*

9-f : *Réforme de la réglementation des agences de voyages et de tourisme.*

FICHE N° 9-a

ALLEGEMENT DES NORMES DE CLASSIFICATION HOTELIERE

1 - Objectifs visés par le projet :

- Faciliter les investissements hôteliers, en allégeant les coûts d'investissement par la suppression dans les normes d'un certain nombre d'exigences non indispensables, pour les hôtels de luxe et les hôtels de plus petites catégories par référence aux dispositions des "critères harmonisés" proposés par l'O.M.T. (mesures à décider d'urgence avant que les nouveaux projets aient été réalisés).

2 - Description :

- Adoption d'un décret modifiant le décret n° 15.598 du 21 septembre 1970 sur les points suivants :
  - Annexe 5 : dimensions et superficies minimales,
    - Superficies(3ème et 4ème catégories)

      chambres individuelles : 8 m^2

      chambres à deux lits : 10 m^2
    - Largeurs minimales (3ème et 4ème catégories)

      chambres à un lit : 2 m^2

      chambres à deux lits : 2,50 m^2
    - nombre minimal de chambres :

      toutes catégories à Beyrouth et à l'extérieur : 10 chambres,
  - Tableau de classification n° 1, conditions de classement des hôtels
    - loisir et cotation : affecter du signe X facultatif (et non plus obligatoire) la mention "piscine ou plage".

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Consultation du Syndicat de l'Hôtellerie.

4 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières).

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Direction des Activités Touristiques et Hôtelières du Ministère du Tourisme,
- Commission Touristique Consultative.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- 1996.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Préparation et adoption du texte : 2 mois..

8 - Projets prioritaires liés en aval :

- Premier élément de la réforme plus générale de la réglementation des établissements touristiques (voir la fiche N°9-e ci-après).

9 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Ministère du Tourisme : (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières).

10 - Principaux effets induits par le projet :

- Concourt à l'allégement du coût des investissements en restant compatible avec les exigences de qualité minimale (voir conformité aux critères harmonisés recommandés par l'O.M.T.).

11 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Investisseurs hôteliers.

FICHE N° 9-b

CONSTATATION DE L'ETAT DES HEBERGEMENTS TOURISTIQUES

1 - Objectifs visés par le projet :

- Acquérir une connaissance précise de l'état de tous les hébergements touristiques en fonctionnement, pour recommander des améliorations minimales immédiatement nécessaires et réunir les éléments d'une réforme en profondeur des normes.

2 - Description :

- Préparation minutieuse d'un questionnaire, permettant de relever avec précision et de façon uniforme, les renseignements utiles sur l'état actuel des établissements d'hébergement, de tous types, au regard des normes et en matière de sécurité;
- Information préalable de tous établissements, par les voies les plus efficaces, les invitant à se faire connaître et à conseiller les enquêteurs;
- Visite par un nombre suffisant de contrôleurs ou enquêteurs spécialement habilités, convenablement formés à cette enquête;
- Regroupement de toutes les fiches à la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières, analyse des données, premières réflexions sur les mesures à prendre.

3 - Localisation :

- Déplacement sur tous les lieux des établissements d'hébergement existants.

4 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières).

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Agents de la Direction des Activités Touristiques et Hôtelières (ou recrutés spécialement) titulaires d'une habilitation ministérielle spéciale.
- Concours éventuel de la Police Touristique.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- Janvier 1996.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Un an.

8 - Projets prioritaires liés en aval :

- En amont : inventaire des hébergements (voir la fiche N°1-d précédente),
- En aval : réforme de la réglementation des établissements touristiques (voir la fiche N°9-d ci-après).

9 - Type de financement envisagé :

- Ministère du Tourisme : budget d'investissement et/ou crédits de fonctionnement (frais de déplacement).

10 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Ministère du Tourisme (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières).

11 - Emplois créés :

- Recrutement éventuel d'enquêteurs spéciaux, en complément des agents de l'Etat utilisables sur ce projet.

12 - Principaux effets induits par le projet :

- Meilleure connaissance du parc d'hébergement,
- Sensibilisation des responsables des hébergements à la nécessité d'un effort d'amélioration.

13 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Administration,
- Utilisateurs.

FICHE N° 9-c

REGLEMENTATION DES MEUBLES DE TOURISME

1 - Objectifs visés par le projet :

- Organiser l'offre de location de logements meublés privatifs, vides ou peu occupés dans l'année, en vue d'accroître la capacité d'hébergement touristique de qualité garantie, au meilleur coût et sans consommation d'espace, sur une base régionale.

2 - Description :

1 - Adoption d'un texte approprié (décret ou arrêté) instituant la catégorie des meublés de tourisme et fixant son régime.

Prévoir les principales catégories de dispositions suivantes :

- Définition : marquant le caractère privé des maisons, appartements, studios à mettre en location de façon saisonnière,
- Système normatif de classification, avec trois classes (ordinaire, confort, luxe) hiérarchisées en fonction de critères touchant à la superficie des pièces, à l'équipement en mobilier et facilités diverses (téléphone, T.V., etc...), à la qualité de l'environnement et des services (jardin, garage, piscine ...), etc... Possibilité d'instituer une sous-catégorie, en label, permettant d'afficher en plus les caractéristiques spécifiquement libanaises du meublé (maison individuelle ou bâtiment collectif),
- Modalités de classement et de contrôle, organisées par référence au décret N°15.598,
- Obligations du propriétaire à l'égard des touristes locataires : faire assurer la remise d'un état descriptif, un accueil arrivée-départ, un entretien minimal,...

2 - Organisation de mesures incitatives (par des textes appropriés) :

- Droit à l'affichage du classement et à une signalisation particulière,
- Concours des offices de tourisme à l'information et la promotion,
- Avantages fiscaux sur impôt sur les propriétés bâties et/ou taxe municipale.

3 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières).

4 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Ministère du Tourisme,
- Comité Touristique Consultatif,
- Ministère des Finances (pour avantages fiscaux).

5 - Date souhaitée de démarrage :

- 1996.

6 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- Préparation et adoption du texte : 6 mois,
- Dépôt des demandes et premières opérations de classement : 6 mois.

7 - Projets prioritaires liés en aval :

- Réforme générale de la réglementation des établissements touristiques, (voir la fiche N°9-d suivante).

8 - Coût d'investissement total et par composante :

- Pour chaque propriétaire, envisager quelques travaux d'adaptation à la mise en location et aux conditions du classement, variables selon l'état du meublé.

9 - Principaux effets induits par le projet :

- Accroissement de la capacité d'hébergement et d'accueil touristiques dans les régions et développement d'une activité de service.

10 - Principaux résultats économiques et financiers attendus :

- Valorisation d'un patrimoine inoccupé.

11 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Propriétaires des résidences secondaires,
- Touristes de séjour.

FICHE N° 9-d

REFORME GENERALE DE LA REGLEMENTATION DES HEBERGEMENTS TOURISTIQUES

1 - Objectifs visés par le projet :

- Simplifier et clarifier la classification officielle des hébergements touristiques afin de la rendre plus perceptible par la clientèle, notamment internationale, et d'en faire un meilleur support pour l'information et la promotion.

2 - Description :

- Réduire le nombre de types d'hébergements classés à 4 catégories (plus les catégories particulières de camping et auberges de jeunesse),

  - les hôtels (chambres et suites),
  - les résidences de tourisme (appartements meublés actuels) à gestion quasi-hôtelière,
  - les complexes touristiques : hébergements et équipements de loisirs et sportifs,
  - les meublés de tourisme : location saisonnière de maisons et appartements privatifs.

- Simplifier la hiérarchisation, en mettant au point de nouvelles normes :

  - pour les hôtels, système international : 5 classes en étoiles, sans distinction A et B (voir O.M.T.),
  - pour les autres, 3 classes (ordinaire, confort, luxe).

- Eventuellement mettre en place des labels pouvant s'ajouter aux classements sur les documents d'information (soit officiels, notamment style Liban, avec contrôle, soit simplement commerciaux),

- Reclasser les établissements existants dans les nouveaux types et selon les nouvelles normes .

  - avec octroi de délais (pendant lesquels les établissements conserveront leur classement ancien),

• avec, si possible, des aides financières ou fiscales pour favoriser la remise en état et la modernisation, notamment dans les zones et pour les catégories d'hébergement retenues par la stratégie de développement touristique à long terme.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Fin de l'enquête sur l'état des hébergements touristiques.

4 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières).

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Direction des Activités Touristiques et Hôtelières,
- Professionnels de l'hôtellerie (à consulter),
- Banques spécialisées dans l'hôtellerie (à consulter),
- Ministère des Finances.

6 - Date souhaitée de démarrage :

- 1997.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- 1 an : 1998.

8 - Projets prioritaires liés :

- En amont :
  - Enquête sur l'état des hébergements (voir les fiches N°1-d et 9-b précédentes),
  - Allégement des normes hôtelières actuelles (voir la fiche N°9-a précédente),
- En aval :
  - Réglementation des meublés de tourisme (voir la fiche N°9-c précédente).

9 - Coût d'investissement total et par composante :

- Pour les adaptations des hébergements existants, prévoir au maximum 20 à 30% du coût à neuf, mais dans le cas d'une situation initiale très dégradée.

10 - <u>Type de financement envisagé</u> :

- Bancaire avec conditions favorables.

11 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Modernisation du parc des hébergements libanais,
- Amélioration des conditions d'accueil touristique.

12 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Elément du développement touristique du Liban, et des résultats qu'on peut en attendre.

13 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Image touristique du Liban.

FICHE N° 9-e

REGLEMENTATION DES LABELS

1 - <u>Objectifs visés par le projet</u> :

- Orienter les établissements d'hébergement (et de restauration) vers la recherche de qualités spécifiques (notamment du point de vue de l'architecture traditionnelle libanaise) valorisant leur image et celle du Liban et permettant de servir de base à une promotion particulière.

2 - <u>Description</u> :

- Réglementation des "labels touristiques" par un arrêté du Ministre du Tourisme qui en définit le contenu et la procédure d'obtention :

  - fixation pour chacun de la dénomination exacte en fonction des caractéristiques à traduire,

  - indication des conditions à remplir pour s'en prévaloir,

  - énumération des droits (affichage, promotion, publicité, etc...) et des obligations (maintien du respect des conditions),

  - organisation des modalités de leur obtention :

    - publique, avec visite préalable par l'administration, reconnaissance officielle et contrôle périodique (procédure à recommander quand le label présente un intérêt général et/ou que des mesures publiques d'incitation sont prévues),

    - privée, et d'intérêt surtout commercial, d'initiative et de gestion privées (association d'établissements labellisés), même si la création officielle du label n'est pas à exclure, ni un contrôle public ultérieur, en cas d'utilisation non conforme.

3 - <u>Maître d'ouvrage</u> :

- Ministère du Tourisme : (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières).

4 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Ministère du Tourisme,
- Comité Touristique Consultatif.

5 - Date souhaitée de démarrage :

- 1996.

6 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- 6 mois.

7 - Projets prioritaires liés :

- En amont : Réglementation des meublés de tourisme (voir la fiche N°9-c précédente),
- En aval : Réforme de la réglementation des hébergements touristiques (voir la fiche N°9-d précédente),

Charte de qualité "Relais des Cèdres" (voir la fiche N°5-d précédente).

8 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Ministère du Tourisme (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières),
- Pour labels privés, éventuellement associations d'établissements labellisés.

9 - Mode de gestion envisagé :

- Public ou privé, selon l'objectif.

10 - Principaux effets induits par le projet :

- Valorisation de l'image de certains établissements et du Liban.

11 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Etablissements d'hébergement (ou de restauration),
- Image touristique du Liban.

FICHE N° 9-f

REFORME DE LA REGLEMENTATION DES AGENCES DE VOYAGES ET DE TOURISME

1 - Objectifs visés par le projet :

- Renforcer la surface financière exigée des agences de voyages pour accroître leur crédibilité et leurs garanties et les orienter vers une activité plus systématiquement tournée vers le réceptif.

2 - Description :

- Adoption d'un décret modifiant le décret n° 4216 du 20 octobre 1972 portant organisation des agences de voyages, sur les points suivants :

• Relèvement de la garantie financière, dont la valeur est fixée à l'article 7, à un niveau minimal correspondant mieux à la couverture du risque encouru par la clientèle en cas de défaillance (à titre indicatif, le montant initial est en France égal à 70.000 dollars, contre 3.000 au Liban) et revu chaque année en fonction du chiffre d'affaires de l'année précédente, par application d'un pourcentage réglementaire - Prévoir une montée en charge progressive,

• Inscription au chapitre 3 d'une obligation permanente pour tous les agents de voyages et de tourisme, soit d'organiser des programmes de visite du Liban, soit de vendre des programmes organisés dans ce cadre par d'autres agences.

3 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme : (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières).

4 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Direction des Activités Touristiques et Hôtelières,
- Commission Touristique Consultative.

5 - <u>Date souhaitée de démarrage</u> :

- Janvier 1996.

6 - <u>Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement</u> :

- Préparation et adoption du texte : 3 mois.

7 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Ministère du Tourisme (Direction des Activités Touristiques et Hôtelières).

8 - <u>Principales charges récurrentes</u> :

- Relèvement des frais de garantie financière pesant sur les agences.

9 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Amélioration des conditions de découverte touristique du Liban,
- Tendance au renforcement des agences de voyages en exercice (entraînant une réduction du nombre des agences, par fermeture des entreprises les moins solides) : restructuration de la profession,
- Participation accrue du système bancaire à l'activité de voyages.

10 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Touristes clients des agences libanaises.

3.2.10. - LES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION

Compte tenu du caractère hautement prioritaire de ce domaine vis-à-vis du développement touristique, par suite de l'ampleur des besoins à la fois quantitatifs et qualitatifs, ainsi que des délais nécessaires pour obtenir des résultats concrets (personnes nouvellement formées entrant sur le marché du travail ou personnes déjà sur le marché du travail dont les compétences sont renforcées), la quasi-totalité des recommandations faites dans la politique correspondante (voir le paragraphe 2.10 précédent) doivent faire l'objet de projets prioritaires à mettre en oeuvre dès que possible. les projets retenus sont les suivants :

10-a : *Organisation de stages et séminaires au bénéfice des directeurs, cadres et personnel administratif du Ministère du Tourisme*

10-b : *Mesures d'incitation et d'accompagnement de la politique de ressources humaines et de formation*

10-c : *Etude de faisabilité conduisant à la création et au lancement de l'I.S.A.H.T. (Institut Supérieur Arabe d'Hôtellerie et de Tourisme)*

10-d : *Etude préalable à la refonte du système d'enseignement technique et professionnel public (Hôtellerie Tourisme)*

10-e : *Etude préalable à la création d'un centre de formation professionnelle continue*

10-f : *Formation de formateurs en entreprise (expérience-pilote avec l'I.U.F.M. de Toulouse)*

10-g : *Ouverture de la section de formation de professeurs d'hôtellerie à l'IPNET (Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique)*

10-h : *Elaboration d'une documentation de base à mettre à la disposition des créateurs d'écoles hôtelières privées*

10-i : *Mise en place d'actions de sensibilisation générale et d'actions de formation destinées aux personnels en contact avec les touristes*

FICHE N° 10-a

ORGANISATION DE STAGES ET SEMINAIRES AU BENEFICE DES DIRECTEURS, CADRES ET PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MINISTERE DU TOURISME

1 - Objectifs visés par le projet :

- Créer, au sein du Ministère du Tourisme, un outil institutionnel propre à mettre en place et développer la politique de ressources humaines et la politique de formation technique et professionnelle définie par le Ministre,
- Renforcer, d'une façon générale, la capacité institutionnelle de tout le Ministère du Tourisme par la mise à niveau des directeurs, cadres et personnel administratif,
- Assurer au Ministère du Tourisme les conditions d'un développement durable.

2 - Description :

- Voir annexe 1 suivante.

3 - Localisation :

- A l'extérieur du Liban (Europe) pour les stages des directeurs.
- Sur place pour les séminaires de mise à niveau et de formation.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Lorsque nécessaire, recrutement préalable de directeur(s), cadres et personnel administratif répondant aux missions, fonctions et descriptifs fixés.

5 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Ministère du Tourisme du Liban.
- Ministère du Tourisme du pays extérieur recevant les stagiaires (et coordonnateur des stages).

7 - Date souhaitée de démarrage :

- Dès 1996.

8 - Durée des actions :

- 2 mois maximum pour les stages, échelonnés sur toute l'année 1996.
- de 2 à 4 semaines pour les séminaires en 1996, avec courts rappels en 1997 et 1998.

9 - Coût d'investissement total et par composantes :

- Voir annexe 2.

10 - Type de financement envisagé :

- Ministère du Tourisme, PNUD et (ou) coopération bilatérale.

11 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Ministère du Tourisme.

12 - Principales charges récurrentes :

- Salaires des intéressés pendant la durée des stages.

13 - Principaux effets induits par le projet :

- Meilleur fonctionnement et productivité accrue des services du Ministère du Tourisme
- Motivation renforcée de l'ensemble des personnels.

14 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Mise en pratique de la politique de ressources humaines et de la formation telle que définie,
- Efficacité accrue de toutes les directions (et en ce sens meilleure gestion économique et financière du secteur du tourisme),
- Renforcement global de la capacité institutionnelle du Ministère du Tourisme.

15 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Les intéressés eux-mêmes,
- Le Ministère du Tourisme dans son ensemble, au travers des institutions durables mises en place,
- Le Liban, dont le plan de reconstruction du tourisme contribuera au développement économique du pays.

ANNEXE 1

Description

1 - **Plan de mise à niveau des directeurs** (5 personnes)

A - **Directeur des ressources humaines et de la formation**

Sa mission et ses fonctions ont été définies au point 2.10.1.

Son recrutement répondra au profil suivant :

- **personnalité** ouverte, de communication facile, motivée par les problèmes de ressources humaines, de développement personnel et de formation,
- haut niveau de culture générale, si possible liée à des études en sciences humaines (sciences de l'éducation, psychologie, lettres, droit), l'idéal étant une formation en "gestion de ressources humaines",
- toute expérience de formation professionnelle ou d'enseignement, tout engagement dans le secteur du tourisme sera considéré comme valorisant, l'essentiel restant la **qualité de la personnalité et son ouverture aux problèmes humains**.

La mise à nouveau s'effectuera sous forme d'un stage de 2 mois (au moins) à l'extérieur. Si le stage était effectué en France, il pourrait se dérouler ainsi :

- 2 semaines au centre de formation d'une grande chaîne hôtelière (Académie ACCOR par exemple) : initiation à la gestion des ressources humaines, à l'audit et analyse des besoins, à l'élaboration des plans de formation, aux contenus, méthodes et évaluations.
- 1 semaine dans chacune des institutions suivantes : Centre d'apprentis de la Chambre de Commerce de Paris (apprentissage niveau V, formation en alternance, partenariat avec la profession), Centre de formation continue de la profession hôtelière (UNIFORHT), centre de formation des agences de voyages (SNAV), Ecole Hôtelière de Paris (niveaux V à II), Institut de Management Hôtelier International Cornell-Essec (niveau I).
- la dernière semaine se déroulera :
  - au siège des Syndicats professionnels (service formation)
  - au Ministère du Tourisme : synthèse et conclusions.

B - **Autres directeurs** : stage de un mois à l'extérieur . S'il s'agit de la France, les propositions suivantes pourraient être retenues :

- directeur de la planification et de la programmation : stage à la DATAR (délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale), au Ministère du Tourisme (direction correspondante, Observatoire du Tourisme, bureau des statistiques), éventuellement une préfecture de région.
- directeur de l'offre touristique : stage au Ministère du Tourisme (sous-direction aménagement, et AFIT : agence pour l'ingénierie touristique) une préfecture de région.
- directeur des activités touristiques : stage au Ministère du Tourisme (sous-direction de la réglementation) et dans une préfecture départementale (application de la réglementation),
- directeur de la promotion et de la communication, stage au Ministère du Tourisme et à Maison de la France.

2 - **Plan de mise à niveau du personnel d'encadrement : adjoints et chefs de bureaux** (25 personnes)

Cette formation comportera deux volets :

- Connaissance des aspects économiques du tourisme, de ses phénomènes et mécanismes :
  - marchés, produits, émetteurs et récepteurs, attentes des clientèles, environnement et patrimoine;
  - différents types d'hébergements, normes et classement, chaînes intégrées, contrats de gestion et de franchise;
  - transport, tour-opérateurs, agences de voyages, forfaits;
  - investissements, rentabilité, privatisation.

- Formation au management :
  - organisation du travail (objectifs, étapes, contrôle, évaluation);
  - conduite de réunion, maîtrise de la parole, notion de dynamique des groupes, communication;
  - contrôle du travail écrit (résumés, comptes-rendus, notes de synthèse, classement, fichiers);
  - animation d'équipe, motivation, formation et développement des membres de l'équipe;
  - initiation progressive à l'informatique (base de données, traitement de texte).

Elle s'effectuera sous forme de séminaires organisés sur place :

- 2 séminaires de 2 semaines dès 1996, avec des formateurs extérieurs,
- de courts séminaires de rappel et de consolidation en 1997 et 98 : actualisation des méthodes de management, formation aux nouvelles technologies de l'information, etc.

3 - **Plan de mise à niveau du personnel administratif** (50 personnes)

Cette mise à niveau comportera deux volets :

- **Un préalable, sous forme d'une connaissance de base** :

a - **de la matière** sur laquelle s'effectue le travail, c'est-à-dire le tourisme. Une présentation claire et simple des divers aspects économiques du tourisme : marchés, produits, attentes, normes, etc...avec l'accent mis sur la terminologie professionnelle spécifique;

b - **des méthodes de travail** modernes afin de les mieux comprendre et de les mieux maîtriser : importance de la communication, du management, de la motivation, du travail en équipe, etc...

Cette formation préalable peut s'acquérir sous forme de modules courts à caractère concret, pratique, s'appuyant sur des documents et des situations réelles.

- **Une formation administrative approfondie** :
- constitution et suivi des fichiers, classement, courrier,
- rédaction, résumés, comptes rendus, notes de synthèse,

- ouverture progressive à l'informatique, à commencer par le traitement de texte et les bases de données.

Cette formation nécessite une action dans la durée, avec suivi et évaluation périodique.

Cette mise à niveau s'effectuera sous forme :

- d'actions de formation en continu (1 à 2 semaines) en 1996,
- de rappels et actions de consolidation en 1997 et 98 : actualisation des méthodes, formation aux nouvelles technologies, consolidation des points faibles détectés.

ANNEXE 2

Coût d'investissement total et par composante

1996

- **Stages en Europe pour 5 directeurs**
  - voyages et déplacements :
    - billets avion par personne 1.600$
    - déplacement en Europe 600$
    - total par personne 2.200$
    - Soit pour 5 11.000$

  - séjours en Europe : coût par mois
    - allocation forfait mensuelle 2.000$
    - assurances et divers 600$
    - frais de formation 1.000$
    - total par mois 3.600$
    - Soit pour 6 mois 21.600$
    - **Total** 32.600$

- **Séminaires sur place pour 25 cadres**
  (5 adjoints, 20 chefs de bureau)
  - honoraires des formateurs extérieurs
    - 5.000$ X 4 semaines 20.000$
  - travaux secrétariat, tirages reproduction
    - fournitures, location matériel etc. 2.300$
      per diem des deux formateurs
    - 250 $ X 30 jours 7.500$
  - voyages des deux formateurs
    - 1.600$ X 2 3.200$
    - **Total** 33.000$

- **Séminaires sur place pour le personnel administratif** (50 personnes)
  - honoraires des formateurs libanais
    - 3.000$ X 4 semaines 12.000$
  - travaux secrétariat, tirages fournitures
    - location, matériel et divers 3.000$
    - **Total** 15.000$
    - **Grand Total pour 1996** **80.600$**

<u>1997 et 1998</u>

- **Actions de suivi, de rappel, de consolidation**
  - Cadres (1 formateur extérieur : 1 semaine)
    (1 formateur libanais : 3 semaines)

- honoraires	14.000$	
- voyage aller-retour	1.600$	
- per diem 250$ X 8 jours	2.000$	
- travaux fourniture	2.400$	
Total		20.000$

  - Personnel administratif (2 formateurs libanais : 3 semaines)

- honoraires 3.000$ X 6	18.000$	
- travaux, fournitures divers	4.000$	
Total		22.000$
Grand Total par an		**42.000$**

FICHE N° 10-b

MESURES D'INCITATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES ET DE FORMATION

1 - Objectifs visés par le projet :

- Créer les conditions favorables à l'adhésion des opérateurs privés à la politique de ressources humaines et de formation définie par le ministère
- sensibiliser les partenaires professionnels (hôteliers, restaurateurs, responsables d'agences de voyages) au fait que la formation est un investissement, qu'il est de leur intérêt de la mettre en place dans l'entreprise elle-même (apprentissage) et de la soutenir à l'extérieur (écoles et centre de formation continue)
- assurer au ministère les moyens (notamment financiers) durables propres au développement de sa politique.

2 - Description :

- Voir annexe 1 suivante.

3 - Localisation :

- Sur place.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Institution de la taxe-formation,
- Création de l'Association Professionnelle Gestionnaire de la formation continue.

5 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Ministère du Tourisme du Liban.
- Ministère des Finances (partie taxe).
- Ministère de l'Enseignement Technique (situation actuelle, délivrance des diplômes).

7 - Date souhaitée de démarrage :

- 1996.

8 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- Réforme de la classification des établissements touristiques.

9 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Ministère du Tourisme.
- Association professionnelle (gestion de la formation continue).

10 - Emplois créés :

- Nombreux postes de formation en entreprise et d'enseignants pour les écoles,
- Nouveaux postes de "directeurs des ressources humaines" et de responsables de la formation dans les grands établissements.

11 - Principaux effets induits par le projet :

- Créer un nouvel état d'esprit, où les seules valeurs ne seront plus d'ordre immobilier et matériel, mais tendront vers les orientations du tourisme telles que définies par l'O.M.T., à savoir prise en compte des valeurs d'ordre humain et social,
- Meilleure collaboration entre le Ministère du Tourisme et ses partenaires professionnels, plus directement intéressés à l'évolution dans le sens défini,
- Meilleure santé sociale des entreprises.

12 - Principaux résultats économiques et financiers attendus :

- Développement de la productivité des cadres et des personnels, résultant de la généralisation progressive de la formation,
- Croissance du chiffre d'affaires du tourisme, résultant d'une offre qualitativement meilleure.

13 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Les personnels, cadres et responsables des établissements de tourisme,
- Le Ministère du Tourisme, dans l'application de sa politique,
- Le pays dans son image du tourisme ("les employés heureux font les clients heureux") et dans son développement touristique.

ANNEXE 1

Description

1 - **Prise en compte (de façon progressive et simple) d'éléments susceptibles de valoriser le classement de l'établissement**

- Possession par l'exploitant d'un diplôme de gestion hôtelière (ou expérience de 10 ans, dont 5 ans au moins comme chef de service),

Cette disposition prévue dans les textes actuels et non appliquée, pourrait être réactivée.

- Mise en place d'une politique de ressources humaines telle que définie au point 1.5.1.2. et attestée par la présence d'un directeur de ressources humaines (ou d'un chef du personnel formé aux ressources humaines),

- présence d'un responsable de la formation à temps complet ou partiel,

- Mise en place de l'apprentissage,

- pourcentage (à définir) d'employés ayant bénéficié d'une formation initiale (attestée par un diplôme) ou d'une formation continue (attestée par un certificat),

- pourcentage d'employés possédant une maîtrise opérationnelle des langues française et anglaise,

- Mise en place d'un politique d'animation.

Bien entendu, tous ces éléments, pris isolément ou en bloc, ne peuvent constituer des critères absolus de classification. Cependant, si la moitié au moins d'entre eux par exemple est réunie, ils montrent que l'établissement s'engage dans la politique de ressources humaines et de formation décidée par le Ministère du Tourisme, qui est aussi une politique de qualité. A ce titre, ils méritent et justifient l'ajout à leur classement d'un **label qualitatif**, dont le libellé reste à trouver, par exemple 4 (ou 3 ou 2) étoiles+, ou qualité plus, ou....

Ceci, qui est en cohérence avec les points fort du tourisme libanais (l'accueil), et qui renforcerait l'image du pays, pourrait avoir sur les milieux professionnels une valeur d'incitation importante.

2 - **Avantages liés à la possession d'un diplôme officiel**

- possibilité d'obtenir des prêts à taux bonifié (diplôme + 5 années d'expérience, ou 10 années d'expérience).

- priorité recommandée en matière de promotion et d'avancement,

- obligation de posséder un diplôme officiel d'hôtellerie ou de tourisme pour occuper un poste de formateur en entreprise ou d'enseignant en école.

3 - **Moyens financiers** : institution d'une taxe-formation, assise sur la masse salariale (au moins 1% au départ, progressant par paliers pour atteindre 2%):

50% du produit de cette taxe serait affecté à la formation initiale :

- déductible en partie si l'entreprise forme ses propres apprentis (dans des conditions et selon des barèmes fixés par la loi),

- à verser pour la partie restante à l'école publique ou privée (officiellement reconnue) ou au centre de formation initiale (reconnu) de son choix. L'institution bénéficiaire (dont l'utilisation de la

taxe, strictement contrôlée, est réservée à des objectifs pédagogiques) délivre chaque année un reçu officiel à l'entreprise.

50% est affecté à la formation continue :

- déductible en partie si l'entreprise procède à des actions de formation continue conduites par un organisme habilité. Les déductions sont effectuées dans des conditions et selon un barème fixé par la loi,

- à verser pour la partie restante à l'Association Professionnelle Gestionnaire du centre de Formation continue de la profession.

FICHE N° 10-c

ETUDE DE FAISABILITE CONDUISANT A LA CREATION ET AU LANCEMENT DE L'I.S.A.H.T. (INSTITUT SUPERIEUR ARABE D'HOTELLERIE ET DE TOURISME)

1 - Objectifs visés par l'étude :

- Permettre la réalisation rapide de l'Institut Supérieur Arabe d'Hôtellerie et de Tourisme et son ouverture, en :
  - définissant les objectifs et le projet pédagogique de l'Institut,
  - réunissant toutes les données techniques nécessaires à sa création (surfaces, installations, équipements),
  - établissant les budgets d'investissement et de fonctionnement,
  - apportant l'assistance pédagogique au lancement (programmes d'études, formation des enseignants, recrutement des étudiants, tutorat, lancement, suivi pendant un an)..

2 - Description :

- Voir annexe.

3 - Localisation du projet de l'ISAHT :

- Le grand établissement à vocation d'écoles techniques construit à Deir El Kamar sur 10.000 m^2 mais non terminé semble une localisation idéale. Propriété de l'Etat Libanais, dans un environnement de qualité, il pourrait abriter un vaste ensemble de salles de cours, d'ateliers spécialisés, et locaux administratifs, un hôtel et restaurant d'application, un logement pour les étudiants et pour les stagiaires de formation continue. Les autorités politiques locales sont très favorables au projet.

4 - Conditions préalables de réalisation de l'étude :

- Décision des autorités libanaises responsables (Ministère du Tourisme) en concertation avec les autorités régionales.
- Elaboration du cahier des charges de l'étude.
- Disponibilité du financement.

- Eventuellement création de l'entité juridique qui sera responsable de la gestion et du fonctionnement de l'ISAHT (Association loi de 1901, société, etc).

5 - Maître d'ouvrage de l'étude :

- Ministère du Tourisme Libanais.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation de l'étude :

- L'organisme retenu pour l'étude de faisabilité en concertation permanente avec :
  - Le Ministère du Tourisme Libanais (et les autorités régionales),
  - Les partenaires professionnels..

7 - Date souhaitée de démarrage :

- 1996.

8 - Durée de l'étude :

- une année.

9 - Projets prioritaires liés en amont et en aval :

- Décision quant à la localisation de l'ISAHT.

10 - Coût de l'étude :

- 600.000 US$.

11 - Type de financement envisagé pour l'étude :

- Financement par les pays arabes concernés, le PNUD et les Coopérations bilatérales.

12 - Entité responsable de la gestion et du déroulement de l'étude :

- Ministère du Tourisme du Liban,
- ou future entité juridique responsable de l'ISAHT.

13 - <u>Principales charges récurrentes à l'étude</u> :

- Eventuellement : extension du suivi pédagogique de l'ISAHT au-delà de la première année (maximum 3 ans).

14 - <u>Emplois créés par la réalisation du projet de l'ISAHT</u> :

- Corps professoral et encadrement administratif et d'entretien,
  - (25 à 30 pour l'I.S.A.H.T.)
  - (50 à 60 pour l'école hôtelière annexée et la formation continue).

15 - <u>Principaux effets induits par le projet ISAHT sur le Liban</u> :

- Libanisation et arabisation de ses cadres supérieurs,
- Possibilité d'exportation de ses cadres supérieurs,
- Effet-vitrine de l'institution (technologies en particulier) sur toute la région,
- Retour au leadership du Liban sur le tourisme moyen-oriental.

16 - <u>Principaux résultats attendus</u> :

- Réponse aux besoins en cadres supérieurs pour l'hôtellerie et le tourisme,
- Valorisation et développement du tourisme régional dans son ensemble,
- Développement du sentiment d'appartenance au monde arabe et à l'espace touristique moyen-oriental.,

17 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet ISAHT</u> :

- Les cadres supérieurs formés,
- Le Ministère du Tourisme de la région et les pays eux-mêmes,
- L'espace touristique moyen-oriental et la région.

ANNEXE 1

Description

L'étude de faisabilité, confiée à un organisme extérieur (bureau d'études spécialisé en ingénierie éducative).

1 - Définira les objectifs, le projet pédagogique et le statut de l'établissement. Il est prévisible que, pour assurer à l'ISAHT un caractère hautement professionnel et offrir à ses étudiants la possibilité de connaître et pratiquer les différentes composantes opérationnelles de l'hôtellerie, elle l'ancrera à une école hôtelière annexée possédant les niveaux V et III, et à ses deux outils d'application : un hôtel et un restaurant d'application.

2 - Elaborera toutes les spécifications techniques nécessaires à la création de l'ISAHT, (et de l'école hôtelière-pilote qui lui est annexée) : surfaces, installations, équipements, ateliers, laboratoires, etc...

3 - Etablira les budgets d'investissement et de fonctionnement, et le compte d'exploitation prévisionnel (les "produits" provenant des marges dégagées par l'hôtel et le restaurant d'application, par les droits d'inscription des étudiants et participants aux séminaires de formation continue, et par la taxe-formation).

4 - Apportera l'assistance technique, administrative et pédagogique nécessaire à l'ouverture et au lancement : élaboration des programmes d'études, des moyens (outils didactiques, supports de cours) et des méthodes; recrutement et formation ou mise à niveau des enseignants, organisation de la scolarité (stages d'application); recrutement des étudiants (fixation des critères et profils), contrôle des résultats, lancement de l'Institut, suivi pendant une année.

Pour éviter toute ambiguïté, le terme **étude** fera référence à l'étude préalable de faisabilité, le terme de **projet** étant réservé à la future réalisation concrète de l'ISAHT.

FICHE N° 10-d

ETUDE PREALABLE A LA REFONTE DU SYSTEME D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL PUBLIC (HOTELLERIE ET TOURISME)

1 - Objectifs visés par l'étude :

- Réaliser l'adéquation entre l'offre et la demande de formation.

A cette fin :

- restructurer la carte scolaire de l'enseignement hôtelier en fonction des besoins locaux et régionaux, des bassins d'emplois et de recrutement,
- définir les types de formation les mieux adaptées à chaque niveau et chaque public scolaire,
- doter les établissements en moyens matériels, financiers et humains.

2 - Description :

- Voir annexe 1 suivante.

3 - Conditions préalables de réalisation :

- Elaboration détaillée du cahier des charges de l'étude.

4 - Maître d'ouvrage :

- Ministère de tutelle,

5 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Ministère de tutelle,
- Organisme chargé de l'étude (en liaison avec le Ministère du Tourisme, détenteur de toutes données prospectives en matière de tourisme).

6 - Date souhaitée de démarrage :

- 1996.

7 - Durée des travaux et date approximative d'entrée en fonctionnement :

- 6 mois.

8 - Coût d'investissement total et par composantes :

- Composante	A :	30.000$
	B :	30.000$
	C :	30.000$
	Total	90.000$

9 - Type de financement envisagé :

- Ministère du Tourisme, PNUD et (ou) coopération bilatérale.

10 - Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé :

- Ministère de tutelle.

11 - Principaux effets induits par le projet :

- Faciliter l'ascension sociale des jeunes ruraux grâce au tourisme.
- Faciliter l'emploi des femmes (le tourisme est l'un des secteurs qui s'y prête le mieux).

12 - Principaux résultats attendus de l'étude :

- Une vision claire des objectifs de formation et de la stratégie pour les atteindre.

13 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Le Ministère de tutelle, qui pourra ensuite procéder à la mise en oeuvre de la refonte de l'enseignement hôtelier et touristique,
- Le tourisme libanais, dont l'amélioration de la formation est un préalable au développement.

ANNEXE 1

Description de l'étude

A - **Analyse et diagnostic à court et moyen terme des besoins et des moyens actuels de formation.**

- En fonction des prévisions d'évolution de la capacité d'hébergement (y compris les formes nouvelles) et du tourisme (agence de voyage, guides, spécialités nouvelles liées au développement des loisirs et de l'animation), une approche relativement fine des besoins en formation initiale sera proposée **par région**, avec décomposition en niveaux, filières et spécialités, et accent mis sur les bassins d'emplois,

- Face à ces besoins seront étudiés les moyens actuels (formations publiques et privées) et leur répartition par région, niveau et filières, en mettant l'accent sur les bassins de recrutement disponibles,

- Le bilan-diagnostic fera ressortir les inadéquations quantitative (75% à 100% de déficit en formation hôtelière, selon les niveaux) et qualitative (besoins aux niveaux V et III, formation au niveau IV) ainsi que le décalage entre les contenus de formation souvent obsolètes, et les besoins.

B - **Evaluation de la carte scolaire actuelle (répartition des écoles par régions), de leurs structures physiques** : locaux, installations, équipements, laboratoires, bibliothèques.

Détermination des insuffisances dans tous les domaines.

Moyens à mettre en oeuvre pour la réhabilitation physique des établissements existants

C - **Solutions préconisées**

- redéfinition des objectifs, du positionnement des écoles (par régions et par niveaux) et proposition de carte scolaire,

- refonte des programmes d'études, des rythmes scolaires (formation accélérée, en alternance, recrutement à 15 ou 18 ans, ou post-baccalauréat, etc...) et des méthodes (introduction de l'audio-visuel, de l'inter-actif etc...),

- redéfinition des conditions de recrutement des élèves,

- moyens à mettre en oeuvre au plan des ressources humaines (corps professoral, personnel administratif, etc...) et des ressources financières (budget de fonctionnement):

Cette étude d'ensemble, scindée en 3 composantes dissociables, pourrait être confiée soit :

- à un cabinet d'étude extérieur spécialisé en ingénierie éducative, lequel s'appuierait sur un spécialiste libanais,

- à un cabinet libanais spécialisé en ingénierie éducative, lequel ferait appel à un "regard extérieur" spécialisé.

FICHE N° 10-e

ETUDE PREALABLE A LA CREATION D'UN CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

1 - <u>Objectifs visés par l'étude</u> :

- Doter les professions de l'hôtellerie et du tourisme d'un centre de formation professionnelle continue pour assurer le perfectionnement des cadres et des personnels du secteur :

A cette fin :

- étudier avec le Ministère du Tourisme et les syndicats professionnels les conditions juridiques, administratives et financières de cette création,
- en étudier tous les aspects pédagogiques de son fonctionnement (locaux, formateurs, budgets, etc)

2 - <u>Description de l'étude</u> :

- A réaliser au Liban en s'inspirant des exemples français (le centre le plus performant étant le CENTHOR, à l'Ile de la Réunion)
- définition des besoins de formation continue présents, à court et moyen terme. (Besoins quantitatifs - par niveaux, filières et spécialités)
- conditions juridiques, administratives pour que le Centre de formation continue soit administré et géré par les syndicats professionnels. Création d'une association type loi 1901 formée par le 6 syndicats pour en assurer la gestion.
- aspects financiers - les ressources proviendraient :
  - du produit de la "taxe-formation" affecté à la formation continue (50% de l'ensemble)
  - de la participation des bénéficiaires eux-mêmes (entreprises, particuliers) lorsqu'il s'agit d'actions de formation coûteuses ou considérées non prioritaires.
- aspects matériels, pédagogiques et de fonctionnement. L'étude proposera des solutions au problème des locaux (location, ou hôtel) des priorités de formation, et les budgets d'investissement (éventuel) et de fonctionnement.

- En attendant la création du Centre, il est souhaitable que les séminaires de formation continue organisés en 1994 et 1995 par Hospitality Services à la demande des Syndicats puissent continuer, et traiter en priorité les thèmes suivants :
  - sensibilisation des directeurs et propriétaires à la formation en entreprise,
  - formation des chefs de service à former leur équipes,
  - formation des formateurs en général.

3 - <u>Localisation de l'étude</u> :

- Ministère du tourisme.

4 - <u>Conditions préalables de réalisation de l'étude</u> :

- Décision des autorités libanaises responsables,
- Elaboration du cahier des charges,
- disponibilité du financement.

5 - <u>Maître d'ouvrage de l'étude</u> :

- Ministère du Tourisme.

6 - <u>Principaux intervenants dans la réalisation de l'étude</u> :

- L'organisation retenue pour élaborer l'étude,
- Les syndicats professionnels,
- Le Ministère du Tourisme.

7 - <u>Date souhaitée de démarrage</u> :

- 1996.

8 - <u>Durée de l'étude</u> :

- Un mois.

9 - <u>Coût de l'étude</u> :

- 10.000 US$.

10 - <u>Type de financement envisagé pour l'étude</u> :

- Ministère du Tourisme.

11 - <u>Entité responsable de la gestion et du déroulement de l'étude</u> :

- Ministère du Tourisme.

12 - <u>Principaux effets induits par l'étude</u> :

- Stimuler l'intérêt de la profession à la formation continue.

13 - <u>Principaux résultats attendus</u> :

- Permettre la réalisation concrète du Centre de formation continue.

14 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Les professionnels du secteur (syndicat, cadres et employés),
- Le Ministère du Tourisme.

FICHE N° 10-f

FORMATION DE FORMATEURS EN ENTREPRISE (EXPERIENCE-PILOTE AVEC L'I.U.F.M. DE TOULOUSE)

1 - Objectifs visés par l'étude :

- Stimuler le démarrage de la formation en entreprise par une expérience-pilote,
- Offrir à quelques directeurs d'hôtels et chefs de service la démonstration concrète, dans leurs établissements, de ce que peut apporter la formation en entreprise,
- Donner aux chefs de service une première formation pédagogique pour les inciter à continuer (effet durable).

2 - Description de l'étude .

A l'exemple de l'expérience-pilote menée avec les étudiants de l'Ecole Nationale d'Administration Hospitalière de Rennes, qui ont effectué leurs stages de fin d'étude dans des hôpitaux de Beyrouth, l'Université de Toulouse (I.U.F.M. ou Institut Universitaire de formation des Maîtres) et le Syndicat des hôteliers du Liban sont d'accord pour étudier une expérience similaire avec un groupe de futurs professeurs d'hôtellerie pendant leur stage de fin d'étude (2 à 3 mois).

Les stagiaires seraient totalement pris en charge (hébergement et nourriture) par les hôtels. Ils seraient suivis et assistés par un conseiller pédagogique expérimenté désigné par le syndicat.

L'expérience pourrait se dérouler ainsi :

- sensibilisation et information des directeurs hôtels candidats dès début 1996 (rôle et fonction du stagiaire, ce qu'il peut apporter, ce qu'il attend, etc....). Etablissement de la liste des hôtels retenus par le syndicat.
- arrivée des stagiaires (vers avril-juin) réunions avec les directeurs,
- séminaire stagiaires - chefs de service, organisé par le conseiller pédagogique,
- déroulement du stage (2 à 4 semaines dans les hôtels, puis permutation),
- séminaire de synthèse et conclusions.

Les deux parties souhaitent limiter l'expérience à un nombre réduit (8 à 15 maximum) et l'entourer de toute la préparation relationnelle et psychologique maximum) afin de s'assurer les meilleures chances de succès.

3 - Localisation de l'étude :

- Hôtels de Beyrouth et hors de Beyrouth.

4 - Conditions préalables de réalisation de l'étude :

- Accord définitif des deux parties et des candidats stagiaires,
- Règlement de toutes les modalités pratiques (voyages, assurance, etc...) (signature d'une convention).

5 - Maître d'ouvrage de l'étude :

- le syndicat des hôteliers au Liban.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation de l'étude :

- le syndicat,
- L'IUFM de Toulouse,
- le conseiller pédagogique coordonnateur.

7 - Date souhaitée de démarrage :

- Courant 1996.

8 - Durée de l'expérience-pilote :

- 2 à 3 mois.

9 - Coût d'investissement total et par composantes :

- Voyage et coût de la résidence à Beyrouth : environ 800$ par personne.

10 - Type de financement envisagé :

- Appel à la région Midi-Pyrénées qui finance déjà plusieurs actions auprès d'écoles libanaises.
- Les stagiaires continuent à percevoir leur bourse pendant le stage.

11 - <u>Entité responsable de la gestion et du déroulement de l'étude</u> :

- Syndicat des hôteliers.

12 - <u>Principaux effets induits par l'étude</u> :

- Sensibilisation des personnels à la formation en entreprise,
- Sensibilisation aux valeurs du professionnalisme (qualité du service),
- Valorisation de l'image des métiers de l'Hôtellerie

13 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- A long terme, l'impulsion donnée au démarrage de la formation en entreprise sera profitable (productivité accrue).

14 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Les hôtels d'accueil,
- Les stagiaires eux-mêmes,
- le Ministère du Tourisme, par le démarrage de la formation en entreprise.

FICHE N° 10-g

OUVERTURE DE LA SECTION DE FORMATION DE PROFESSEURS D'HOTELLERIE A L'IPNET (INSTITUT PEDAGOGIQUE NATIONAL DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE)

1 - Objectifs visés par le projet :

- Doter les écoles hôtelières et institut hôtelier de professeurs techniques (qui leur font cruellement défaut),
- Relever ainsi le niveau de l'enseignement hôtelier dans son ensemble,
- Assurer à l'IPNET les conditions d'un développement durable.

2 - Description :

- Il s'agit, au sein de l'IPNET, qui forme déjà les professeurs pour les écoles techniques industrielles et commerciales, de créer une section pour la formation de professeurs d'hôtellerie, dans les deux options : cuisine-patisserie et services (restaurant, réception, étages). Envisagée dès 1983, l'ouverture de cette section avait été différée. Elle pourrait être abritée dans les locaux de l'IPNET (Cité Technique Dekwaneh) pour l'enseignement général (psycho-pédagogie, techniques d'enseignement, langues) dans les ateliers de l'école hôtelière proche pour l'enseignement professionnel, le tout complété par des stages pratiques dans les hôtels et bons restaurants.

- L'ouverture de cette section dès octobre 1996 supposerait :

- l'envoi en mission d'un professeur de l'IUFM de Paris ou Toulouse pendant 2 semaines au moins dès janvier ou février pour élaborer les programmes et cadrer l'opération (formation en 2 ans après BTS d'hôtellerie et une expérience professionnelle),

- la nomination d'un coopérant préparé à cette tâche dès septembre 1996. La section pourrait ouvrir une première option (spécialité cuisine-patisserie) dès octobre 96. Le coopérant, spécialiste de ces disciplines, recruterait les candidats, organiserait la section, assurerait les enseignements professionnels de sa spécialité (les enseignements généraux étant assurés en commun avec ceux des options déjà

existantes) et apporterait son assistance technique à l'école hôtelière et à l'institut hôtelier pour sa réorganisation pédagogique.

- la deuxième option pourrait ouvrir en octobre 1997, à condition qu'un deuxième coopérant, spécialiste de services (restaurant, réception, étages) puisse être nommé en septembre 1997.

- Après avoir disposé de coopérants pendant 3 ans, la section devrait pouvoir sécréter ses propres enseignants-formateurs et assurer la relève.

3 - Localisation :

- A l'IPNET Cité Technique - Dekwaneh.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Obtenir l'envoi d'une mission dès le début d'année 1996,
- Demande de création de nouvelle section par l'IPNET, en liaison avec la Coopération Française.

5 - Maître d'ouvrage :

- Ministère de l'Enseignement Technique.

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Ministère de l'Enseignement Technique,
- Coopération Française.

7 - Date souhaitée de démarrage :

- Octobre 1996.

8 - Durée de la mise en place :

- Compter trois ans pour un lancement consolidé, avant la prise en charge durable par l'organisme de tutelle.

9 - Coût d'investissement total et par composantes :

- **1996**	- mission d'un professeur d'IUFM	6.000$
	- salaire d'un coopérant 4 mois en 1996	

si C.S.N.		12.000$
(coopérant de Service-National)		
si professeur titulaire		24.000$

- **1997**	- un coopérant : 12 mois		
	- 2° coopérant : 4 mois		
Total selon type de coopérant		48.000$ ou	96.000$

- **1998**	- 2 coopérants		
Total	selon type de coopérant	72.000$ ou	148.000$

En ajoutant aux salaires les frais de fonctionnement et de bourses pour les stagiaires recrutés (300.000$), on obtient un coût total (investissement et fonctionnement), pour les trois années 96 à 98 : 438.000 à 570.000 US$.

10 - <u>Entité responsable de la gestion et du fonctionnement du projet envisagé</u> :

- Ministère de l'Enseignement Technique.

11 - <u>Mode de gestion envisagé</u> :

- Aucune modification (statut de l'IPNET).

12 - <u>Principales charges récurrentes</u> :

- Salaires des enseignants,
- Bourses des étudiants-formateurs.

13 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Amélioration de la formation dans les écoles hôtelières,
- Stabilisation du corps professoral,
- Meilleure image des écoles et de la profession.

14 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Par effet multiplicateur, la formation des formateurs est source d'amélioration de la productivité sur une grande échelle.

15 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Les futurs enseignants des écoles hôtelières,
- le Ministère de tutelle des écoles hôtelières,
- le pays dont le développement de son capital humain par la formation touristique profite à son développement économique.

FICHE N° 10-h

ELABORATION D'UNE DOCUMENTATION DE BASE A METTRE A LA DISPOSITION DES CREATEURS D'ECOLES HOTELIERES PRIVEES

1 - <u>Objectifs visés par le projet</u> :

- L'incitation au développement des écoles hôtelières privées (qui fait partie des politiques retenues implique deux types d'actions :

- Une **action de contrôle** sur les écoles existantes pour éviter les dérives de type commercial voire mercantile.

- Une **action d'orientation et d'assistance** aux écoles à créer par la mise à disposition d'une documentation de base que seul le Ministère du Tourisme peut réunir et proposer.

- Cette documentation aidera les créateurs d'écoles à comprendre les objectifs humains, sociaux et professionnels de la formation hôtelière, à cadrer leur projet, à définir les moyens matériels, pédagogiques et humains à mettre en oeuvre, et à prévoir les budgets d'investissement et de fonctionnement nécessaires.

2 - <u>Description</u> :

- Cette documentation de base très axée sur l'adéquation formation-marché du travail réunira :

- Une information sur **les emplois du tourisme** : croissance des besoins, présentés par niveaux et spécialités, typologie des emplois, descriptifs des postes, profils requis. Besoins prioritaires, besoins prévisibles (animations, tourisme culturel, etc...). Perspectives de carrière offertes (attention aux recrutements : 1 personne sur 10 est faite pour le tourisme!).

- Une information sur le **concept d'école hôtelière** (objectifs de développement humain, social personnel **par** la formation professionnelle). D'où le nécessaire équilibre entre la fonction formation (générale, technique, professionnelle - au moins 50 % du temps) et la fonction application pratique (atelier de production, restaurant, hôtel, etc...). Et la nécessité de conduire à un diplôme (ou certificat) officiel.

- Une information sur :

1 - **les différents types d'écoles** ou de formation possible : école traditionnelle (2 ou 3 ans à raison de 8 à 9 mois de cours et 2 mois de stage, le tout à partir d'un niveau de recrutement modeste; la formation en alternance (50% du temps à l'école, 50% dans une entreprise extérieure partenaire); les formations accélérées s'adressant à des étudiants ou des jeunes déjà au travail; les formations modulaires, l'hôtel-école; le restaurant-école, etc...

2 - **les programmes d'études**, les méthodes d'enseignement, l'organisation pédagogique des ateliers; les notions de plans de cours et supports didactiques.

3 - les moyens et méthodes d'évaluations et de contrôle des acquis.

- Une Information sur **les moyens à mettre en oeuvre** (constitutions d'un cahier des charges) :

- éléments d'ingénierie éducative. Selon l'école et son ampleur : surface à prévoir, laboratoires, ateliers. En particulier bien séparer : cuisine pédagogique, cuisine de production, salle de technologie cuisine; de même restaurant pédagogique, restaurant d'application (ouvert au public), salle de technologie restaurant.

- moyens Pédagogiques : installations, équipements de base, documentation, bibliographie de base, avec référence aux autres ressources,

- moyens humains : corps professoral (ratio minimum étudiants/professeur),

- moyens financiers : budgets d'investissement et de fonctionnement à prévoir coût moyen élève.

- Cette documentation de base, qui nécessite une étude, pourra bénéficier des travaux similaires (en France notamment) et les adapter en consultations avec l'Office National pour l'Emploi et les Syndicats Professionnels.

3 - <u>Conditions préalables de réalisation</u> :

- Ministère du Tourisme,
- Office National de l'emploi,
- Syndicats Professionnels,
- Organisme ou spécialiste chargé de l'étude

4 - <u>Date souhaitée de démarrage</u> :

- 1996.

5 - Durée de l'étude :

- 3 mois.

6 - Coût d'investissement total et par composantes :

- 30.000 US$.

7 - Type de financement envisagé :

- Ministère du tourisme, (l'étude peut-elle être rentabilisée auprès des bénéficiaires?).

8 - Entité responsable du déroulement de l'étude :

- Ministère du Tourisme.

9 - Principaux effets induits par l'étude :

- La limitation des dérivés éventuelles liées à toute ouverture d'école hôtelière,
- Rapprochement de la formation du marché de l'emploi,
- Meilleure harmonisation entre écoles privées et publiques.

10 - Principaux résultats économiques et financiers attendus :

- Le développement de la formation privée concourt à la reconstruction et au développement du capital humains, au plan quantitatif, et qualitatif (meilleure productivité).

12 - Bénéficiaires de la réalisation du projet :

- Les écoles privées,
- Le Ministère du Tourisme par son action d'incitation au développement des écoles privées,
- Le pays par le développement efficace de ses moyens de formation touristique.

FICHE N° 10-i

MISE EN PLACE D'ACTIONS DE SENSIBILISATION GENERALE ET D'ACTIONS DE FORMATION DESTINEES AUX PERSONNELS EN CONTACT AVEC LES TOURISTES

1 - Objectifs visés par le projet :

- **Objectif** général : développer l'accueil (point fort de l'image du tourisme libanais) sous toutes les formes et auprès de tous les publics concernés.

A cet effet :

1 - **Valoriser l'image du tourisme**, de l'intérêt économique, social et humain qu'il représente, des valeurs qu'il véhicule et des emplois et carrières qu'il offre, ceci auprès du grand public, des familles, des jeunes et des éducateurs intervenant dans l'orientation des élèves (classes de 3° et terminale). L'action peut être menée par des campagnes dans les média, la participation aux salons spécialisés ("l'aventure des métiers" par exemple) et des présentations dans les écoles, collèges et universités.

2 - **Faire prendre conscience que l'accueil s'inscrit** dans une politique générale de défense et de préservation de l'environnement, de respect du patrimoine, de qualité du cadre de vie, d'ordre et d'hygiène des voies et lieux publics, de rapports courtois et si possible chaleureux avec la population : commerçants en particulier mais aussi passants et piétons auxquels on demande son chemin.

A cet effet, des opérations conjointes peuvent être menées par le Ministère du Tourisme auprès des différentes administrations concernées : Environnement, Culture, Affaires Rurales, Intérieur, Education Nationale, etc...

3 - **Agir plus précisément sur les corps de métiers** en contact direct avec les touristes. ce dernier point est développé ci-dessous.

2 - Description :

- Voir annexe 1.

3 - Localisation :

- Sur place.

4 - Conditions préalables de réalisation :

- Accord avec les administrations concernées.

5 - Maître d'ouvrage :

- Ministère du Tourisme (pour la partie qui le concerne).

6 - Principaux intervenants dans la réalisation :

- Ministère du Tourisme.
- Administrations concernées.

7 - Date souhaitée de démarrage :

- 1996.

8 - Durée des actions :

- A reconduire d'année en année..

9 - Coût d'investissement total et par composantes :

- A négocier avec chaque administration.

10 - Type de financement envisagé :

- Ministère du Tourisme en ce qui le concerne.

11 - Principales charges récurrentes :

- Budget récurrent à prévoir en fonction des publics touchés,
- Prévision de 1996 à 1998 :
    - personnels des aéroports : 200 par an,
    - chauffeurs de taxis : 500 par an. (actions de suivi et de consolidations).

12 - <u>Principaux effets induits par le projet</u> :

- Meilleure image du Tourisme,
- Conditions de travail plus agréables pour les intéressés.

13 - <u>Principaux résultats économiques et financiers attendus</u> :

- Un meilleur accueil est facteur de développement du tourisme, donc de son chiffre d'affaires.

14 - <u>Bénéficiaires de la réalisation du projet</u> :

- Les personnels formés,
- leurs administrations,
- Le tourisme libanais dans don ensemble.

ANNEXE 1

Description

- C'est sur toute la chaîne des "personnes en contact" (front-liners) celles qui vont déterminer la première impression du touriste, qu'il faut faire porter l'effort : fonctionnaires de la Sûreté Nationale, douaniers, hôtesses, porteurs, chauffeurs de taxis.

- A la direction opérationnelle de Sécurité de l'Aéroport, qui regroupe Armée, Sûreté Générale, Forces de Sécurité Intérieure et Douanes Militaires, on reconnaît que, en plus d'une nécessaire amélioration des conditions d'accueil (fléchage signalisation, accès pour handicapés) un complément de formation à l'accueil ne serait pas inutile.
- En ce qui concerne les douanes civiles, des conditions de travail moins précaires, préalable à un minimum de motivation, rendraient sans doute les hommes accessibles à une formation.
- Le public des porteurs (dont certains à la tenue débraillée, au langage et au comportement rugueux) gagnerait à être renouvelé progressivement par du personnel jeune, d'un minimum d'éducation et de savoir-vivre et capable d'échanger quelques mots en français ou en anglais avec les arrivants.

- Pour toutes ces catégories, la formation proposée en collaboration avec les administrations concernées pourrait comporter :
    - un tronc commun de techniques d'accueil : sourire, expression, communication, (phrases simples de français et d'anglais), comportement, attitude, courtoisie. Très simple et concrète, la formation s'accompagnerait de nombreux exercices d'application : dialogues en situation, répétitions, simulations.
    - des formations adaptées à chaque corps de métier :
        - procédures de contrôle de documents ou de fouille de bagages,
        - procédure de prise en charge et de suivi des bagages.

- Si les hôtesses de la M.E.A. ont toutes reçu une formation à l'accueil, leur maîtrise linguistique n'est pas toujours à la hauteur des attentes. Un renforcement est à prévoir dans ce sens.

- Quant aux chauffeurs de taxis, la remise en ordre de leur corporation et la normalisation des conditions d'exercice de leur activité (présence d'un compteur, tarification officielle, délivrance d'un reçu) devrait s'accompagner d'une action beaucoup plus profonde élaborée en collaboration avec le Syndicat des Chauffeurs de Taxis :

- action de formation (Ministère du Tourisme) :

  - accueil, communication (minimum de français ou d'anglais), courtoisie, savoir-vivre, respect de la tarification,

  - capacité de lire un plan ou une carte,

  - connaissance de la ville (monuments, lieux publics) et des pays (sites principaux).

- action de réglementation (Ministère des Transports) :

  - obligations concernant l'état du véhicule : état mécanique et état intérieur,
  - obligation d'afficher à l'intérieur le N° d'immatriculation de façon visible.

3.3. - LA COHERENCE D'ENSEMBLE DES PROGRAMMES PROPOSES

3.3.1. - LA COHERENCE ENTRE LES PROJETS LIES A L'AMENAGEMENT SPATIAL ET LE VOLET STRATEGIQUE "PRODUITS-MARCHES"

Comme cela a déjà été souligné, l'interdépendance entre la stratégie à long terme à proposer et les projets à court terme à réaliser, d'une part dans le domaine de l'aménagement des sites touristiques et, d'autre part dans le montage et la mise en marché de produits touristiques spécifiques est très forte. Un aménagement adéquat des sites est une condition nécessaire pour la définition des produits touristiques les incluant et, d'autre part, il n'est pas utilee, dans le cadre de la mise en oeuvre d'une politique sectorielle de développement touristique, de procéder à des aménagements de sites non susceptibles d'être intégrés dans un produit touristique et vendable à une (ou plusieurs) clientèle(s) déterminée(s).

Cette interdépendance a déjà été mise en évidence au niveau des orientations stratégiques (voir le paragraphe 1.2.3. ci-dessus). Il est important qu'elle soit également vérifiée en ce qui concerne les projets prioritaires correspondants, qui vont être déterminants pour la mise en oeuvre de l'ensemble de la stratégie de développement touristique. Le schéma N°3.1. ci-après fait apparaître :

1 - les relations existant entre les projets prioritaires proposés en matière d'aménagement des sites touristiques et les orientations du volet stratégique "aménagement spatial";

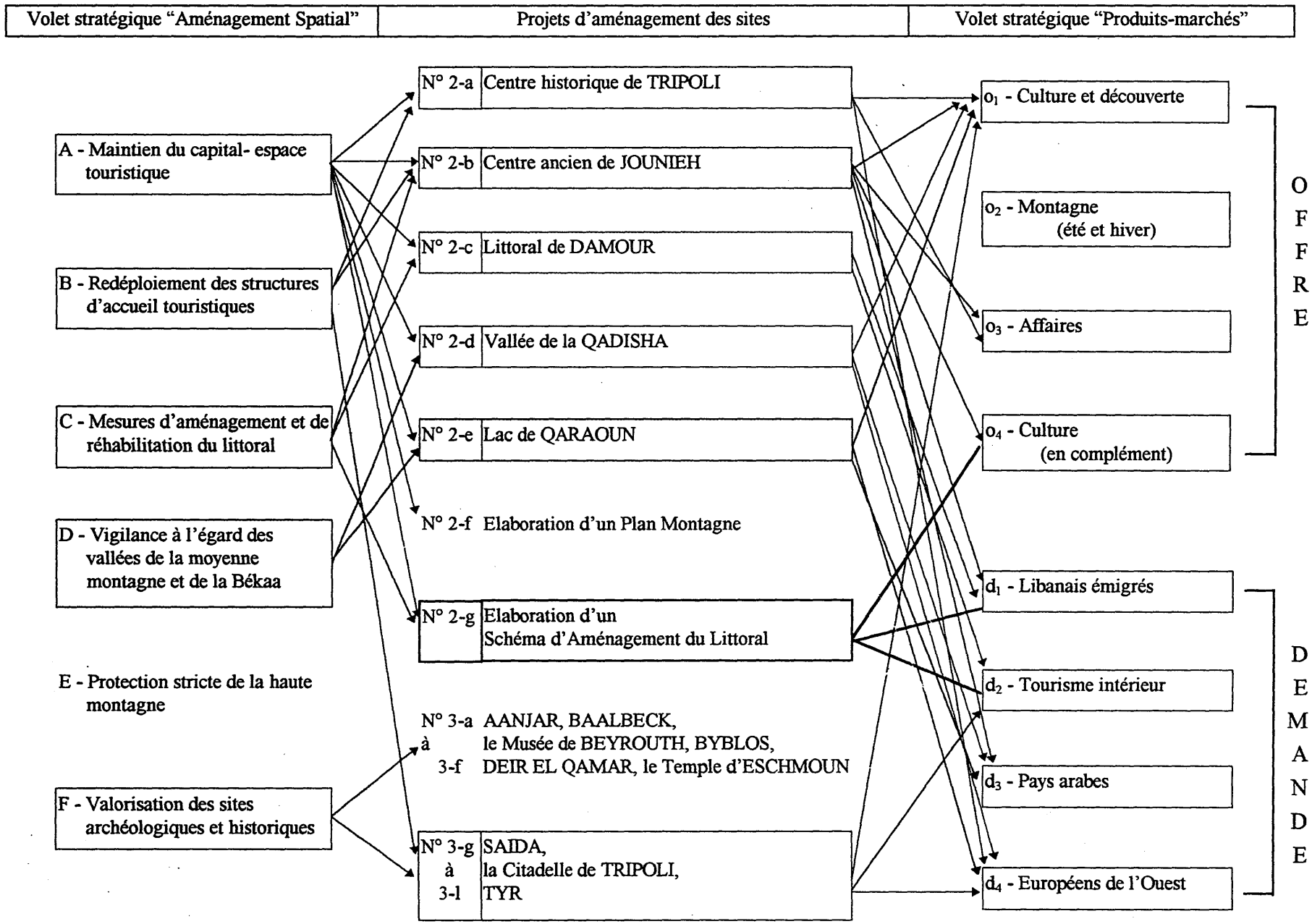
2 - les relations existant entre les mêmes projets prioritaires et les orientations du volet stratégique "produits-marchés".

Les relations, représentées par des flèches sur le schéma, caractérisent chacun des projets proposés en fonction des correspondances entre les deux volets stratégiques retenus, représentées par des cases hachurées sur le schéma N°1.13. précédent. Pour rendre le schéma N°3.1. le plus lisible possible, les relations du deuxième type ont été simplifiées et seules les plus importantes d'entre elles ont été reportées sur le schéma.

Les projets prioritaires relatifs à l'aménagement de sites touristiques précisément identifiés (projets N° 2-a à 2-e) sont proposés à titre illustratif de l'une des orientations adoptées pour le volet stratégique "aménagement spatial". Ils ont été choisis essentiellement en fonction de l'appréciation portée sur l'intérêt touristique du site et sur l'importance des chances de succès que son aménagement à des fins touristiques est susceptible de présenter. cela ne signifie pas que des projets d'aménagement de même nature concernant d'autres localisations ne peuvent pas également avoir un caractère prioritaire, à la condition qu'ils soient pleinement compatibles avec les orientations stratégiques proposées.

Il ressort du schéma N°3.1 et des nombreuses interrelations qui y figurent que les projets proposés en matière d'aménagement des sites touirstiques (y compris les sites historiques et archéologiques) présentent une forte cohérence avec les orientations caractérisant les deux volets stratégiques, aussi bien le volet "aménagement spatial" que le volet "produits-marchés".

Schéma N°3.1. : Correspondances entre les projets prioritaires relatifs à l'aménagement des sites et les axes stratégiques retenus



3.3.2. - LA CONTRIBUTION DU DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE AU REEQUILIBRAGE TERRITORIAL

La politique du Gouvernement libanais en matière de développement et d'aménagement spatiaux n'est pas fondée, comme c'est le cas dans d'autres pays, sur un document de type "Schéma National d'Aménagement du Territoire", qui définirait les grandes orientations à long terme pour l'implantation des activités économiques du pays et de ses habitants. Il n'en reste pas moins que la doctrine générale en la matière consiste en la recherche d'un **rééquilibrage des activités économiques**, entre Beyrouth et le reste du pays d'une part, entre la côte et l'intérieur d'autre part. L'activité touristique peut, dans une certaine mesure, contribuer à cette politique de rééquilibrage.

Le tableau N°3.2 ci-après fait apparaître :

1 - les principales vocations touristiques qui existent potentiellement dans les différents mohafazats en fonction des caractéristiques géographiques de chacun, ainsi que des principaux sites correspondants susceptibles de faire l'objet d'un aménagement;

2 - les projets prioritaires proposés par mohafazat et pour les principales vocations.

Il apparaît que :

- d'une part, les projets proposés concernent l'ensemble des mohafazats du pays;
- d'autre part, leur réalisation est susceptible de contribuer au développement touristique de l'ensemble du mohafazat concerné.

Ce résultat était prévisible, compte tenu de la nature des orientations de la stratégie proposée et, notamment de l'importance accordée aux produits impliquant des séjours de durée plus longue que ce n'est le cas actuellement à l'intérieur du pays. Cet objectif général peut être atteint, en particulier grâce au montage et à la commercialisation de produits touristiques tels que :

- les *circuits de découverte*, reposant sur les visites de sites (grottes, monuments historiques, paysages, etc...) moins connus que les sites classiques, mais aussi sur la rencontre des touristes avec les réalités libanaises profondes;
- les *circuits de randonnée*, totalement ou partiellement pédestres, permettant aux touristes de se rendre dans des endroits d'accès difficile et restés relativement préservés des effets de l'urbanisation;
- les *circuits axés sur des thèmes*, par exemple historiques (les Romains, les Arabes, les Croisés, etc....) ou culturels (l'artisanat, la vigne et le vin, les fleurs, etc....);
- etc.....

La mise en oeuvre de ces produits suppose, outre l'aménagement de sites, que des préalables soient satisfaits, tels que :

- l'amélioration des routes, des pistes ou des sentiers, permettant l'accès aux sites,
- la réhabilitation de certains lieux et sites inclus dans les circuits;
- l'adéquation des hébergements disponibles pour les touristes.

Les propositions faites en matière d'hébergements (voir les paragraphes 2.5. et 3.2.5. et plus particulièrement les fiches N°5-b et 5-c) visent notamment à favoriser l'émergence d'hébergements adaptés à ces formes de tourisme.

Tableau N°3.2. : Répartition par mohafazat des projets prioritaires relatifs à l'aménagement spatial et à la valorisation des sites historiques et archéologiques

Mohafazat	Caractéristiques géographiques	Principaux sites et vocations touristiques correspondantes	Numéro des projets prioritaires
BEYROUTH	**Milieu urbain**	- Sites historiques et archéologiques et Musée National - Commerces et lieux de divertissement - Palais des Congrès et centres de réunion	3-c
	Littoral	- Loisirs balnéaires et nautiques	2-g
MONT-LIBAN	**Littoral**	- Loisirs balnéaires et nautiques (*Jounieh, Tabarja, Damour, Jbeïl, ...*)	2-b, 2-c et 2-g
	Milieu urbain	- Commerces et lieux de divertissement (*Grand Jounieh*)	2-b
		- Sites archéologiques (*Byblos*)	3-b
	Moyenne montagne	- Découverte des vallées de moyenne montagne et des villages (*Chouf, Metn, Kesrouan, ...*) - Sites historiques et religieux (*Harissa, Nahr el Kalb, Aamchit, Beït Ed Dine, Deïr El Qamar, etc....*) - Villégiature (*Aley, Bhamdoun, Hammana, Broumanna, ...*) - Curiosités naturelles (*Grotte de Jeïta, Grotte d'Afqa, cèdres du Barouk, ..*)	3-e
	Haute montagne	- Sports d'hiver (*Faqra, Faraya, Kanat Bakish, Laqlouq, ...*)	2-f
LIBAN-NORD	**Littoral**	- Loisirs balnéaires et nautiques (*Batroun, Tripoli-Sud*)	2-g
	Milieu urbain	- Centres anciens des villes (*Batroun, Tripoli*) - Palais des Congrès (*Tripoli*)	2-a
	Moyenne montagne	- Découverte des vallées de moyenne montagne (*Qadisha*) - Villégiature (*Ehden, Hasroun, Bcharré, Sir Ed Danniyé, ...*)	2-d
		- Sites historiques et archéologiques (*Tripoli, El Mina, Aakkar, ...*)	3-h
	Haute montagne	- Sports d'hiver (*Les Cèdres*)	2-f

Tableau N°3.2. (Suite) **: Répartition par mohafazat des projets prioritaires relatifs à l'aménagement spatial et à la valorisation des sites historiques et archéologiques**

Mohafazat	Caractéristiques géographiques	Principaux sites et vocations touristiques correspondantes	Numéro des projets prioritaires
LIBAN-SUD	**Littoral** **Milieu urbain** **Moyenne montagne**	- Loisirs balnéaires et nautiques (*Tyr-Sud*) - Centres anciens des villes (*Saïda, Tyr*) - Sites archéologiques (*Eschmoun, Saïda, Tyr, ...*) - Sites historiques (*Beaufort, Saïda, ...*) - Découverte de la moyenne montagne (*Bent Jbaïl, Nabatiyé, Marjayoun, ...*) - Sites naturels (*Grotte de Cana*)	2-g 3-g 3-f, 3-g et 3-i 3-g
BEKAA	**Plaine** **Milieu urbain** **Moyenne montagne** **Haute montagne**	- Sites archéologiques (*Baalbeck, Aanjar, Hermel, Medjel Aanjar, Niha, Aïn Harsha, etc....*) - Sites historiques et religieux (*Furzol, etc.....*) - Curiosités naturelles (*Grotte de Kfarzabad,....*) - Sites urbains (*Zahlé, Rachaïya*) - Lacs intérieurs (*Qaraoun*) - Sports d'hiver (*Mont Hermon*)	3-a et 3-b 2-e 2-f

3.3.3. - LA COHERENCE RELATIVE AUX MONTANTS DES INVESTISSEMENTS PUBLICS

3.3.3.1. - Principes de financement :

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, au moins pour partie, l'aménagement des sites touristiques. Ce rôle fondamental des investissements privés est habituel dans le monde pour ce qui concerne le secteur touristique, mais il est particulièrement important au Liban, du fait :

- du rôle traditionnellement très dynamique du secteur privé dans ce pays,
- de la politique de désengagement de l'Etat préconisée par le Gouvernement,
- de la situation des finances publiques, qui se caractérise par un endettement assez fort et par des recettes publiques limitées, par suite de la faible fiscalité existante.

Mais, pour être en mesure de remplir les trois fonctions principales qui relèvent des Pouvoirs Publics (voir le point I de l'introduction précédente), à savoir :

- *contrôler,*
- *inciter et réguler,*
- *investir,*

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, mais elle restera nettement minoritaire, le secteur public étant le seul à pouvoir assumer des charges qui relèvent de la sauvegarde et/ou de la conservation du patrimoine national.

L'Etat doit également 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 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 infrastrucutres aéroportuaires et les équipements de transport aérien, déterminant pour l'entrée des touristes internationaux.

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 de charme, logement chez l'habitant, 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 (voir les paragraphes 3.3.3. et 3.4.2.3. ci-après).

- 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 de la procédure des contrats d'imposition de type B.O.T. (voir le paragraphe 3.4.1.3. ci-après).

Le tableau N°3.3. 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.

Tableau N°3.3. : 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).

3.3.3.2. - Evaluation des investissements publics relevant du Ministère du Tourisme :

Les projets prioritaires, qui devraient être réalisés au cours des trois prochaines années, sont récapitulés par secteur et domaine d'intervention dans la tableau N°3.4. ci-après, qui précise également la date souhaitable de réalisation.

Seuls les projets ou les domaines pour lesquels le financement doit être assuré en totalité ou en partie par le Ministère du Tourisme ont fait l'objet d'une évaluation de leur coût. Ces évaluations doivent être considérées, à ce stade, comme très approximatives et elles sont données à titre purement indicatif. Des estimations plus proches de la réalité ne pourront être obtenues que grâce à la réalisation d'études de pré-faisabilité.

Les évaluations faites reprennent les estimations figurant, le cas échéant, dans les fiches de projets correspondantes. Celles-ci ont, dans certains cas, été multipliées par trois, lorsque le projet décrit est annuel et devra être répété sur les trois années de la période considérée.

Dans le cas des projets relatifs au domaine de la Promotion et de la Commercialisation, l'évaluation précise du coût de chacun des projets proposés n'a pu être faite à ce stade, car elle dépend en grande partie, pour la plupart d'entre eux, des résultats et des recommandations contenues dans le Plan Marketing et le Programme promotionnel correspondant (Projet N°4-i). Une estimation globale a été faite pour l'ensemble du domaine. Elle s'élève pour la période 1996-1998 à 5 millions de Dollars des Etats-Unis, soit, par exemple 1 million la première année et 2 millions les deux suivantes. Ces montants correspondent environ à la moitié de la norme préconisée par l'Organisation Mondiale du Tourisme en la matière, qui s'élève à 5% du montant des revenus tirés de l'activité touristique.

Le coût total des projets évalués et listés dans le tableau N°3.4. s'élève à 12,3 millions de Dollars des Etats-Unis pour la période 1996-1998. En tenant compte des charges récurrentes liées à la réalisation de ces projets, non évaluées dans la plupart des cas, ainsi que des projets non pris en compte comme prioritaires mais qui pourraient être réalisés au cours de la période considérée, on peut estimer le montant total des investissements que le Ministère du Tourisme devrait réaliser entre 1996 et 1998 aux alentours de **15 millions de U.S. Dollars**, soit de l'ordre de 5 millions par an. Ce montant est sensiblement plus élevé que les montants actuellement investis par le Ministère du Tourisme, puisqu'ils n'ont été que de 3,5 millions de U.S. Dollars par an en 1995, après avoir été 10 fois moins élevés au cours des 3 années précédentes.

3.3.3.3. - L'appui au secteur privé :

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 (voir le paragraphe 3.4.2.3. ci-après).

Tableau N°3.4. : Récapitulation des montants des investissements à la charge du Ministère du Tourisme à réaliser au cours de la période 1996-1998

Numéro et nom du projet prioritaire	Montant estimé* (en milliers de US$)	Date souhaitable de réalisation
1 - Statistiques du tourisme :		
N°1-a : Création d'un centre de documentation	125	1996
N°1-b : Mise en place de la fiche unique	100	1996
N°1-c : Connaissance du tourisme international au Liban	710	1996
N°1-d : Constitution d'un fichier des hébergements	65	1996
N°1-e : Rénovation de l'enquête de fréquentation hôtelière	p. m.**	1996
N°1-f : Renforcement du partenariat avec l'A.G.S.	p. m.**	1996
Sous-total 1	1.000	-
2 - Aménagement des sites touristiques :		
N°2-a : Centre historique de Tripoli et secteur de El Mina	p. m.**	1996-1998
N°2-b : Centre ancien de Jounieh	p. m.**	1996-1998
N°2-c : Littoral de Damour	p. m.**	1996-1998
N°2-d : Schéma d'aménagement de la vallée de la Qadisha	p. m.**	1996
N°2-e : Aménagement du site du lac Qaraoun	p. m.**	1996
N°2-f : Elaboration d'un Plan Montagne	p. m.**	1996
N°2-g : Elaboration du Schéma Général d'Aménagement du Littoral	p. m.**	1996-1997
Sous-total 2	2.000***	-
3 - Valorisation des sites historiques et archéologiques		
N°3-a : Aanjar	p. m.**	A partir de 1996
N°3-b : Baalbeck	p. m.**	A partir de 1996
N°3-c : Le Musée National de Beyrouth	p. m.**	1996
N°3-d : Byblos	p. m.**	1996-1998
N°3-e : Deïr El Qamar	p. m.**	A partir de 1996
N°3-f : Le temple d'Eschmoun	p. m.**	A partir de 1997
N°3-g : Saïda	p. m.**	A partir de 1997
N°3-h : La citadelle de Tripoli	p. m.**	1997 ou 1998
N°3-i : Tyr	p. m.**	A partir de 1997
Sous-total 3	1.000***	-
4 - La promotion et la commercialisation		
N°4-a : Définition de l'image touristique du pays	p. m.	1996
N°4-b : Fiche-type par produit touristique	p. m.	1996-1998
N°4-c : Poursuite du renouvellement de la doc. promotionnelle	p. m.	1996-1997
N°4-d : Développement de la communication touristique	p. m.	1996
N°4-e : Développement de la concertation	p. m.	1996-1997
N°4-f : Renforcement du secteur des agences réceptrices	p. m.	1997
N°4-g : Renforcement de l'action des offices de tourisme à l'étranger	p. m.	1996-1998
N°4-h : Création d'un Service de Communication	p. m.	1996
N°4-i : Elaboration d'un Plan Marketing et d'un Prog. promotionnel	p. m.	1996-1997
Sous-total 4	5.000	-

Tableau N°3.4. (suite 1) **: Récapitulation des montants des investissements à la charge du Ministère du Tourisme à réaliser au cours de la période 1996-1998**

Numéro et nom du projet prioritaire	Montant estimé* (en milliers de US$)	Date souhaitable de réalisation
5 - Les hébergements		
N°5-a : Constitution d'une base permanente de données	p. m. (cf N°1-d)	1996-1998
N°5-b : Mise en place d'une ligne de crédit incitatif	p. m.	1996-1998
N°5-c : Mise en place d'une charte de qualité "*Relais des Cèdres*"	p. m.	1998-1999
N°5-d : Elaboration d'un guide de l'investisseur	30	1997
N°5-e : Création d'un service d'assistance technique	570	1996-1998
N°5-f : Cadrage tarifaire pour l'hôtellerie et la restauration	p. m.	1996
Sous-total 5	600	-
6 - Les transports terrestres et maritimes :		
N°6-a : Renforcement et organisation d'une unité de police routière	p. m.	1996
N°6-b : Mise en place d'une signalétique routière touristique	p. m.	1996
N°6-c : Développement et organisation des transports en commun	p. m.	1996
Sous-total 6	p. m.	-
7 - Le transport aérien :		
N°7-a : Création d'un nouveau produit de tourisme d'affaires	p. m.	1996-1997
N°7-b : Mesures de soutien à l'ouverture de la liaison Beyrouth - Sao Paulo	p. m.	1996
N°7-c : Evaluation des préalables à la privatisation de M.E.A.	p. m.	1996
N°7-d : Développement touristique de la zone de l'A.I.B.	p. m.	1996-1997
N°7-e : Création d'une ligne de transport aérien Beyrouth - Damas	p. m.	1996
N°7-f : Séminaires sur l'utilisation des G.D.S.	100	1996
Sous-total 7	100	-
8 - Le renforcement de l'Administration du Tourisme		
N°8-a : Renforcement de la promotion	p. m.	1996
N°8-b : Renforcement du contrôle et de la réglementation	p. m.	1996
N°8-c : Création de nouveaux services au Ministère	p. m.	1996-1998
N°8-d : Organisation de la concertation avec l'extérieur	p. m.	1996
N°8-e : Adaptation des structures du Ministère du Tourisme	p. m.	1996
N°8-f : Adaptation des effectifs du Ministère du Tourisme	1.650	1996-1998
N°8-g : Modernisation des méthodes de travail internes	p. m.	1996
Sous-total 8	1.650	-

Tableau N°3.4. (suite 2) **: Récapitulation des montants des investissements à la charge du Ministère du Tourisme à réaliser au cours de la période 1996-1998**

Numéro et nom du projet prioritaire	Montant estimé* (en milliers de US$)	Date souhaitable de réalisation
9 - La réglementation des hébergements et des activités touristiques		
N°9-a : Allégement des normes de classifiaction hôtelière	p. m.	1996
N°9-b : Constatation de l'état des hébergements touristiques	p. m.	1996
N°9-c : Réglementation des meublés de tourisme	p. m.	1996
N°9-d : Réforme générale de la réglementation des hébergements	p. m.	1997
N°9-e : Réglementation des labels	p. m.	1996
N°9-f : Réforme de la réglementation des agences de voyages	p. m.	1996
Sous-total 9	p. m.	-
10 - Les ressources humaines et la formation :		
N°10-a : Organisation des stages et de séminaires pour le personnel du Ministère du Tourisme	130	1996
N°10-b : Mesures d'incitation et d'accompagnement de la politique de ressources humaines et de formation	p. m.	1996
N°10-c : Etudes de faisabilité pour la création de l'ISAHT	p. m.	1996
N°10-d : Etude préalable à la refonte du système d'enseignement technique et professionnel public	100*	1996
N°10-e : Etude préalable à la création d'un centre de formation professionnelle continue	20*	1996
N°10-f : Formation de formateurs en entreprises	100	1996
N°10-g : Ouverture de la section de formation de professeurs d'hôtellerie à l'IPNET	570	1996
N°10-h : Elaboration d'un document de base destiné aux créateurs d'écoles hôtelières privées	30	1996
N°10-i : Mise en place d'actions de sensibilisation générale et d'actions de formation destinées aux personnels en contact avec les touristes	p. m.	1996
Sous-total 10	950	-

* Y compris les charges récurrentes jusqu'en 1998.
** Pour mémoire (essentiellement sous fome d'études).
*** Enveloppe prévisionnelle globale correspondant à la part du Ministère du Tourisme.

Les objectifs en matière de fréquentation hôtelière et les besoins correspondants en capacité d'hébergement (voir le paragraphe 1.4.1. ci-avant) conduisent, sur la base :

- d'un coût de 100.000 U.S. Dollars par chambre construite,
- d'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),
- d'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 N°3.5. ci-dessous.

Tableau N°3.5. : 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

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'auto-financement devrait représenter de l'ordre de 30% du montant de l'investissement, les 70% restants devraient être apportés par des prêts à long terme. Un établissement spécialisé dans le crédit à l'hébergement, de type Crédit Hôtelier, devrait avoir un capital de l'ordre de 10% de l'encours, c'est-à-dire de l'ordre de 30 millions de Dollars au début de son entrée en fonctionnement pour atteindre 100 millions la troisième année, en supposant que le délai de grâce pour le remboursement sera de l'ordre de 2 ans en moyenne.

Une partie des prêts accordés par le Crédit Hôtelier, qui ne devrait pas excéder 25% des prêts totaux, bénéficieront de conditions privilégiées, (taux bonifiés, durée de remboursement et délai de grâce allongés, etc....), à la condition que les établissements auxquels ils sont destinés correspondent à des types d'hébergement conformes à la stratégie de développement proposée : établissements de catégorie 2 ou 3 étoiles, du genre hôtels de charme (voir la fiche N°5-c précédente sur les "Relais des Cèdres") ou gîtes touristiques chez l'habitant (voir la fiche N°9-c précédente), implantés hors de Beyrouth dans des zones touristiques spécifiques (voir la fiche N°5-b précédente).

Le Ministère du Tourisme sera amené à donner son accord pour le choix des projets susceptibles de bénéficier de ces avantages.

3.3.3.4. - Récapitulation des investissements publics :

Au total, le montant de l'effort à fournir pour le financement public relevant directement du Ministère du Tourisme peut être évalué à **35 millions de U.S. Dollars par an entre 1996 et 1998**.

Ce montant apparaît compatible avec les hypothèses de départ adoptées pour la définition de la stratégie de développement touristique (voir le paragraphe 1.1.2. précédent), selon lesquelles le total des investissements publics pourrait s'élever à 4.760 millions de Dollars des Etats-Unis par an pendant la période considérée, en fonction des hypothèses de croissance économique, sur lesquels environ 80 millions de Dollars des Etats-Unis pourraient être consacrés au développement touristique, si une volonté politique de développement touristique s'affirme effectivement dans ce sens.

Toutefois, il convient de ne pas perdre de vue que l'évaluation précédente ne prend pas en compte les investissements d'accompagnement financés en totalité ou partiellement par le secteur public, et qui ne relèvent pas directement du Ministère du Tourisme, et notamment :

- les infrastructures et les équipements aéroportuaires,
- les infrastructures routières (et en particulier la construction ou la rénovation des pistes d'accès à ceratins sites touristiques),
- la formation technique et professionnelle,
- la réhabilitation et la valorisation des sites historiques et archéologiques.

3.4. - LES CONDITIONS D'ORDRE INSTITUTIONNEL ET FINANCIER DE MISE EN OEUVRE DES PROJETS PRIORITAIRES

3.4.1. - CONSIDERATIONS SUR LE MODE DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS :

Le paragraphe 3.3.3. précédent met en évidence l'importance des financements à trouver, qu'il s'agisse :

- d'une part, des investissements privés, notamment pour la réhabilitation des hébergements existants ou pour la construction de nouveaux hébergements, ainsi que pour l'aménagement de sites touristiques;

- d'autre part, des investissements publics, qu'il s'agisse des investissements relevant directement du Ministère du Tourisme (évalués de façon approximative dans le tableau N°3.4. précédent) et surttut des investissements d'accompagnement relevant d'autres ministères (infrastructures aéronautiques, construction et rénovation des routes d'accès, réhabilitation et valorisation des sites historiques et archéologiques, formation technique et professionnelle, etc....).

Afin de mobiliser des ressources suffisantes pour financer les investissements publics et les investissements privés nécessaires, plusieurs orientations majeures peuvent être envisagées.

3.4.1.1. - La mise en place d'une fiscalité spécifique :

Malgré la politique gouvernementale orientée, globalement, vers une fiscalité réduite, il ne devrait pas être exclu de mettre à l'étude la création de deux taxes qui seraient incluses dans les prix à payer par les utilisateurs des hôtels et des autres types d'hébergement, à savoir :

- une **taxe de séjour**, fixée au prorata du prix de la nuitée, qui, si elle était d'un montant de 2 U.S. Dollars en moyenne, pourrait rapporter annuellement de l'ordre de 50 à 60 millions de Dollars;

- une **taxe professionnelle**, fixée également au prorata du prix de la nuitée qui, si elle représentait environ 1 Dollar par nuitée en moyenne, pourrait représenter un montant de l'ordre de 25 à 30 millions de Dollars par an.

Ces taxes, payées par les usagers, seraient relativement indolores pour eux et n'affecteraient pas sensiblement la compétitivité de l'offre touristique libanaise, dans la mesure où :

- d'une part, des efforts seront faits par les hôteliers pour améliorer leur gestion et réduire les coûts de production,

- d'autre part, elles pourront conduire à une amélioration sensible des prestations offertes aux touristes, soit par l'enrichissement et l'amélioration des produits

touristiques proposés, soit par l'amélioration de la qualité des prestations liée à la professionnalisation du personnel des établissements d'hébergement.

Contrairement au principe de l'unicité de caisse, le produit de ces taxes pourrait être reversé :

- à un **Fonds de Développement Touristique** géré par le Comité Interministériel du Tourisme, sous la responsabilité du Ministre du Tourisme, et destiné à financer des actions de développement touristique considérés comme prioritaires (études, développement touristique régional, aménagement de petits sites touristiques, etc.....),

- à un **Fonds de Formation Hôtelière et Touristique**, cogéré par le Ministère du Tourisme et le secteur privé et destiné à améliorer le niveau de l'ensemble du personnel travaillant dans les professions touristiques et hôtelières (organisation de séminaires, formation de formateurs, octroi de bourses pour des stages et des sessions de formation à l'étranger, ...).

3.4.1.2. - L'encouragement à l'investissement privé :

Des mesures d'incitation sélectives devront être prises dans le but de mobiliser vers le secteur touristique et hôtelier les importants capitaux susceptibles de s'investir au Liban et provenant :

- des compagnies d'assurances,
- des groupes financiers,
- des Libanais émigrés,
- etc...

Ces mesures devront, en outre, permettre d'orienter une partie des investissements réalisés vers les réalisations les plus conformes aux axes stratégiques du développement touristique. Des propositions précises sont faites par ailleurs à ce sujet (voir en particulier le paragraphe 3.3.3. précédent et le paragraphe 3.4.2.3. ci-après).

Il est évident que ces mesures seront d'autant plus suivies d'effets sur le comportement des investisseurs privés que les Pouvoirs Publics parviendront, par les réalisations qu'ils financeront dans les domaines relevant de leurs responsabilités, tout comme par la continuité de leur politique, à faire preuve d'une force de conviction suffisante quant à l'intérêt à moyen ou à long terme pour le secteur privé d'investir dans le secteur touristique.

3.4.1.3. - La généralisation des concessions au secteur privé :

L'octroi par l'Etat de concessions au secteur privé en vue de la réalisation et de la gestion de certaines réalisations dans les domaines touristique et/ou hôtelier peut constituer, sous certaines conditions, une source intéressante de financement. Ce mode d'obtention de financement est couramment utilisé au Liban, sous la forme du système dit B.O.T. (Build-Operate- Transfer).

A partir de 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 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 touristique 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.

Ce système présente un très grand intérêt pour le secteur public :

- apport du financement de l'investissement initial par le secteur privé,
- pas de préoccupation d'intervenir dans la gestion,
- revenu assuré proportionnel aux recettes brutes d'exploitation,
- etc.....

Toutefois, la généralisation d'un tel système, ou du système de concession au secteur privé en général, présente, dans le cas de l'aménagement et de l'équipement touristiques, un certain nombre de limites :

- la disponibilité extrêmement réduite en bâtiments et en terrains appartenant à l'Etat et susceptibles de faire l'objet d'un aménagement touristique : un problème d'ordre éthique est à trancher rapidement au plus haut niveau concernant l'utilisation du système BOT pour l'aménagement de sites historiques ou archéologiques qui font partie du patrimoine collectif de la Nation et, même pour certains d'entre eux, de l'Humanité;

- la raréfaction des bâtiments ou des sites en mesure d'intéresser le secteur privé, du fait de la rentabilité économique et financière qu'il serait susceptible d'en retirer, compte tenu des conditions relativement dures que lui imposent les arrêtés d'imposition de type BOT;

- l'intégration des opérations BOT dans un programme cohérent défini sur le respect des orientations stratégiques à moyen et long termes de la politique de développement touristique;

- 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).

3.4.2. - LES PROGRAMMES A REALISER EN URGENCE DANS LE CADRE DE LA MISE EN OEUVRE DU PLAN DIRECTEUR

Il ressort des considérations précédentes que trois axes fondamentaux devront faire en priorité l'objet des efforts, car ils sont relatifs à des domaines qui constituent la mise en oeuvre des orientations stratégiques de développement touristique proposées.

3.4.2.1. - La réorganisation et le renforcement du Ministère du Tourisme :

La prise en compte de cet aspect fondamental pour l'avenir du tourisme libanais, qui a déjà été évoqué par ailleurs (voir les paragraphes 2.8. et 3.2.8. précédent), doit constituer un préalable essentiel dans la mise en oeuvre de la stratégie de développement touristique. Les actions prioritaires, à mener à bien **en parallèle**, peuvent être décomposées en deux catégories de nature différente :

- D'une part, il s'agira de mettre au point et de faire adopter **une nouvelle structure administrative**, qui soit plus rationnelle que l'actuelle et qui prenne en compte l'ensemble des fonctions normalement dévolues à une Administration Nationale du Tourisme. L'organigramme proposé (voir le schéma N°2.6. et la fiche N°8-e précédents) constitue une possibilité parmi d'autres d'une forme d'organisation répondant aux critères précédents. D'autres sont éventuellement envisageables, aucune d'entre elles ne pouvant prétendre constituer la solution idéale.

- D'autre part, et ceci est essentiel, il s'agira progressivement de préciser et de renforcer **les fonctions déjà existantes** et de mettre en place **les fonctions nouvelles** qui appraissent comme nécessaires pour mettre en oeuvre la politique préconisée. Cette démarche, qui consistera à définir de façon détaillée les principales tâches à accomplir et les profils de postes correspondants, sera conduite de façon

progressive mais, étant donné l'urgence d'une solution par rapport à la situation actuelle, le plus rapidement possible, compte tenu des moyens budgétaires disponibles et du renforcement du potentiel humain qu'ils rendront possible. Les fiches N°8-a à N°8-c précédentes précisent, pour les domaines pouvant être considérés comme les plus prioritaires, les actions à entreprendre pour renforcer les services du Ministère du Tourisme.

3.4.2.2. - La réalisation de stages de mise à niveau et de recyclage des cadres du Ministère du Tourisme :

Ces stages sont indispensables et urgents dans le cadre de la restructuration et du renforcement du Ministère du Tourisme. Leur organisation peut être décomposée en deux phases :

a) *En première urgence, il s'agira d'une mise à niveau de trois cadres du Ministère du Tourisme :*

Bénéficiaires : Représentants des spécialités suivantes : statistiques du tourisme, aménagement des sites touristiques, ressources humaines et formation;

Durée : De 3 à 4 semaines;

Gestion et organisation de stages : Confiée par le Ministère français du Tourisme (Agence Française de l'Ingénierie Touristique) à un organisme spécialisé, expérimenté et très informé sur le Liban et ses besoins et présentant toutes garanties (par exemple, France-Qualité-Formation);

Contenus : Organisation pratique et concrète, alliant la réflexion et la connaissance du terrain, avec une ventilation entre trois types de stages :

. Au Ministère français du Tourisme à l'arrivée : objectifs, cadrage, stage de de quelques jours dans des services spécialisés,
. Sur le terrain, chez des opérateurs ou dans des entités diverses,
  - privés : tour-opérateurs, sièges de chaînes hôtelières, stations et sites touristiques;
  - semi-privés : Maison de la France, IMHI, sociétés d'économie mixte;
  - publics : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, préfectures, lycées hôteliers;
. Au Ministère français du Tourisme : comptes-rendus, synthèse et conclusions;

Coût : Pour 3 stages de 3 à 4 semaines incluant les transports, les séjours, et les frais d'organisation et de formation : environ 20.000 U.S. Dollars.

b) *En même temps ou juste après le retour des stagiaires, recyclage et mise à niveau de 4 ou 5 cadres du Ministère* :

Bénéficiaires : (voir la fiche N°10-a précédente);

Durée : 8 à 10 semaines;

Gestion et organisation : Comme ci-dessus;

Contenus : Ils devront être affinés en fonction des profils des cadres désignés pour effectuer ces stages. Le programme est d'inspiration identique au précédent, avec des objectifs plus précis, une organisation pédagogique, une structure et des contenus approfondis :

. présence d'un coordinateur assurant le suivi du stage,
. mise en situation et plus grande implication des stagiaires sur le terrain (participation à des enquêtes, études, évènements, ...),
. déplacements en province pour visiter des sites caractéristiques,
. production d'un rapport (monographie, étude, ...) à remettre aux organisateurs du stage et aux autorités libanaises;

Coût : Pour 4 stages de 8 à 10 semaines incluant les transports, les séjours, les frais d'organisation, de suivi et de formation : environ 50.000 U.S. Dollars.

c) *Financement* :

Ce type de stages pourrait être financé sur l'enveloppe prévue à cet effet dans le budget du document de projet du Plan Directeur de Reconstruction et de Développement Touristiques (Projet PNUD/OMT/LEB/94-002) et sur des crédits dégagés pour l'exercice 1996 par la coopération bilatérale française.

3.4.2.3. - La mise en place du Crédit Hôtelier :

a) *Objectifs :*

Un tel organisme financier est destiné à octroyer des prêts à long terme en vue de construire de nouvelles unités hôtelières, de moderniser et de rénover le parc existant. Compte tenu de la lourdeur des investissements de ce secteur et du retour assez lent de ces derniers, le prêt à long terme (10 à 20 ans) est la forme de crédit la plus adéquate. Le domaine de compétence de cet organisme peut être élargi à tous les modes d'hébergement touristique, y compris la parahôtellerie et les formules de logement chez l'habitant.

b) *Ressources* :

Afin de se doter des moyens financiers nécessaires à son fonctionnement, le Crédit Hôtelier, qui n'est pas à proprement parler une banque (puisqu'il ne possède ni guichet ni dépôt) mais peut être considéré comme un Institut Financier Spécialisé, doit emprunter ses ressources sur le marché obligataire. L'Etat peut aussi lui allouer un certain montant de ressources au cas d'absence de marché obligataire. Ces ressources sont redistribuées avec une marge équivalente aux coûts de gestion auxquels s'ajoute un bénéfice. Ces prêts, destinés à l'ensemble de la profession, peuvent être garantis et, plus le coût des ressources est faible et plus les prêts à long terme sont compétitifs.

A ce système de prêt à long terme peut être superposée une politique volontariste de l'Etat par le biais de la bonification des taux d'intérêt. Ainsi, l'Etat peut favoriser certains investissements en prenant à sa charge trois ou quatre points du taux d'intérêt,

sous réserve que ces investissements répondent à des critères bien précis (type d'hébergement, catégorie, localisation, ...).

Par ailleurs, les actionnaires (Etat, banques, ...) du Crédit Hôtelier doivent aussi créer une masse de fonds propres en respectant un ratio de couverture pour protéger les crédits octroyés aux professionnels.

c) *Fonctionnement* :

Le Crédit Hôtelier doit se doter d'une équipe de chargés d'affaires connaissant bien la profession hôtelière et touristique, pour étudier les dossiers de demande de financement, notamment, aux plans :

- technique (coût de construction, organisation),
- économique (activité, prix, rentabilité),
- financier (montage du dossier, garanties).

En effet, il faut insister sur le fait que, s'agissant de prêts à long terme, le risque est élevé et qu'il est absolument nécessaire que les dossiers soient particulièrement bien étudiés.

Le Crédit Hôtelier doit se doter également de spécialistes pour réaliser les emprunts obligataires de longue durée. En outre, l'établissement devra être pourvu, comme pour toute banque, d'un service de gestion des prêts (notamment pour le suivi des échéances), ainsi que d'un service de recouvrement et de contentieux.

De manière générale, il convient de noter que le service décideur de l'octroi du prêt (Comité des engagements) doit bien connaître le secteur hôtelier et touristique. Aussi, parallèlement à la création d'un tel organisme, une banque de données doit être, en liaison étroite avec le Service des Statistiques du Ministère du Tourisme, mise progressivement en place pour cerner l'activité du secteur hôtelier (taux d'occupation par catégorie, politique tarifaire, etc....).

d) *Financement* :

Une part importante des ressources du Crédit Hôtelier, majoritaire dans un premier temps, devront provenir de l'Etat. Il est envisageable que cette participation puisse être financée par l'Union Européenne dans le cadre de ses programmes d'assistance au Liban, si le Gouvernement libanais en fait la demande.

3.4.2.4. - La création d'une Cellule de Suivi au sein du Ministère du Tourisme :

Les projets préalables définis ci-dessus font apparaître la multiplicité et la variété des actions à mener à bien simultanément pour assurer la mise en route du Plan Directeur de Reconstruction et de Développement Touristiques. Il semble primordial qu'une structure soit rapidement mise en place pour assurer la nécessaire coordination des actions entreprises dans ce cadre-là. Cette **Cellule de Suivi** de la mise en oeuvre du Plan Directeur devrait présenter les principales caractéristiques suivantes :

- Elle devra rester une structure légère, composée de deux cadres libanais intervenant à temps partiel et assistés, sur des points spécifiques par des experts étrangers, intervenant sous la forme de missions de courte durée. Ces interventions pourraient notamment porter sur les aspects liés à la planification générale et à la programmation des actions, à l'organisation institutionnelle et à la révision de la réglementation, aux statistiques du tourisme, ainsi qu'à la formation. Elles ne devraient pas dépasser une durée totale de 2 ou 3 hommes-mois par an, pendant deux années au maximum.

- Un des objectifs principaux de cette Cellule sera, au moins dans un premier temps, **de présenter et d'expliquer** les orientations stratégiques retenues, ainsi que les modalités de leur mise en oeuvre, aux différents services du Ministère du Tourisme, aux autres services administratifs principalement concernés, ainsi qu'aux opérateurs privés. Elle devra faire preuve de suffisamment de conviction et d'arguments pour emporter l'adhésion des principaux décideurs.

- Son action devra essentiellement consister à jouer **un rôle de catalyse et d'impulsion**, principalement en ce qui concerne la recherche de financements en vue de la mise en oeuvre des actions prioritaires relevant directement du Ministère du Tourisme. Dans cette optique, une Table Ronde des Bailleurs de Fonds pourrait être organisée, dans le but de coordonner l'obtention de financements internationaux pour la réalisation de projets inclus dans le Plan Directeur.

- Elle aura également **un rôle de coordination** des différentes actions entreprises simultanément, en vérifiant la logique de leur calendrier de mise en oeuvre et leur cohérence par rapport aux objectifs fixés. En aucun cas, cette Cellule ne devra se substituer aux directions du Ministère existantes, avec lesquelles au contraire la plus grande transparence et la plus étroite coordination devront être assurées.

- La Cellule sera, en outre, chargée d'assurer **le suivi du déroulement** des actions en cours, de vérifier son adéquation avec les prévisions et, ultérieurement, de faire **l'évaluation** de leurs résultats.

Cette Cellule qui, en tant que telle, devra avoir une durée de vie n'excédant pas deux ans, constituera l'embryon du Service Planification et Programmation de la Direction des Etudes et de la Planification proposée dans le cadre de la réorganisation du Ministère (voir le schéma N°2.6. précédent).

CONCLUSION GENERALE

RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE DU PLAN DIRECTEUR

1 - Le diagnostic tiré de l'analyse effectuée a mis en évidence que des potentialités de développement touristique importantes continuent d'exister au Liban, du fait notamment de la très grande variété de l'offre existante et de sa très forte spécificité par rapport aux destinations des pays voisins.

Toutefois, il apparaît clairement que le Liban n'est pas en situation de retrouver rapidement la position qui était la sienne dans le domaine touristique jusqu'en 1975, à cause de l'évolution de la concurrence et de la demande touristiques dans le Moyen-Orient et dans le monde, ainsi qu'à cause des effets de la guerre sur les infrastructures et sur l'environnement paysager et urbain du pays.

Des efforts particulièrement importants devront être faits pour contrôler beaucoup mieux que par le passé l'aménagement des sites touristiques fortement dégradés par les constructions incontrôlées qui ont été effectuées au cours des dernières années. La poursuite des pratiques actuelles aurait pour conséquence de compromettre gravement les possibilités de développement du tourisme libanais.

2 - La stratégie de développement touristique proposée pour le moyen et le long terme devra mettre l'accent sur :

- **la diversification des produits proposés,**
- **les spécificités libanaises,**
- **la conquête ou la reconquête des marchés pour lesquels le Liban possède un avantage comparatif incontestable.**

L'offre proposée en priorité devra s'articuler autour de quatre axes stratégiques majeurs, à savoir :

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

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.

Cette stratégie implique une préoccupation constante de **recherche de la qualité** reposant sur la richesse des propositions touristiques, leur degré d'authenticité et leur intégration dans un environnement agréable, ce qui suppose une fonction réceptrice forte.

3 - En termes d'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 axes principaux suivants :

- Redéployer géographiquement et développer les structures d'accueil, de façon que Beyrouth ne soit pas le point de départ et d'arrivée obligé de tout circuit touristique;

- Mettre en oeuvre des mesures urgentes d'aménagement et de réhabilitation du littoral;

- Exercer une vigilance étroite à l'égard des vallées de la moyenne montagne et de la Békaa;

- Protéger strictement la haute montagne;

- Elargir et promouvoir la notion de patrimoine historique, de sa protection et de sa mise en valeur.

4 - Le secteur privé aura un rôle tout à fait fondamental à jouer 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 de nouvelles entreprises touristiques (agences de voyages, sociétés de transports, etc...) et que pour les aménagements de sites touristiques.

Des financements privilégiés devront être accordés aux projets mis en oeuvre par le secteur privé qui seront en adéquation avec la stratégie de développement touristique, notamment pour les projets d'hébergement, ceux qui correspondront à des établissements de catégorie 2 ou 3 étoiles et qui seront situés hors de Beyrouth, dans les zones ayant des caractéristiques en adéquation avec les axes fondamentaux de la stratégie produits-marchés et de la stratégie d'aménagement spatial.

Le rôle particulier que le secteur privé aura à jouer dans la mise en oeuvre du Plan Directeur rend nécessaire la mise en place de procédures efficaces de **concertation** entre le secteur public et les opérateurs privés, de façon que leurs opinions puissent être connues et éventuellement prises en compte avant toute décision importante concerant l'avenir du tourisme libanais.

5 - Le rôle du secteur public consistera essentiellement à :

- contrôler et veiller au respect de la réglementation en vigueur, en la réformant dans les cas où cela apparaîtra nécessaire,

- orienter les interventions du secteur privé en fonction des axes de la stratégie, en particulier par l'octroi de crédits privilégiés à certains projets,

- financer les investissements relevant de sa responsabilité, qu'il s'agisse de ceux relatifs au rôle spécifique du Ministère du Tourisme ou des investissements d'accompagnement (infrastructures, formation, etc....).

Le grand nombre de domaines concernés par le développement touristique rend obligatoire la pratique d'une très forte **coordination** quant aux décisions prises par les différents décideurs publics, ce qui rend nécessaire la création d'une entité ad hoc, de type Comité Interministériel de Développement Touristique, qui sera chargée d'arbitrer entre les points de vue des différents ministères concernés.

6 - La stratégie de développement proposée devrait permettre de maximiser les effets économiques résultant de la croissance de l'activité touristique, même si ces effets sont difficilement mesurables dans l'état actuel de l'information disponible.

En effet, l'accroissement du nombre des entrées de touristes (à un taux de croissance de l'ordre de 10% par an entre 1995 et 2010), l'allongement de la durée de leur séjour au Liban (et donc du nombre de leurs nuitées) et l'enrichissement des produits touristiques proposés contribueront à accroître très fortement les recettes tirées de l'activité touristique.

Les axes retenus en matière d'aménagement spatial, tout particulièrement le redéploiement géographique des structures d'accueil et le développement du tourisme de découverte, permettront de répartir les effets économiques du développement touristique de la façon la plus équilibrée possible sur l'ensemble du territoire national.

7 - 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.

8 - 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.

9 - 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 être remises en cause ou, tout au moins, rectifiées 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.

10 - Le Plan Directeur de Reconstruction et de Développement Touristiques ne sera crédible, en particulier vis-à-vis des ministères les plus directement concernés par le développement touristique ou vis-à-vis des investisseurs et des opérateurs privés que, si, dès son approbation, **la volonté du Gouvernement de le mettre effectivement en oeuvre apparaît comme incontestable,** notamment grâce à des décisions susceptibles de fournir la preuve de la fermeté et de la continuité de son engagement.

La meilleure manière de démontrer la volonté d'action peut, par exemple, consister à engager le plus rapidement possible la mise en oeuvre de la restructuration et du renforcement du Ministère du Tourisme et les actions de formation correspondantes, ainsi que la mise en place d'un système de financement adapté à la construction et à la rénovation des hébergements.

ANNEXES

I. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

II. LE CADRE MACRO-ECONOMIQUE

III. ESTIMATIONS DE LA FREQUENTATION TOURISTIQUE ACTUELLE ET FUTURE ET DES CONSEQUENCES POUR LA CAPACITE D'HEBERGEMENT ET L'EMPLOI

IV CARTES HISTORIQUES

ANNEXE I

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Nota bene : Les personnes dont les noms figurent ci-dessous sont uniquement celles qui n'ont pas été mentionnées dans l'Annexe I du Rapport "Analyse et Diagnostic". Les noms qui figuraient déjà dans ce rapport n'ont pas été répétés.

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) :

M. Ross MOUNTAIN, Représentant Résident.

Ambassade de France :

M. LAFFON, Ambassadeur,

Colonel DURAND, Attaché Militaire,

M. Alain GOURITEN, Attaché Commercial.

Présidence du Conseil :

Conseil de Développement et de la Reconstruction (CDR) :

M. Nohad BAROUDI, Secrétaire Général.

Banque Nationale pour le Développement Industriel et Touristique (BNDIT) :

M. Pierre HAIDARI, Credit Officer.

Ministère des Travaux Publics :

Direction Générale de l'Urbanisme :

M. Joseph ABDELAHAD, Chef du Service des Etudes.

Municipalité de Tripoli :

Général Sami MENKARA, Maire,

MM. Ahmed FATTAL, Chef-Ingénieur à la Municipalité,

Souhad RAAD, Ingénieur-Architecte à la Municipalité.

Aéroport International de Beyrouth :

Général SCHAIIB, Commandant en Chef, Coordinateur de l'Aéroport,

MM. Abdo B. BARDAWIL, Vice-Président,

Hussein NEHME, Chef du Service Douanes Civiles.

Centres de formation :

Université Libanaise de Tripoli :

Mme. Rawya MAJZOUB BARAKE, Directrice de l'Institut des Beaux-Arts III,

M. Hosni CHAKHACHIRO, Secrétaire Général de l'Institut des Beaux-Arts III.

Enseignement Catholique :

Père Camille ZAIDAN, Directeur de l'Enseignement Catholique au Liban,

Soeur Miriam SALIBA, Coordonnatrice pédagogique des Ecoles Catholiques,

Soeur SCHWERY, Responsable des Ecoles Techniques du Centre Kartbaoui-Adma.

Associations professionnelles :

MM. Pierre G. ACHKAR, président du Syndicat des Hôteliers,

Joseph CHELALA, Secrétaire Général du Syndicat des Hôteliers,

Jean BEYROUTHY, Secrétaire Général du Syndicat des Etablissements Balnéaires,

Georges E. YOUNES, Secrétaire Général du Syndicat des Promoteurs Touristiques Balnéaires.

Tour-opérateurs et agents de voyages :

Mme. Marie-Rose EGHO, Responsable du Département Tourisme de Klat Travel,

M. Nadim S. LABABIDY, Chief Executive SOGETOUR.

Propriétaires et gérants d'hôtels, d'autres établissements d'hébergement et de restaurants :

MM. Roger SALAMEH, Directeur Général de l'Hôtel Al-Bustan,

Khaled NAZHA, Directeur du Restaurant Blue Note,

Melhem HAGE, Co-Directeur de l'Hôtel Byblos-sur-Mer,

Adel TAWILE, Co-Directeur de l'Hôtel Byblos-sur-Mer,

Mohamed H. SALEH, Directeur du Wiener Haus Hôtel,

Michel CHARABIEH, Directeur du Restaurant Le Rétro.

Compagnies Aériennes :

Air France :

M. Jean-Jacques COCQUET, Délégué.

Professionnels Divers :

MM. Maurice BONFILS, Architecte,

Kamal R. DARGHAWTH, P.D.G. de la Société Al-E'EMAR,

Georges KAHY, Président de l'Association Libanaise des Journalistes et Ecrivains du Tourisme, Directeur du magazine TOURISTICA,

Maroun MASSOUD, P.D.G. de "l'Aventure des Métiers".

Associations :

Association pour la Protection des Sites et Anciennes Demeures (APSAD) :

Mme. Yvonne SURSOCK-COCHRANE, Présidente.

S.O.S. Environnement :

Mmes. Gaby BUSTROS, Présidente,

Gladys NADER, Membre,

M. Grégoire SEROF, Architecte-Urbaniste, Membre.

ANNEXE II

LE CADRE MACRO-ECONOMIQUE

II.1. - PROJECTIONS DE LA POPULATION ET DU PRODUIT INTERIEUR BRUT JUSQU'EN 2010 :

Les projections de la population et du Produit Intérieur Brut ont été établies jusqu'en 2010 sur la base des hypothèses suivantes :

Population : Les taux ci-après ont été adoptés :

Période 1984-1989 : + 2,6% par an,

Période 1989-2010 : + 2,2% par an.

Ces taux sont généralement admis, notamment par le Conseil du Développement et de la Reconstruction (C.D.R.) pour l'élaboration du nouveau Plan Horizon 2000.

Produit Intérieur Brut (P.I.B.) : Les valeurs du P.I.B. retenus jusqu'en 2007 sont celles qui ont été estimées par le C.D.R. dans le cadre du nouveau Plan Horizon 2000 et qui correspondent aux taux annuels moyens de croissance retenus suivants :

Période 1995-1998 : + 9,0% par an,

Période 1998-2003 : + 7,8% par an,

Période 2003-2007 : + 5,6% par an.

Pour les années comprises entre 2007 et 2010, les projections ont été faites par extrapolation graphique de la courbe correspondant aux valeurs adoptées pour le P.I.B. pour la période 1994-2007 (voir le graphique N° II-2 ci-après). Elles correspondent à une croissance moyenne de +4,4% par an entre 2007 et 2010.

Ces données, ainsi que le P.I.B. par tête correspondant, figurent dans le tableau N° II-1 ci-après.

La croissance du P.I.B. par tête qui, conformément aux objectifs du Gouvernement, consiste en un doublement entre 1994 et 2007, se traduit par les taux moyens suivants pour les
trois périodes considérées :

Période 1995-1998 : + 6,6% par an,

Période 1998-2003 : + 5,5% par an,

Période 2003-2010 : + 3,3% par an.

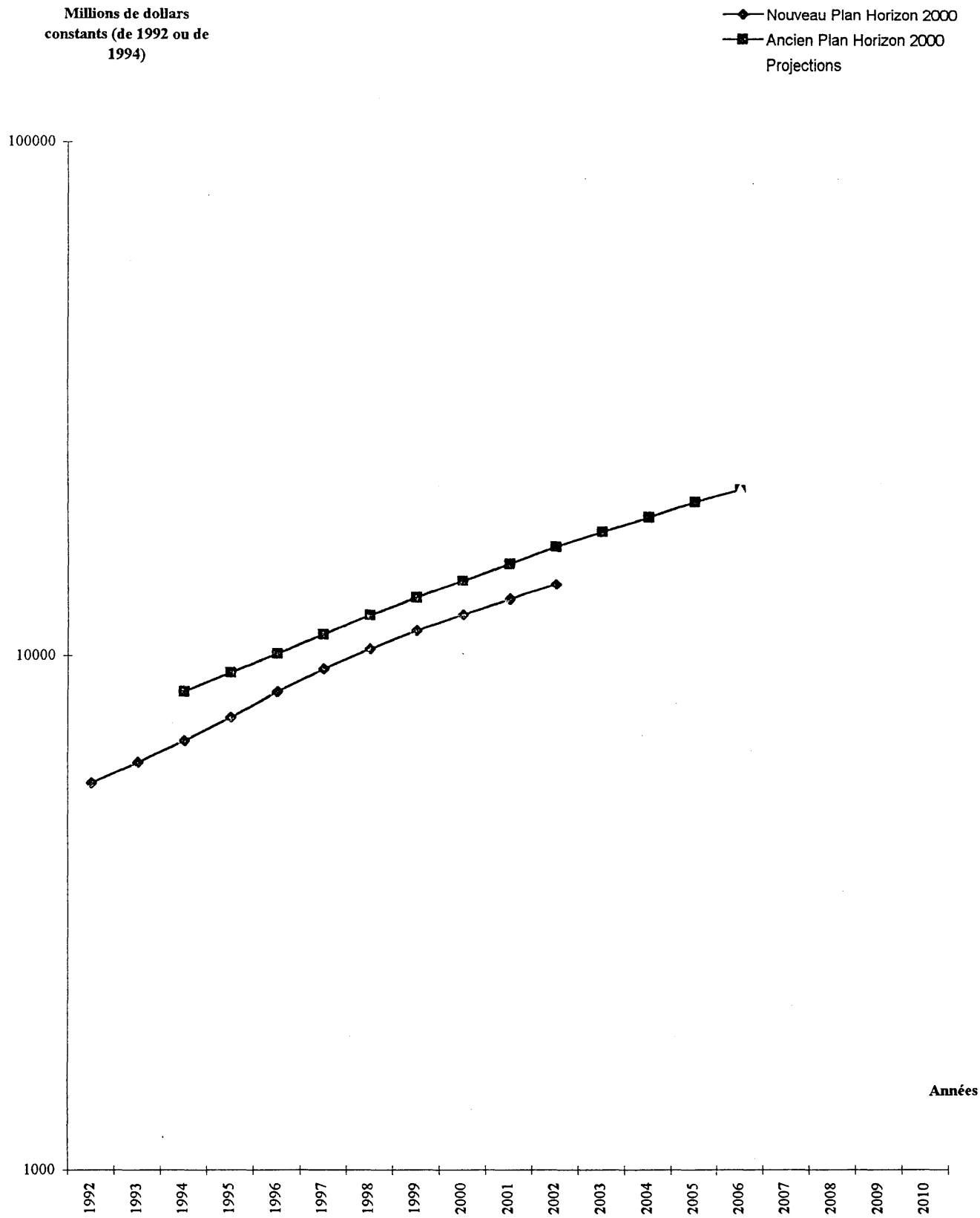
Ces taux, bien qu'en réduction sensible par rapport aux projections qui figuraient dans l'ancien Plan Horizon 2000, découlent d'hypothèses que l'on peut qualifier d'optimistes correspondant à la remise en marche rapide de l'économie libanaise.

Tableau N° II-1 : Projections de la population et du Produit Intérieur Brut

Source : Le Livre Blanc de l'Economie libanaise - Annexe de Statistiques
Horizon 2000 - For Reconstruction and Development (C.D.R.)
Estimations du consultant

Année	Population (en milliers)	Produit Intérieur Brut (en millions de $ constants de 1992)	Produit Intérieur Brut (en millions de $ constants de 1994)	P.I.B. par tête (en $ de 1994)
1984	2.900			
1985	2.975			
1986	3.050			
1987	3.130			
1988	3.210			
1989	3.300			
1990	3.370			
1991	3.445			
1992	3.520	5.644		
1993	3.595	6.208		
1994	3.675	6.829	8.500	2.310
1995	3.755	7.580	9.267	2.470
1996	3.840	8.490	10.095	2.630
1997	3.925	9.424	11.004	2.805
1998	4.010	10.319	12.002	2.995
1999	4.100	11.196	12.959	3.160
2000	4.190	12.036	13.997	3.340
2001	4.280	12.879	15.118	3.530
2002	4.375	13.780	16.321	3.730
2003	4.470		17.468	3.910
2004	4.570		18.685	4.090
2005	4.670		20.002	4.280
2006	4.775		21.200	4.440
2007	4.880		22.464	4.605
2008	4.985		23.270	4.670
2009	5.095		24.345	4.780
2010	5.205		25.590	4.915

<u>Graphique n° II-2</u> : Evolution des estimations du P.I.B. entre 1992 et 2010



II.2. - LA PROJECTION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS :

Le nouveau Plan Horizon 2000 évalue jusqu'en 2007 les investissements publics nécessaires pour la réalisation des objectifs macro-économiques. Les montants correspondants, qui figurent dans le tableau N° II-3 ci-dessous, sont sensiblement décroissants entre 1996 et 2007, puisque, exprimés en dollars constants de 1995, ils passent de 1.620 millions à seulement 1.020 millions en 2007. Cette baisse entraîne une baisse encore plus sensible du ratio des investissements publics au P.I.B., qui passerait de 16,0% en 1996 à 4,5% en 2007, ce qui traduit un sensible renforcement de l'importance de l'investissement privé dans la prise en charge du développement économique.

Pour la période 2007-2010, il a été admis que la tendance de la période 1996-2007 se prolongerait et les montants correspondants ont été estimés par extrapolation graphique (voir le graphique N° II-4 ci-après).

Tableau N° II-3 : Projections des investissements publics jusqu'en 2010

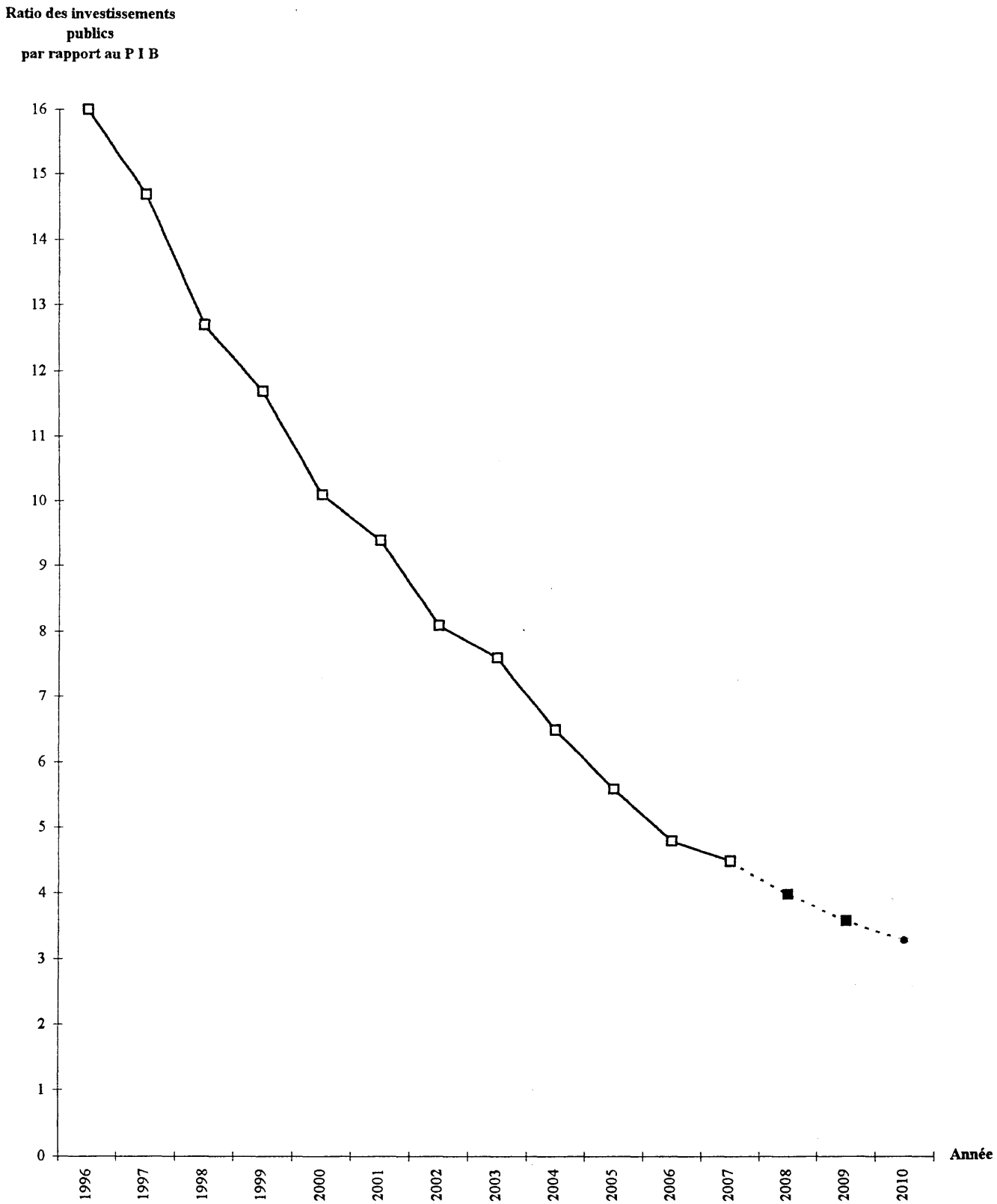
Source : Horizon 2000 - For Reconstruction and Development (C.D.R.)

Année	P.I.B. (en millions de $ constants de 1994)	Investissements publics (en millions de $ constants de 1995)	Ratio investissements publics* / P.I.B. (en %)
1994	8.500		
1995	9.267		
1996	10.095	1.620	16,0
1997	11.004	1.620	14,7
1998	12.002	1.520	12,7
1999	12.959	1.520	11,7
2000	13.997	1.420	10,1
2001	15.118	1.420	9,4
2002	16.321	1.320	8,1
2003	17.468	1.320	7,6
2004	18.685	1.220	6,5
2005	20.002	1.120	5,6
2006	21.200	1.020	4,8
2007	22.464	1.020	4,5
2008	23.270	930	4,0
2009	24.345	880	3,6
2010	25.590	840	3,3

* Y compris les dépenses d'investissement décidées par les ministères de façon autonome.

Il apparaît que, suivant les hypothèses retenues par le C.D.R. dans le cadre du nouveau Plan Horizon 2000, le montant annuel des investissements publics annuels pourrait se situer entre 1,6 milliard et 0,8 milliard de dollars de 1995, ce qui correspond, dans le cadre d'un corps d'hypothèses de croissance économique plutôt optimiste à un niveau d'interventionnisme des pouvoirs publics relativement faible.

<u>Graphique n° II-4</u> : Evolution du ratio des investissements publics par rapport au P.I.B. entre 1996 et 2010



II.3. - Estimations des investissements publics directement consacrés au développement touristique :

La part des investissements publics consacrés au développement touristique est traditionnellement faible, dans la mesure où seuls les investissements directs sont pris en compte, à l'exclusion des investissements ne contribuant au développement touristique que de façon indirecte, comme les investissements destinés à la conservation et à la réhabilitation des monuments et des sites historiques et archéologiques, à la construction de routes, d'aéroports ou d'autres infrastructures, etc..., qui sont, le plus souvent, comptabilisées avec les investissements des secteurs correspondants. L'ancien Plan Horizon 2000 prévoyait que, pour la période 1993-2002 le montant des investissements publics consacrés directement au secteur tourisme s'établirait à environ 1,6% des investissements totaux, ce qui apparaît a priori comme insuffisant pour mettre en oeuvre une politique volontariste de développement touristique.

En première approximation, on admettra que la part des investissements publics directement consacrés au tourisme[1] par rapport aux investissements publics totaux s'établira à environ 5% au cours de la période 1996-1998 axée sur la remise à niveau, ce qui semble à la fois nécessaire et réaliste, pour décroître ensuite jusqu'à 3% environ en moyenne.

Tableau N° II-5 : Projections des investissements publics consacrés au développement touristique

Source : Horizon 2000 - For Reconstruction and Development (C.D.R.)
Estimations du consultant

Période	Part des investis[t]. publics consacrés au tourisme (en %)	Montants (en millions de dollars de 1995)	Moyenne annuelle (en millions de $ de 1995)
1996-1998	5,0	238	80
1999-2003	4,5	315	63
2004-2010	3,5	246	35

[1] - Comprenant le renforcement de l'A.N.T., la promotion, la formation, la réalisation de quelques aménagements à titre exemplaire ainsi que des incitations bancaires au secteur privé, mais n'incluant ni la construction ou la réhabilitation des infrastructures de base ni la réhabilitation ou la conservation des sites historiques et archéologiques.

A N N E X E III

ESTIMATIONS DE LA FREQUENTATION TOURISTIQUE ACTUELLE ET FUTURE ET DES CONSEQUENCES POUR LA CAPACITE D'HEBERGEMENT ET L'EMPLOI

III.a - Estimations et projections de la fréquentation touristique

III.b - Projections de la capacité d'hébergement

III.c - Situation et projections de l'emploi dans l'hôtellerie et le tourisme

III.a - ESTIMATIONS ET PROJECTIONS DE LA FREQUENTATION TOURISTIQUE

III-a.1. - EVALUATION DE LA FREQUENTATION TOURISTIQUE ACTUELLE

En l'absence de données fiables sur la fréquentation touristique et hôtelière actuelle, il a été procédé à des estimations basées sur les quelques indicateurs disponibles,

III-a.1.1. - Les entrées d'étrangers aux frontières : Elles sont publiées périodiquement par le Ministère du Tourisme. Les dernières données disponibles ne concernent que les quatre premiers mois de 1995. Les estimations relatives à l'année 1995 ont été établies sur la base des résultats de 1994 majorés d'un taux de croissance estimé à partir du taux de croissance constaté entre les quatre premiers mois de 1995 et les mois correspondants de 1994. Elles figurent dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°III-a.1. : Estimation du nombre d'arrivée en 1995 de touristes étrangers par origine géographique

Source : Statistical Analysis of Arrivals Data - 1994 (Ministère du Tourisme)
Estimation du consultant.

Origine géographique des touristes	Taux de croissance (en%) des 4 mois de 1995 par rapport aux 4 mois de 1994	Nombre d'arrivées de touristes en 1995** (en milliers)
Touristes intra-régional		
Syrie	10	360
Jordanie	20	25
Autres pays arabes	20	125
Tourisme international		
Europe	48	180
Autres pays	21	105
Ensemble	30	795

* Estimations à partir de données regroupées dans la publication du Ministère du Tourisme.

** Le nombre d'arrivées des touristes par rapport aux arrivées totales a été pris à 20% pour les Syriens, à 60% pour les Jordaniens et à 100% pour les originaires de tous les autres pays.

Pour tenir compte des entrées ne correspondant pas à des séjours de nature touristique (aller et retour dans la journée ou entrées de travailleurs résidant au Liban), les données relatives aux touristes provenant de Syrie ont été estimées sur la base d'une proportion de touristes de 20% par rapport aux entrées totales, celles relatives aux touristes provenant de Jordanie sur la base d'une proportion de 60%, alors que pour toutes les autres origines, la proportion de 100% a été adoptée.

III-a.1.2. - La fréquentation touristique (ventilation des touristes par mode d'hébergement, fréquentation hôtelière, durée de séjour, etc...) :

Son niveau pour l'année 1995 a pu être apprécié à partir des sources d'information suivantes :

- L'enquête conduite, dans le cadre de la présente étude, en mars - avril 1995, auprès d'un échantillon représentatif d'hôtels, qui fournit des renseignements sur les taux d'occupation des hôtels, la ventilation de la clientèle par nationalité ou par motif de séjour, etc...
- L'enquête touristique effectuée en 1972 par le Conseil National du Tourisme, qui fournit des données sur la ventilation des touristes par pays d'origine, par mode d'hébergement, etc..., ainsi que sur la durée du séjour, bien que très anciennes, ces données permettent de dégager quelques ratios à partir desquels peuvent être estimées les valeurs actuelles.

Les principaux éléments et ratios de base utilisés pour faire les estimations de la situation en 1995 sont les suivants :

a - *Nombre d'hôtels* :

Le tableau N°III-a.2 ci-dessous présente la ventilation des chambres d'hôtel par catégorie d'établissement et par localisation, telle qu'elle peut être obtenue à partir de la source d'information la plus à jour et la plus fiable.

Tableau N°III-a.2. : Ventilation des chambres d'hôtel par catégorie d'établissement et par localisation (1995)

Source : Lebanon Hotel Guide - 1995

Localisation \ Catégories d'hôtels	1 étoile	2 étoiles à International	Ensemble
Beyrouth	50	2.700	2.750
Hors Beyrouth*	1.050	6.500	7.550
TOTAL	1.100	9.200	10.300

* Il s'agit des hôtels situés dans les mohafazats autres que celui de Beyrouth et donc notamment dans le mohafazat du Mont-Liban. En conséquence, sont comptabilisés comme "Hors Beyrouth" des unités comme le Summerland ou le Coral Beach et, a fortiori, les hôtels Al Bustan, Printania, ..., situés dans le Grand Beyrouth.

b - *Occupation et fréquentation des hôtels* :

D'après les résultats de l'enquête effectuée auprès des hôtels dans le cadre de la première phase de l'étude du Plan Directeur, le **taux d'occupation** (rapport entre le nombre de chambres louées et le nombre de chambres offertes à la location) peut être

considéré, pour l'année en cours égal à **55%**, aussi bien pour les hôtels de Beyrouth que pour les hôtels situés hors de Beyrouth.

Pour évaluer le nombre de nuitées, des hypothèses sont nécessaires sur l'**indice de fréquentation**, c'est-à-dire le nombre moyen de personnes occupant une chambre louée. D'après les normes généralement admises, ces taux, différents suivant le motif du voyage, s'établissent de la façon suivante : 1,9 pour les séjours de loisirs,

1,1 pour les séjours d'affaires.

Compte tenu des pourcentages respectifs des séjours de loisirs et des séjours d'affaires enregistrés par l'enquête effectuée auprès des hôtels, les indices de fréquentation suivants peuvent être adoptés : 1,2 pour les hôtels de Beyrouth

1,5 pour les hôtels hors Beyrouth.

c - *Estimation du nombre des nuitées et du nombre de séjours hôteliers* :

1) Le **nombre de nuitées** dans les hôtels peut être estimé à partir des grandeurs précédentes (nombre de chambres, taux d'occupation et indice de fréquentation), moyennant une hypothèse supplémentaire sur le nombre de jours d'ouverture des établissements au cours de l'année. Compte tenu des résultats de l'enquête effectuée auprès des hôtels, le nombre de jours d'ouverture adopté pour les hôtels de Beyrouth est de 360 et pour les hôtels hors de Beyrouth de 175, compte tenu du caractère très saisonnier d'un grand nombre de ces établissements.

D'après l'enquête effectuée auprès des hôtels, la ventilation par motif des séjours dans les hôtels est de l'ordre de 75% en séjours d'affaires dans les hôtels de Beyrouth, contre 60% en séjours de loisirs (et de famille) pour les hôtels hors Beyrouth. En conséquence, la répartition des nuitées en fonction de la localisation des hôtels et du motif du séjour s'établit comme l'indique le tableau N°III-a.3. ci-dessous.

Tableau N°III-a.3. : Ventilation des nuitées hôtelières en fonctions de la localisation des hôtels et du motif du séjour (1995)

Source : Estimations du consultant.

Motif de séjour / Localisation	Affaires	Loisirs et famille	Ensemble	%
Beyrouth	450.000	260.000	710.000	38
Hors Beyrouth	270.000	900.000	1.170.000	62
TOTAL	720.000	1.160.000	1.880.000	100
%	38	62	100	-

2) Le **nombre de nuitées par séjour** peut être estimé à partir des informations recueillies au cours de l'enquête effectuée dans les hôtels. Les hypothèses suivantes peuvent être adoptées pour le nombre de nuitées par séjour suivant les catégories d'établissements :

Hôtels de Beyrouth :	séjours d'affaires :	2,5
	séjours de loisirs et famille :	4,0
Hôtels hors Beyrouth :	séjours d'affaires :	2,0
	séjours de loisirs et famille :	5,0

La ventilation du nombre de séjours en fonction de la localisation des hôtels et du motif de séjour s'établit comme indiqué dans le tableau N°III-a.4. ci-après.

Tableau N°III-a.4. : Ventilation du nombre de séjours en fonction de la localisation des hôtels et du motif de séjour (1995)

Source : Estimations du consultant.

Motif de séjour / Localisation	Affaires	Loisirs et famille	Ensemble	%
Beyrouth	180.000	60.000	240.000	45
Hors Beyrouth	130.000	160.000	290.000	55
TOTAL	310.000	220.000*	530.000	100
%	58	42	100	-

* La légère différence de ces nombres et ceux qui résulterait de la division des nombres correspondants figurant dans le tableau précédent et les nombres moyens de nuitées figurant ci-dessus provient de la prise en compte des séjours dans plusieurs hôtels différents pour une même visite dans le pays (cas d'un touriste étranger) ou pour un même voyage (cas d'un touriste libanais).

d - *Ventilation des touristes par origine géographique* :

Compte tenu des résultats de l'enquête réalisée auprès des hôtels, la ventilation (en pourcentage) de la fréquentation par origine géographique de la clientèle peut être évaluée en fonction de la localisation des hôtels, comme indiqué dans le tableau N°III-a.5 ci-après.

Tableau N°III-a.5. : Fréquentation touristique (en %) par origine géographique en fonction de la localisation des hôtels (1995)

Source : Enquête Plan Directeur

Origine géographique \ Localisation des hôtels	Beyrouth	Hors Beyrouth	Ensemble
Libanais	5	45	31
Pays arabes	35	30	32
Europe	50	20	29
Autres	10	5	7
TOTAL	100	100	100

* Les écarts entre les pourcentages figurant dans cette colonne et ceux résultant directement de l'enquête effectuée auprès des hôtels dans le cadre du Plan Directeur résulte essentiellement de la fréquentation des hôtels de la catégorie 1 étoile, qui n'ont pas été pris en compte dans cette enquête.

e - *Nombre total de séjours touristiques* :

Les résultats de l'enquête touristique de 1972 permettent d'obtenir la ventilation des séjours par mode d'hébergement et par origine géographique des touristes, comme le fait apparaître le tableau N°III-a.6. ci-dessous présenté en pourcentage.

Tableau N°III-a.6. : Ventilation (en %) des séjours par mode d'hébergement et par origine géographique des touristes (1972)

Source : Enquête touristique - C.N.T. - 1972

Origine géographique \ Mode d'hébergement	Hôtels	Pensions et meublés	Parents et amis	Plusieurs modes	Ensemble
Syriens	23	11	63	3	100
Autres arabes	44	33	14	9	100
Européens et autres	82	3	8	7	100
TOTAL	47	16	31	6	100

f - *Résultats d'ensemble* :

Moyennant quelques hypothèses complémentaires, les éléments d'information disponibles, ont permis d'estimer, pour l'année 1995, d'une part :

- le nombre de séjours dans les hôtels par motif de séjour, par origine géographique des touristes et par localisation des hôtels;

- la ventilation du nombre de séjours par origine géographique des touristes et par mode d'hébergement;

d'autre part :

- le nombre de nuitées hôtelières par origine géographique des touristes et par localisation des hôtels.

Les résultats correspondants pour les hôtels figurent dans le tableau N°III-a.12 ci-après. De la même façon, mais sur des bases plus incertaines obtenues seulement en extrapolant les résultats de l'enquête de 1972, ont été estimées les nuitées dans les hébergements autres que les hôtels (voir le tableau N°III-a.16. ci-après).

III-a.2. - HYPOTHESES ADOPTEES POUR L'EVALUATION DES OBJECTIFS POUR 1998, 2003 ET 2010

III-a.2.1. - Les arrivées de touristes étrangers : la détermination des objectifs correspondants sera basée sur les projections effectuées par l'Organisation Mondiale du Tourisme pour le Moyen-Orient, selon lesquelles les taux moyens annuels de croissance des arrivées d'étrangers seront les suivants :

3,4 % entre 1990 et 1995,

4,6 % entre 1995 et 2000,

5,0 % entre 2000 et 2010.

La part du tourisme intra-régional par rapport aux arrivées totales ayant été estimée, selon les mêmes sources, il est possible d'estimer les volumes du tourisme intra-régional et du tourisme international et d'en déduire les taux annuels moyens de croissance correspondants présentés dans les deux tableaux N°III-a.7. et III-a.8. ci-après.

Tableau N°III-a.7. : Parts respectives des arrivées touristiques intra-régionales et internationales dans les pays du Moyen-Orient entre 1995 et 2010

Sources : Tourism Market 1993 - O.M.T.
Tendances des marchés touristiques 1994 - O.M.T.

Indices	1995	2000	2010
Entrées touristiques totales	100	125	204
Part du tourisme intra-régional	34%	35%	38%
Tourisme intra-régional	34,0	43,5	77,5
Tourisme international	66,0	81,5	126,5

Tableau N° III-a.8 : Taux annuels de croissance (en %) des arrivées touristiques intra-régionales et internationales dans les pays du Moyen-Orient entre 1995 et 2010

Sources : Tourism Market 1993 - O.M.T.
Tendances des marchés touristiques 1994 - O.M.T.

Type de tourisme \ Période	1995 - 2000	2000 - 2010
Tourisme intra-régional	5,0	6,0
Tourisme international	4,3	4,5
Ensemble	4,6	5,0

Les taux adoptés pour le Liban prennent en compte les perspectives établies au niveau régional, tout en les adaptant au contexte local libanais, pour tenir compte en particulier du fait que le Liban sort d'une longue période de guerre, à l'issue de laquelle les entrées de touristes se situaient à un niveau très bas, quelle qu'en soit la nature, niveau à partir duquel les taux de croissance sont nécessairement exceptionnellement élevés, évolution qui va se poursuivre pendant quelques années au-delà de 1995.

Le tableau N° III-a.9. ci-dessous indique les taux retenus, pour le tourisme intra-régional comme pour le tourisme international, au cours des trois périodes considérées.

Tableau N°III-a.9. : Taux annuels de croissance (en %) des arrivées touristiques intra-régionales et internationales au Liban entre 1995 et 2010

Sources : Estimations du consultant.

Type de tourisme \ Période	1995 - 1998	1998 - 2003	2003 - 2010
Tourisme intra-régional	17,5	12,5	7,5
Tourisme international	12,5	8,5	3,5
Ensemble	15,8	11,2	6,4

III-a.2.2. - Ventilation entre tourisme d'affaires et tourisme d'agrément :

Le tourisme d'affaires peut être décomposé en deux catégories, à savoir :

1 - Le tourisme d'affaires individuel correspondant aux déplacements des hommes d'affaires, dont le volume, qui varie dans le même sens que l'activité économique du pays et de son ouverture sur l'extérieur, est indépendant d'éventuelles actions de promotion décidées et conduites par l'ANT et/ou des promoteurs privés[2] ;

[2] Les actions de promotion en faveur du tourisme d'agrément sont toutefois susceptibles d'avoir des effets indirects sur le type de tourisme, d'une part en incitant les hommes d'affaires à prolonger leur séjour au Liban au-delà de la durée de leur mission proprement dite, d'autre part en suscitant la décision d'accompaganteurs des hommes d'affaires pendant la durée de leur mission.

2 - Le tourisme d'affaires organisé (foires-expositions, congrès, séminaires, voyages de stimulation, etc...), dont le volume dépend directement des équipements existants pour accueillir les manifestations, ainsi que de l'action commerciale correspondante et indirectement de l'image touristique du pays et de ses attraits.

Le premier type de tourisme d'affaires a été supposé varier comme le P.I.B. par tête, avec une élasticité inférieure à 1, décroissante dans le temps pour tenir compte de l'arrivée à maturation de l'économie libanaise. Pour le deuxième type, la croissance retenue a été prise particulièrement forte au cours de la première période 1996 - 1998, du fait de la priorité accordée à ce type d'activité touristique et surtout au cours de la deuxième période (1999 - 2003) pour tenir compte des effets de la réalisation d'équipements lourds, tels que le Palais des Congrès de Beyrouth et celui de Tripoli.

Le tableau N°III.a.10. ci-dessous présente les taux retenus pour les trois périodes considérées.

Tableau N°III-a.10. : Taux annuels de croissance (en %) des séjours d'affaires par nature entre 1995 et 2010

Période / Nature de tourisme d'affaires	1995 - 1998	1998 - 2003	2003 - 2010
Tourisme d'affaires individuel	6,0	4,2	2,3
Tourisme d'affaire organisé	18,6	24,6	12,0
Ensemble	6,4	5,4	3,5

Les entrées d'étrangers correspondant à du tourisme d'agrément ont été obtenues par différence entre les entrées totales et les entrées pour affaires.

III-a.2.3. - Evaluation des touristes libanais :

Les projections pour 1998, 2003 et 2010 de la fréquentation touristique des touristes libanais dans les hôtels et dans les autres types d'hébergements ont été directement établies en nombre de nuitées, sans passer par l'intermédiaire du pourcentage du nombre de touristes de cette catégorie utilisant les hôtels ou les autres types d'hébergement[3] et du nombre moyen de nuitées. Elles ont été estimées sur la base de la croissance, au cours de chacune des périodes considérées, du Produit Intérieur Brut par tête (voir le paragraphe 1 de l'Annexe II précédent).

Les hypothèses adoptées relatives au taux moyen annuel de croissance du nombre de nuitées des Libanais par type d'hébergement et par motif de séjour sont présentées dans le tableau N°III-a.11. ci-dessous.

[3] Du fait notamment de l'impossibilité d'estimer le nombre total de touristes libanais (résidents et émigrés) compte tenu de l'importance et de la fréquence des sèjours qu'ils effectuent dans les familles (hors du domicile habituel) ou dans les résidences secondaires, qui sont, en pratique, impossible à comptabiliser.

Tableau N°III-a.11. : Taux annuels de croissance (en %) du nombre de nuitées des Libanais entre 1995 et 2010 par type d'hébergement et par motif de séjour

Source : Estimations du consultant.

Motif du séjour et type d'hébergement \ Période	1995 - 1998	1998 - 2003	2003 - 2010
Hôtels			
- Affaires	3,7	4,3	4,1
- Agrément	11,5	7,7	4,8
Ensemble	10,2	7,2	4,7
Autres hébergements			
- Affaires	4,9	3,7	4,2
- Agrément	11,0	7,9	4,7
Ensemble	9,9	7,3	4,7

Il a été admis que, contrairement à la fréquentation des touristes étrangers, la croissance de la fréquentation touristique des Libanais se répartirait à peu près également entre les hôtels et les autres types d'hébergement, mais que, comme dans le cas des touristes étrangers, la croissance du tourisme d'agrément serait plus rapide que celle du tourisme d'affaires.

III-a.3. - RESULTATS DES PROJECTIONS DE LA FREQUENTATION TOURISTIQUE

A partir des estimations et des hypothèses présentées dans les paragraphes 1 et 2 précédents, les projections ont été faites pour 1998, 2003 et 2010, à la fois pour les nuitées dans les hôtels et pour les nuitées dans les autres types d'hébergement. Les résultats sont présentés ci-après, respectivement :

- dans les tableaux N°III-a.12. à III-a.15. (hôtels),
- dans le tableau N°III-a.16. (autres types d'hébergement).

Tableau N°III-a.12. : Fréquentation touristique

Estimation de la situation actuelle (1995)

			TOURISTES ETRANGERS (Arrivées aux frontières)						TOURISTES LIBANAIS	ENSEMBLE
			Syrie	Jordanie	Autres pays arabes	Europe	Autres pays	TOTAL ETRANGERS		
			360	25	125	180	105	795		
REPARTITION DES SEJOURS SELON LE MOTIF	en %	Affaires	40%	40%	60%	75%	50%	52%		
		Agrément	60%	60%	40%	25%	50%	48%		
	en séjours	Affaires	144	10	75	135	53	417		
		Agrément	216	15	50	45	53	379		
UTILISATION DE	en %	Affaires	35%	35%	60%	96%	47%	72%		
		Agrément	20%	20%	40%	55%	19%	28%		
	en séjours	Affaires	50	4	45	130	25	253	50	303
		Agrément	43	3	20	25	10	101	115	216
		Total	94	7	65	155	35	354	165	519
Nombre moyen de nuitées	dans le pays	Affaires	1.6	1.6	1.6	2.7	3.3	2.3	2.6	2.4
		Agrément	6.3	6.3	4.8	3.8	8.5	5.6	5.2	5.4
	à Beyrouth	Affaires	1.5	1.5	1.5	1.6	2.1		0.8	
		Agrément	1.3	1.3	1.1	3.2	3.0		0.6	
	Hors Beyrouth	Affaires	0.1	0.1	0.1	1.1	1.2		1.8	
		Agrément	5.1	5.1	3.7	0.6	5.5		4.5	
NUITEES HOTELIERES	dans le pays	Affaires	81	6	72	351	81	590	130	720
		Agrément	272	19	96	94	84	565	594	1159
		TOTAL	353	25	168	445	166	1156	724	1880
	à Beyrouth	Affaires	76	5	68	209	52	410	40	450
		Agrément	54	4	22	79	30	189	71	260
		TOTAL	130	9	90	289	82	598	111	710
	Hors Beyrouth	Affaires	5	0	5	141	30	181	90	270
		Agrément	218	15	74	15	54	377	523	900
		TOTAL	223	16	79	156	84	557	613	1170

Tableau N° III-a.13 Fréquentation touristique

Objectif 1998

			TOURISTES ETRANGERS (Arrivées aux frontières)						TOURISTES LIBANAIS	ENSEMBLE
			Syrie	Jordanie	Autres pays arabes	Europe	Autres pays	TOTAL ETRANGERS		
REPARTITION DES SEJOURS SELON LE MOTIF	en séjours	Affaires	160	29	90	161	62	502		
		Agrément	405	33	110	73	110	731		
		Total	565	62	200	234	172	1233		
	en %	Affaires	28%	47%	45%	69%	36%	41%		
		Agrément	72%	53%	55%	31%	64%	59%		
UTILISATION DE	en %	Affaires	40%	40%	60%	96%	50%			
		Agrément	20%	20%	40%	60%	20%			
	en séjours	Affaires	64	12	54	155	31	315		
		Agrément	82	7	44	44	22	199		
		Total	146	18	98	199	53	514		
Nombre moyen de nuitées	dans le pays	Affaires	1.5	1.5	1.6	2.8	3.5	2.4		
		Agrément	6.3	6.3	4.8	4.1	8.3	5.7		
	à Beyrouth	Affaires	1.4	1.4	1.5	1.6	2.1			
		Agrément	1.3	1.3	1.1	3.2	3.0			
	Hors Beyrouth	Affaires	0.1	0.1	0.1	1.2	1.4			
		Agrément	5.1	5.1	3.7	0.9	5.3			
NUITEES HOTELIERES	dans le pays	Affaires	96	17	86	434	109	742	145	887
		Agrément	518	42	211	180	183	1134	823	1957
		TOTAL	614	60	298	613	291	1876	968	2844
	à Beyrouth	Affaires	90	16	81	250	65	502	45	547
		Agrément	103	8	48	140	66	366	86	452
		TOTAL	192	25	129	390	131	867	131	998
	Hors Beyrouth	Affaires	6	1	5	184	43	240	100	340
		Agrément	415	34	163	39	117	768	737	1505
		TOTAL	422	35	168	223	160	1008	837	1845

Tableau N°III-a.14. : Fréquentation touristique

Objectif 2003

			TOURISTES ETRANGERS (Arrivées aux frontières)						TOURISTES LIBANAIS	ENSEMBLE
			Syrie	Jordanie	Autres pays arabes	Europe	Autres pays	TOTAL ETRANGERS		
REPARTITION DES SEJOURS SELON LE MOTIF	en séjours	Affaires	200	34	122	210	86	652		
		Agrément	710	116	308	139	175	1448		
		Total	910	150	430	349	261	2100		
	en %	Affaires	22%	23%	28%	60%	33%	31%		
		Agrément	78%	77%	72%	40%	67%	69%		
UTILISATION DE	en %	Affaires	40%	40%	60%	96%	50%			
		Agrément	18%	18%	45%	65%	25%			
	en séjours	Affaires	80	14	73	202	43	412		
		Agrément	128	21	139	90	44	421		
		Total	208	34	212	292	87	833		
Nombre moyen de nuitées	dans le pays	Affaires	1.5	1.5	1.8	3.8	4.0	2.9		
		Agrément	6.5	6.5	6.0	5.2	8.3	6.2		
	à Beyrouth	Affaires	1.4	1.4	1.5	1.6	2.1			
		Agrément	1.3	1.3	1.1	3.2	3.0			
	Hors Beyrouth	Affaires	0.1	0.1	0.3	2.2	1.9			
		Agrément	5.3	5.3	4.9	2.0	5.3			
NUITEES HOTELIERES	dans le pays	Affaires	120	20	132	768	172	1212	179	1391
		Agrément	831	136	832	470	363	2631	1193	3824
		TOTAL	951	156	963	1237	535	3843	1372	5215
	à Beyrouth	Affaires	112	19	110	326	90	657	55	712
		Agrément	160	26	152	289	131	759	113	872
		TOTAL	272	45	262	615	222	1416	168	1584
	Hors Beyrouth	Affaires	8	1	22	442	82	555	124	679
		Agrément	671	110	679	181	232	1872	1080	2952
		TOTAL	679	111	701	623	314	2427	1204	3631

Tableau N°III-a.15. : Fréquentation touristique

Objectif 2010

			TOURISTES ETRANGERS (Arrivées aux frontières)						TOURISTES LIBANAIS	ENSEMBLE
			Syrie	Jordanie	Autres pays arabes	Europe	Autres pays	TOTAL ETRANGERS		
REPARTITION DES SEJOURS SELON LE MOTIF	en séjours	Affaires	227	50	153	261	126	817		
		Agrément	1078	242	720	183	195	2418		
		Total	1305	292	873	444	321	3235		
	en %	Affaires	17%	17%	18%	59%	39%	25%		
		Agrément	83%	83%	82%	41%	61%	75%		
UTILISATION DE	en %	Affaires	45%	45%	65%	95%	65%			
		Agrément	15%	15%	45%	70%	25%			
	en séjours	Affaires	102	23	99	248	82	554		
		Agrément	162	36	324	128	49	699		
		Total	264	59	423	376	131	1253		
Nombre moyen de nuitées	dans le pays	Affaires	1.5	1.5	2.0	3.5	4.2	2.9		
		Agrément	7.0	7.0	7.0	4.5	7.0	6.5		
	à Beyrouth	Affaires	1.4	1.4	1.5	1.6	2.1			
		Agrément	1.3	1.3	1.1	2.5	2.3			
	Hors Beyrouth	Affaires	0.1	0.1	0.5	1.9	2.1			
		Agrément	5.8	5.8	5.9	2.0	4.7			
NUITEES HOTELIERES	dans le pays	Affaires	153	34	199	868	344	1598	237	1835
		Agrément	1132	254	2268	576	341	4572	1656	6228
		TOTAL	1285	288	2467	1444	685	6169	1893	8062
	à Beyrouth	Affaires	143	32	149	400	172	896	73	969
		Agrément	202	45	356	320	112	1036	149	1185
		TOTAL	345	77	506	720	284	1932	222	2154
	Hors Beyrouth	Affaires	10	2	50	468	172	702	164	866
		Agrément	930	209	1912	256	229	3535	1507	5043
		TOTAL	940	211	1961	724	401	4237	1671	5908

Tableau N°III-a.16. : Ventilation du nombre de nuitées dans les hébergements autres que les hôtels (touristes étrangers et libanais) par motif de séjour et par origine géographique en 1995, 1998, 2003 et 2010 (en millions)

Source : Estimations du consultant

Motif de séjour et origine géographique des touristes / Années	1995	1998	2003	2010	Taux annuel moyen de croissance entre 1995 et 2010 (en%)
Affaires					
Syrie	126	152	160	191	2,8
Jordanie	9	22	27	42	10,8
Autres pays arabes	60	97	140	230	9,4
Europe	14	18	25	47	8,4
Autres pays	53	85	129	151	7,2
Liban	65	75	90	120	4,2
Sous-total	327	449	571	781	6,0
Agrément					
Syrie	454	911	1.988	3.207	13,9
Jordanie	32	74	325	720	23,1
Autres pays arabes	180	445	1.317	3.078	20,8
Europe	68	95	181	238	8,7
Autres pays	95	215	341	380	9,7
Liban	300	410	600	830	7,0
Sous-total	1.129	2.150	4.752	8.453	14,4
Ensemble					
Syrie	580	1.063	2.148	3.398	12,5
Jordanie	41	96	352	762	21,5
Autres pays arabes	240	542	1.457	3.308	19,1
Europe	82	113	206	285	8,7
Autres pays	148	300	470	531	8,9
Liban	365	485	690	950	6,6
TOTAL	1.456	2.599	5.323	9.234	13,1

III.b - PROJECTIONS DE LA CAPACITE D'HEBERGEMENT

III-b.1. - HYPOTHESES ADOPTEES POUR LA PROJECTION DE LA CAPACITE D'HEBERGEMENT

III-b.1.1. - Les hôtels :

La situation actuelle en matière de capacité hôtelière est définie par le tableau N°III-b.3 ci-après, qui reprend essentiellement les éléments présentés dans le paragraphe III-a.1.2. précédent (sous-paragraphes a à d). Pour l'établissement des projections pour 1998, 2003 et 2010 du nombre de chambres d'hôtel nécessaires en fonction des objectifs en nombre de nuitées les hypothèses figurant dans le tableau N°III-b.1. ont été adoptées, conformes aux évolutions qui ont pu être constatées au cours des dernières années dans les pays ayant connue à cette époque-là des situations similaires à celles que pourrait connaître le Liban d'ici à 2010.

Ces hypothèses sont résumées dans le tableau N°III-b.1. ci-dessous.

Tableau N°III-b.1. : Hypothèses adoptées pour estimer l'évolution de la capacité hôtelière entre 1995 et 2010

Source : Estimations du consultant.

Critère \ Année		1995	1998	2003	2010
Indice de fréquentation					
Beyrouth :	Affaires	1,1	1,1	1,1	1,1
	Agrément	1,9	1,9	1,9	1,9
Hors Beyrouth	Affaires	1,1	1,1	1,1	1,1
	Agrément	1,9	1,9	1,9	1,9
Taux d'occupation (%)					
Beyrouth		55	55	60	65
Hors Beyrouth		55	55	60	65
Durée d'ouverture (jours)					
Beyrouth		360	360	360	360
Hors Beyrouth		173	220	240	240

Les hypothèses adoptées traduisent donc :

- la stabilité absolue entre 1995 et 2010 de l'indice de fréquentation (nombre moyen de personnes par chambre louée), quelle que soit la catégorie considérée),

- la croissance entre 1998 et 2010 du taux d'occupation des hôtels, aussi bien à Beyrouth que hors Beyrouth, jusqu'au niveau de 65% qui correspond à une rentabilité satisfaisante,

- l'accroissement entre 1995 et 2003 de la durée moyenne d'ouverture des hôtels situées en dehors de Beyrouth, du fait notamment de la diversification des produits proposés.

III-b.1.2. - Les autres types d'hébergement :

Pour les hébergements autres que les hôtels, dont la fréquentation actuelle est encore moins bien connue que celle des hôtels, les calculs ont été faits sur la base des données du tableau N°III-b.7. ci-après, en utilisant les hypothèses présentées dans le tableau N°III-b.2. ci-dessous.

Tableau N°III-b.2. : Hypothèses adoptées pour estimer l'évolution de la capacité des hébergements autres que les hôtels entre 1995 et 2010

Source : Estimations du consultant

Critère \ Année		1995	1998	2003	2010
Indice de fréquentation					
Beyrouth :	Affaires	1,1	1,1	1,1	1,1
	Agrément	1,9	1,9	1,9	1,9
Hors Beyrouth	Affaires	1,1	1,1	1,1	1,1
	Agrément	1,9	1,9	1,9	1,9
Taux d'occupation (%)					
Beyrouth		55	50	55	60
Hors Beyrouth		55	50	55	60
Durée d'ouverture (jours)					
Beyrouth		320	330	340	360
Hors Beyrouth		180	200	220	240

Comme pour les hôtels, les hypothèses adoptées traduisent :

- la stabilité entre 1995 et 2010 de l'indice de fréquentation par rapport au motif du séjour,

- la croissance du taux d'occupation des établissements jusqu'au niveau de 60% en 2010,

- l'accroissement de la durée annuelle d'ouverture, aussi bien pour les établissements de Beyrouth que pour ceux situés en dehors de Beyrouth.

III-b.2. - RESULTATS DES PROJECTIONS

Les résultats obtenus sur la base des hypothèses précédentes sont présentés :

- pour les hôtels, dans les tableaux N°III-b.4. à III-b.6. ci-après,
- pour les établissements non hôteliers dans les tableaux N°III-b.8. à III-b.10. ci-après.

Tableau N°III-b.3. : Capacité hotelière : Situation actuelle (1995)

		BEYROUTH			HORS BEYROUTH		
		Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres	Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres
Répartition des séjours par motifs	Affaires	450	1.1	409	270	1.1	246
	Agrément	260	1.9	137	900	1.9	473
	TOTAL	710	1.3	546	1170	1.6	719
Taux d'occupation				55%			55%
Nombre de chambres à offrir				991000			1307000
Durée d'ouverture				360			173
Capacité				2750			7550

Tableau N°III-b.4. : Capacité hotelière : Objectif 1998

		BEYROUTH			HORS BEYROUTH		
		Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres	Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres
Répartition des séjours par motifs	Affaires	547	1.1	497	340	1.1	309
	Agrément	452	1.9	238	1505	1.9	792
	TOTAL	998	1.4	735	1845	1.7	1101
Taux d'occupation				55%			55%
Nombre de chambres à offrir				1335000			2002000
Durée d'ouverture				360			220
Capacité				3700			9100

Tableau N°III-b.5. : Capacité hotelière : Objectif 2003

		BEYROUTH			HORS BEYROUTH		
		Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres	Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres
Répartition des séjours par motifs	Affaires	712	1.1	647	679	1.1	617
	Agrément	872	1.9	459	2952	1.9	1554
	TOTAL	1584	1.4	1106	3631	1.7	2171
Taux d'occupation				60%			60%
Nombre de chambres à offrir				1843000			3618000
Durée d'ouverture				360			240
Capacité				5110			15070

Tableau N°III-b.6. Capacité hôtelière : Objectif 2010

		BEYROUTH			HORS BEYROUTH		
		Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres	Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres
Répartition des séjours par motifs	Affaires	969	1.1	881	866	1.1	787
	Agrément	1185	1.9	624	5043	1.9	2654
	TOTAL	2154	1.4	1505	5908	1.7	3441
Taux d'occupation				65%			65%
Nombre de chambres à offrir				2314000			5294000
Durée d'ouverture				360			240
Capacité				6420			22050

Tableau N°III-b.7. : Capacité des hébergements non hôteliers : Situation actuelle (1995)

		BEYROUTH			HORS BEYROUTH		
		Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres	Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres
Répartition des séjours par motifs	Affaires	204	1.1	185	123	1.1	112
	Agrément	253	1.9	133	876	1.9	461
	TOTAL	457	1.4	318	999	1.7	573
Taux d'occupation				50%			50%
Nombre de chambres à offrir				636000			1146000
Durée d'ouverture				320			180
Capacité				1990			6370

Tableau N°III-b.8. : Capacité des hébergements non hôteliers : Objectif 1998

		BEYROUTH			HORS BEYROUTH		
		Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres	Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres
Répartition des séjours par motifs	Affaires	277	1.1	252	172	1.1	156
	Agrément	497	1.9	262	1653	1.9	870
	TOTAL	774	1.5	514	1825	1.8	1026
Taux d'occupation				50%			50%
Nombre de chambres à offrir				1.28			2052000
Durée d'ouverture				330			200
Capacité				3115			10260

Tableau N°III-b.9. : Capacité des hébergements non hôteliers : Objectif 2003

		BEYROUTH			HORS BEYROUTH		
		Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres	Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres
Répartition des séjours par motifs	Affaires	292	1.1	265	279	1.1	254
	Agrément	1084	1.9	571	3668	1.9	1930
	TOTAL	1376	1.6	836	3947	1.8	2184
Taux d'occupation				55%			55%
Nombre de chambres à offrir				1520000			3971000
Durée d'ouverture				340			220
Capacité				4470			18050

Tableau N°III-b.10 : Capacité des hébergements non hôteliers : Objectif 2010

		BEYROUTH			HORS BEYROUTH		
		Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres	Nuitées Clients	Indice de fréquentation	Nuitées Chambres
Répartition des séjours par motifs	Affaires	412	1.1	375	369	1.1	335
	Agrément	2020	1.9	1063	7214	1.9	3797
	TOTAL	2432	1.7	1438	7583	1.8	4132
Taux d'occupation				60%			60%
Nombre de chambres à offrir				2397000			6887000
Durée d'ouverture				360			240
Capacité				6660			28690

III.c - SITUATION ET PROJECTIONS DE L'EMPLOI DANS L'HOTELLERIE ET LE TOURISME

III-c.1. - EVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE

III-c.1.1. - Estimation des emplois dans l'hébergement :

Les enquêtes réalisées dans le cadre de l'élaboration du Plan Directeur ont permis d'estimer les emplois actuels (en 1995) du secteur hôtelier ventilés par catégorie d'hôtels et par niveau d'emplois. Ces estimations sont présentées dans le tableau N°III-c.1. ci-dessous.

Tableau N°III-c.1. : Evaluation des emplois dans l'hôtellerie (1995)

Source : Estimations du consultant.

Catégorie d'hôtels	Effectifs employés	Cadres	Cadres moyens	Personnel de base (qualifié ou non)			
	Total	supérieurs et dirigeants en général niveaux II, I	(Encadrement technique chefs de service) Niveau III	Total Niveau V	Ventilation par service		
					Restauration cuisine, salle bar, room-service	Hébergement réception, étages	Autres économat, entretien buanderie, jardin, etc.
Hôtellerie de luxe (ou grande hôtellerie) (5 et 4 étoiles)	4.000 (50%)	5% soit 200	15% soit 600	80% soit 3.250	50% soit 1.600	30% soit 960	20% soit 640
Hôtellerie moyenne (3 étoiles)	2.500 (31,25%)	2,5% soit ≃ 60	7,5% soit ≃ 190	90% soit ≃ 2.250	35% soit ≃ 800	35% soit ≃ 800	30% soit ≃ 650
Petite hôtellerie (2 et 1 étoile)	1.500 (18,75%)	3% soit ≃ 40	7% soit ≃ 110	90% soit ≃1.350	35% soit ≃ 500	35% soit ≃ 500	30% soit ≃ 350
Totaux	8.000	300	900	6.800	2.900	2.260	1.640

En ce qui concerne les établissements d'hébergement autres que les hôtels, la connaissance de la situation actuelle est sensiblement moins précise et moins détaillée. En fonction du nombre de chambres existantes, il est possible d'évaluer approximativement les emplois dans la parahôtellerie en 1995 de la façon suivante, en fonction de la localisation des établissements :

Beyrouth	: 600
Hors Beyrouth	: 1.910
Total	: 2.510

III-c.1.2. - Estimation des emplois dans la restauration :

Le nombre d'emplois dans la restauration en 1995 peut-être estimé globalement à 20.000[4], qui peuvent être décomposés, sur la base des normes habituellement admises, en fonction du niveau de qualification et du type d'emplois, comme indiqué dans le tableau N°III-c.2. ci-dessous.

Tableau N°III-c.2. : Ventilation par niveau de qualification et par type d'emplois du nombre d'emplois dans la restauration (1995)

Source : Estimations du consultant

Niveau de qualification et type d'emplois	Proportion (en%)	Nombre d'emplois
Postes qualifiés dont :	40	8.000
Cuisine	(30)	(2.400)
Salle	(40)	(3.200)
Services annexes	(30)	(2.400)
Postes non qualifiés	60	12.000
TOTAL	100	20.000

III-c.1.3. - Estimation des emplois des autres types :

a - *Les agences de voyages* :

En 1995, 555 agences de voyages (et de location de voitures) sont enregistrées auprès du Ministère du Tourisme, que l'on peut répartir approximativement de la façon suivante :

- une centaine de véritables agences de voyages (émettrices et/ou réceptrices) employant en moyenne 8 personnes chacune;
- environ 450 agences de billetterie uniquement, employant 2,5 personnes chacune.

Le nombre d'emplois dans les agences de voyages en 1995 peut donc être évalué à:

800 pour les agences émettrices et/ou réceptrices;

1.200 pour les agences de billetterie.

Suivant les enquêtes effectuées, la répartition de l'emploi dans les agences de voyages se répartit de la façon suivante par niveau de qualification :

[4] Il s'agit uniquement de la restauration de type formel, l'emploi des nombreux établissements de restauration de type informel étant impossible à estimer.

Cadres	: 32%
Agents de comptoir	: 35%
Divers	: 33%

b - *Les guides-accompagnateurs* :

Les guides-accompagnateurs, qui sont dans leur grande majorité actuellement sous contrat avec les agences de voyages représentent environ 14% des effectifs de celles-ci. Leur nombre peut donc être estimé à 100 environ en 1995[5]

c - *L'Administration Nationale du Tourisme* :

Les effectifs du Ministère du Tourisme en 1995 peuvent être estimés[6] à 180 en 1995 (non compris les agents de la Police Touristique).

d - *Les autres types d'emplois* :

De nombreux emplois correspondent à des activités directement, mais partiellement, liées à l'activité touristique. Il s'agit notamment :

- du transport aérien (Aéroport international de Beyrouth, compagnie nationale et compagnies aériennes représentées au Liban),
- du transport routiers de passagers (taxis et taxis-service),
- des services administratifs s'occupant de l'accueil des touristes à leur entrée dans le pays (Sûreté Générale, Douane, etc...),
- de la production et du commerce de produits artisanaux achetés par les touristes.

Ces emplois, très nombreux, n'ont pu être évalués dans le cadre de la présente étude.

III-c.2. - HYPOTHESES ADOPTEES POUR LES PROJECTIONS

III-c.2.1. - Projections des emplois dans l'hébergement :

a - *Hôtellerie* :

L'emploi dans l'hôtellerie a été déduit en fonction de l'évolution prévue des capacités d'hébergement (voir l'Annexe III-b précédente).

Les taux suivants ont été retenus :

Hôtellerie de luxe : 1,4 emploi/chambre

---

[5] Qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel.

[6] Voir le tableau N°3.12 du Rapport "Analyse et Diagnostic".

Hôtellerie moyenne : 0,8 emploi/chambre
Petite hôtellerie : 0,4 emploi/chambre

Ces taux reflètent la réalité actuelle du marché hôtelier libanais ainsi que les taux observés dans des marchés similaires à travers le monde.

b - *Parahôtellerie* :

Le taux d'emplois/chambre retenu dans le secteur paraît être le plus proche de la réalité actuelle et des tendances futures dans ce secteur particulier à faible intensité en main d'oeuvre.

III-c.2.2. - Projections des emplois dans la restauration :

La restauration est un secteur indirectement lié à la fréquentation touristique[7] car il se destine principalement aux besoins des nationaux.

Les projections ont été calculées en fonction de l'évolution du PIB sur cette période selon les estimations du CDR (voir l'Annexe II précédente) :

1995 - 1998 : + 6% par an
1998 - 2003 : + 5% par an
2003 - 2010 : + 4% par an

La ventilation de l'emploi dans la restauration adoptée jusqu'en 2010 a été supposée se maintenir identique à celle adoptée pour 1995, soit :

60% en postes non qualifiés,
40% en postes qualifiés,
dont : 30% en personnel de cuisine,
40% en personnel de salle,
30% en sciences annexes (marketing, comptabilité, etc...).

III-c.2.3. - Projections des emplois des autres types :

a - *Les agences de voyages* :

Les projections ont été faites en utilisant les ratios suivants :

1 agence de voyages pour 20.000 habitants,
1 point de vente pour 10.000 habitants.

[7] A l'exception de la restauration dans les hôtels plus directement liée à l'activité touristique proprement dite, et dont les emplois sont déjà inclus dans les projections relatives à l'hôtellerie.

Le ratio retenu pour les agences de voyages se rapproche des taux que connaissent actuellement la plupart des pays touristiques. Il reflète, par rapport à la situation actuelle, la tendance au regroupement des agences, notamment sous l'effet des avancées technologiques[8]. Le ratio retenu pour les points de vente (agences de billetterie) tient compte de l'importance de ce type d'activité au Liban, compte tenu des habitudes nationales, mais avec une réduction sensible de la valeur actuelle de ce ratio pour tenir compte à la fois de l'exiguïté du territoire et des évolutions technologiques mentionnées ci-dessus. Il résulte de ces hypothèses, qui impliquent le regroupement des agences de voyages et des points de vente sous forme de réseaux et la concentration des effectifs humains, une faible croissance du nombre des agences de voyages et des points de vente entre 1995 et 2010.

b - *Les guides-accompagnateurs et les emplois associés* :

Le taux de 14% de guides par rapport aux effectifs des agences émettrices et/ou réceptrices a été maintenu pour l'ensemble de la période considérée. Aucun guide n'est prévu dans les agences de billetterie (points de vente).

Il est à prévoir que, à partir de 1998, il existera un certain nombre d'emplois (dits "emplois associés") qui participent dans la totalité des grands pays touristiques à l'accueil des touristes (consacrés à l'accompagnement, à l'animation et à l'accueil sur les lieux touristiques, etc...) et qui sont pratiquement inexistants actuellement au Liban. Ces emplois ont été supposés représenter, de 1998 à 2010, 40% du nombre de guides-accompagnateurs.

c - *Le personnel de l'Administration Nationale du Tourisme* :

L'évolution de ce type d'emplois n'a pas fait l'objet d'hypothèses spécifiques. Elle a fait l'objet d'une évaluation directe tenant compte, par référence à d'autres pays touristiques, des postes à pourvoir notamment en cadres et en agents de maîtrise pour renforcer le Ministère et faire face aux besoins nouveaux (voir le paragraphe 2.8.3.3. précédent).

d - *Les emplois des autres types* :

En l'absence d'estimations pour caractériser la situation actuelle pour ces types d'emplois, il a été évidemment impossible de faire les projections correspondantes jusqu'en 2010.

---

[8] Réseaux télématiques. Internet, etc...

III-c.3. - RESULTATS DES PROJECTIONS POUR 1998, 2003 ET 2010

III-c.3.1. - Projections détaillée des emplois dans l'hébergement :

a - *Les emplois dans les hôtels* :

Les hypothèses précédentes ont permis d'aboutir aux estimations pour 1998, 2003 et 2010 présentées dans les tableaux N°III-c.3. à III-c.5. ci-après, relatives à l'hôtellerie. Ces estimations sont ventilées par catégories d'hôtels et par niveau d'emplois. Il a été supposé une modification sensible entre 1995 et 2010 des parts respectives des emplois correspondant aux différentes catégories d'hôtels, alors qu'aucune modification par rapport à l'estimation de 1995 n'a été retenue pour la ventilation par niveau d'emplois. La modification de la répartition, entre 1995 et 2010, des hôtels par catégorie va dans le sens de la réduction de la part de l'hôtellerie de luxe et à l'accroissement des parts de la moyenne et de la petite hôtellerie, conformément à la stratégie retenue et à ses conséquences sur la capacité en chambres nécessaires.

Tableau N°III-c.3. : Evaluation des emplois dans l'hôtellerie (1998)

Source : Estimations du consultant.

Catégorie d'hôtels	Effectifs employés	Cadres	Cadres moyens	Personnel de base (qualifié ou non)			
	Total	supérieurs et dirigeants	(Encadrement technique chefs de service)	Total	Ventilation par service		
		en général niveaux II, I	Niveau III	Niveau V	Restauration cuisine, salle bar, room-service	Hébergement réception, étages	Autres économat, entretien buanderie, jardin, etc.
Hôtellerie de luxe (ou grande hôtellerie) (5 et 4 étoiles)	4.970 (50%)	5% soit 249	15% soit 745	80% soit 3.976	50% soit 1.988	30% soit 1.193	20% soit 795
Hôtellerie moyenne (3 étoiles)	3.106 (31,25%)	2,5% soit ≃ 78	7,5% soit ≃ 233	90% soit ≃ 2.795	35% soit ≃ 978	35% soit ≃ 978	30% soit ≃ 839
Petite hôtellerie (2 et 1 étoile)	1.864 (18,75%)	3% soit ≃ 56	7% soit ≃ 130	90% soit ≃1.678	35% soit ≃ 587	35% soit ≃ 587	30% soit ≃ 504
Totaux	9.940	383	1.108	8.449	3.553	2.758	2.138

Tableau N°III-c.4. : Evaluation des emplois dans l'hôtellerie (2003)

Source : Estimations du consultant.

Catégorie d'hôtels	Effectifs employés	Cadres	Cadres moyens	Personnel de base (qualifié ou non)			
	Total	supérieurs et dirigeants en général niveaux II, I	(Encadrement technique chefs de service) Niveau III	Total Niveau V	Ventilation par service		
					Restauration cuisine, salle bar, room-service	Hébergement réception, étages	Autres économat, entretien buanderie, jardin, etc.
Hôtellerie de luxe (ou grande hôtellerie) (5 et 4 étoiles)	7.052 (45%)	5% soit 352	15% soit 1.058	80% soit 5.642	50% soit 2.821	30% soit 1.693	20% soit 1.128
Hôtellerie moyenne (3 étoiles)	5.485 (35%)	2,5% soit ≃ 137	7,5% soit ≃ 411	90% soit ≃4.937	35% soit ≃1.728	35% soit ≃1.728	30% soit ≃1.481
Petite hôtellerie (2 et 1 étoile)	3.135 (20%)	3% soit ≃ 94	7% soit ≃ 219	90% soit ≃2.822	35% soit ≃ 988	35% soit ≃ 988	30% soit ≃ 846
Totaux	15.672	583	1.688	13.401	5.537	4.409	3.455

Tableau N°III-c.5. : Evaluation des emplois dans l'hôtellerie (2010)

Source : Estimations du consultant.

Catégorie d'hôtels	Effectifs employés	Cadres	Cadres moyens	Personnel de base (qualifié ou non)			
	Total	supérieurs et dirigeants en général niveaux II, I	(Encadrement technique chefs de service) Niveau III	Total Niveau V	Ventilation par service		
					Restauration cuisine, salle bar, room-service	Hébergement réception, étages	Autres économat, entretien buanderie, jardin, etc.
Hôtellerie de luxe (ou grande hôtellerie) (5 et 4 étoiles)	8.844 (40%)	5% soit 442	15% soit 1.327	80% soit 7.075	50% soit 3.538	30% soit 2.123	20% soit 1.415
Hôtellerie moyenne (3 étoiles)	7.740 (35%)	2,5% soit ≃ 195	7,5% soit ≃ 581	90% soit ≃2.709	35% soit ≃ 948	35% soit ≃ 948	30% soit ≃ 813
Petite hôtellerie (2 et 1 étoile)	5.528 (25%)	3% soit ≃ 166	7% soit ≃ 387	90% soit ≃4.975	35% soit ≃1.741	35% soit ≃1.741	30% soit ≃1.493
Totaux	22.112	803	2.295	14.759	6.227	4.812	3.721

b - *Les emplois dans les établissements autres que les hôtels* :

En ce qui concerne la parahôtellerie, sur la base d'un taux de 0,3 emploi par chambre, les projections de 1995 à 2010 s'établissent comme présenté dans le tableau N°III-c.6. ci-dessous, en fonction de la localisation des établissements.

Tableau N°III-c.6. : Evaluation des emplois dans la parahôtellerie de 1995 à 2010

Source : Estimations du consultant.

Localisation des établissements / Année	1995	1996	2003	2010
Beyrouth	597	935	1.341	1.998
Hors Beyrouth	1.911	3.078	5.415	8.607
TOTAL %	2.508	4.013	6.756	10.605

III-c.3.2. - Projections des emplois dans la restauration :

Les résultats des projections pour 1998, 2003 et 2010 des emplois dans la restauration sont présentés dans le tableau N°III-c.7. ci-après.

Tableau N°III-c.7. : Evaluation des emplois dans la restauration de 1995 à 2010

Source : Estimationss du consultant.

Qualification et type d'emplois / Année	1995	1996	2003	2010
Postes Qualifiés dont :	8.000	9.528	12.160	16.000
Cuisine	(2.400)	(2.858)	(3.648)	(4.800)
Salle	(3.200)	(3.812)	(4.864)	(6.400)
Service annexes	(2.400)	(2.858)	(3.648)	(4.800)
Postes non qualifiés	12.000	14.202	18.240	24.000
TOTAL	20.000	23.820	30.400	40.000

III-c.3.3. - Projections des emplois :

a - *Personnel des agences de voyages* :

Les projections jusqu'en 2010 des emplois dans les agences de voyages et les points de vente, établies sur la base de 7 emplois en moyenne par agence de voyages et de 2,5 emplois en moyenne par point de vente, à partir des hypothèses définies dans le paragraphe III-c.2.3.a ci-dessus, sont présentées dans le tableau N°III-c.8. ci-dessous.

Tableau N°III-c.8. : Evaluation des emplois dans les agences de voyages et les points de vente de 1995 à 2010

Source : Estimations du consultant.

Items \ Année	1995	1996	2003	2010
Population	3.755.000	4.010.000	4.470.000	5.205.000
Agences de voyages				
Nombre	100	200	225	260
Emplois	800	1.400	1.575	1.820
Points de vente				
Nombre	450	401	447	520
Emplois	1.200	1.003	1.118	1.300

* Voir l'Annexe II précédente.

b - *Guides-accompagnateurs et emplois associés* :

Les projections correspondantes figurent dans le tableau N°III-c.9. ci-dessous.

Tableau N°III-c.9. : Evaluation des emplois de guides et des emplois associés de 1995 à 2010

Source : Estimations du consultant.

Items \ Année	1995	1996	2003	2010
Nombre d'emplois dans les agences émettrices et/ou réceptrices	800	1.400	1.575	1.820
Nombre de guides-accompagnateurs*	100	196	220	255
Nombre d'emplois associés**	-	79	167	269

* 14% de la ligne précédente.

** 40% de la ligne précédente à partir de 1998.

c - *Personnel de l'Administration Nationale du Tourisme* :

Malgré les besoins en cadres et en agents de maîtrise supplémentaires nécessaires dès 1996 (voir le paragraphe 2.8.3.3. précédent), les effectifs totaux de l'A.N.T. ne devraient croître que très modérément entre 1996 et 1998, puis rester constantes entre 1998 et 2010, du fait de la compression des effectifs en personnel non qualifié actuellement en surnombre.

III-c.3.4. - Récapitulation des projections par nature d'emplois :

Le tableau N°III-c.10. ci-après récapitule, pour chacun des sous-secteurs qui participent à l'activité touristique, les résultats présentés ci-dessus et fait apparaître pour chacun des sous-secteurs et chacune des catégories considérées le taux annuel moyen de croissance des emplois correspondants.

Il convient de rappeler que cette récapitulation ne prend en compte ni les emplois dans la restauration informelle ni les emplois correspondant à des activités connexes à l'activité touristique (transport aérien, transports routiers, etc...), qui n'ont pu être évalués.

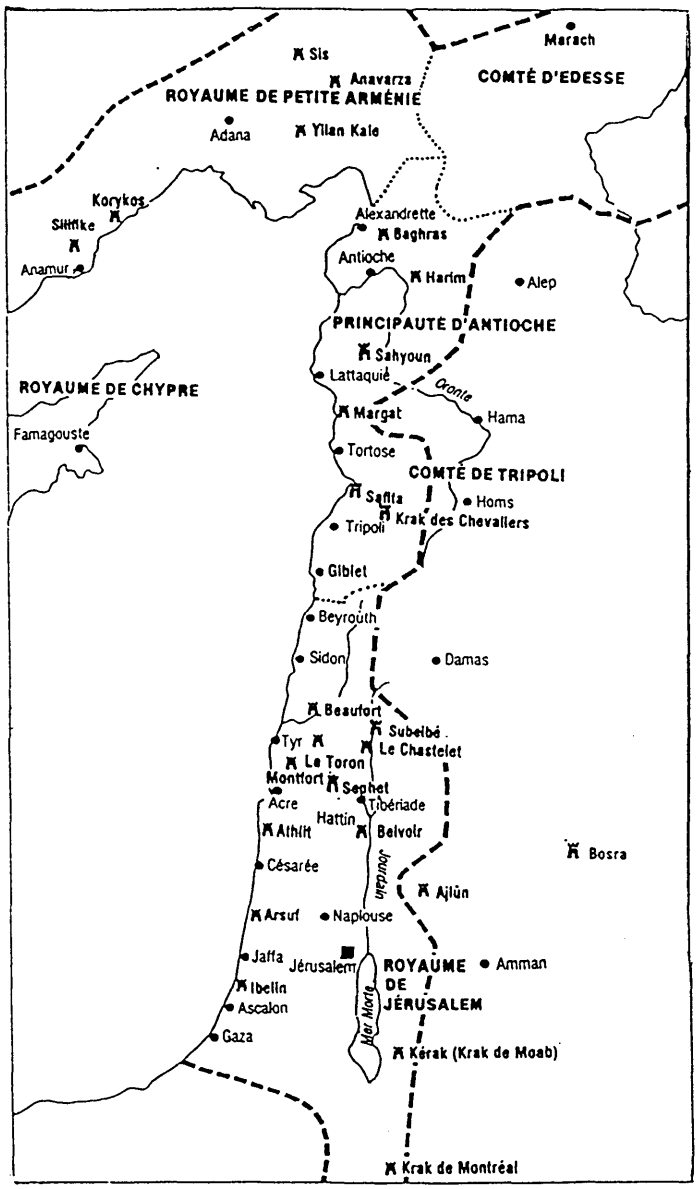
Tableau N°III-c.10. : Récapitulation de la projection des emplois du secteur tourisme de 1995 à 2010

Source : Estimations du consultant

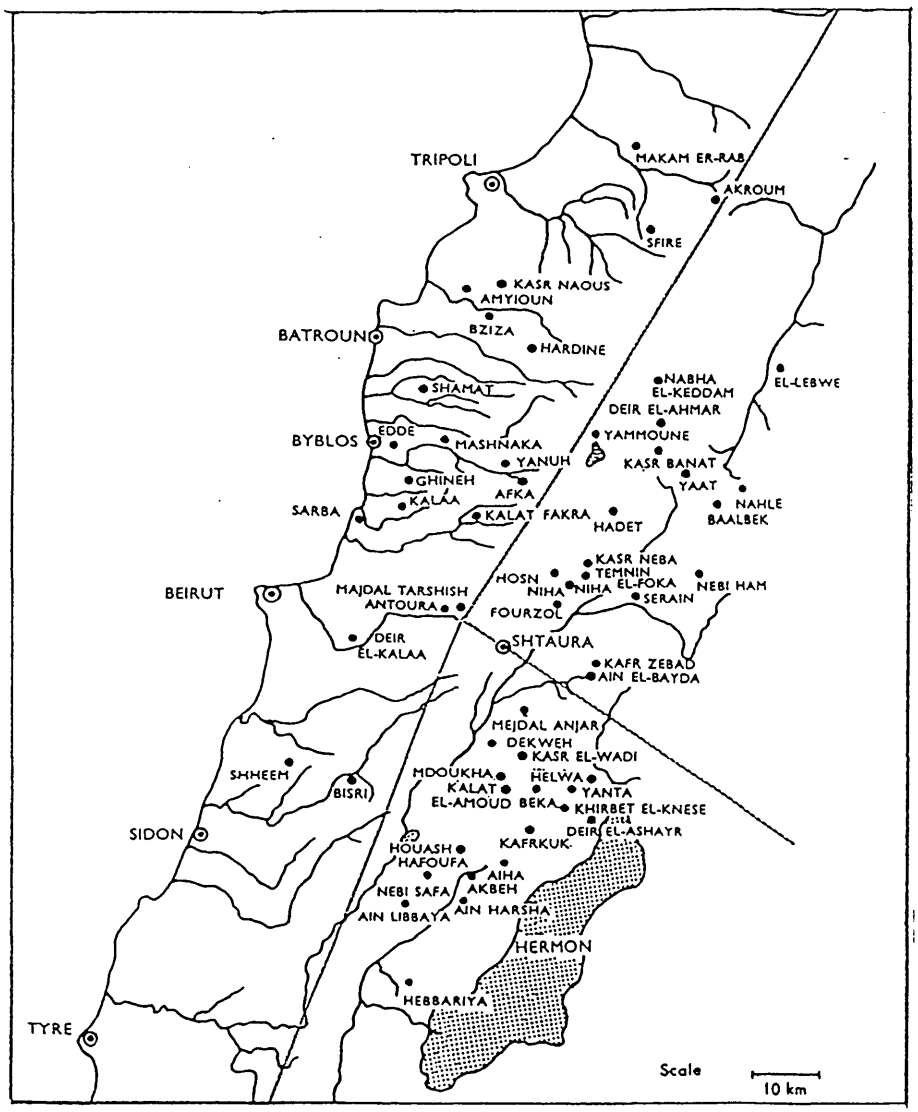
Année	1995	1998	2003	2010	Taux annuel moyen de croissance (%)
1 -Hôtellerie					
Hôtellerie de luxe (5 et 4 étoiles)	4.000	4.970	7.052	8.844	5,4
Hôtellerie moyenne (3 étoiles)	2.500	3.106	5.485	7.740	7,8
Petite hôtellerie (2 et 1 étoile)	1.500	1.864	3.135	5.528	9,1
Sous-total 1	8.000	9.940	15.672	22.112	7,0
2 -Parahôtellerie					
Beyrouth	597	935	1.341	1.998	8,4
Hors Beyrouth	1.911	3.078	5.415	8.607	10,6
Sous-total 2	2.508	4.013	6.756	10.605	10,1
3 -Restauration					
Postes qualifiés	8.000	9.528	12.160	16.000	4,7
Postes non qualifiés	12.000	14.298	18.240	24.000	4,7
Sous-total 3	20.000	23.820	30.400	40.000	4,7
4 -Agences de voyages					
Agences émettrices et/ou réceptrices	800	1.400	1.575	1.820	0,6
Agences de billetterie	1.200	1.000	1.118	1.300	0,5
Sous-total 4	2.000	2.400	2.693	3.120	3,0
5 -Guides et emplois associés					
Guides-accompagnateurs	100	196	220	255	6,4
Emplois associés	-	79	167	269	10,7
Sous-total 5	100	275	387	524	11,7
6 -Administration Nationale du Tourisme	180	200	200	200	0,7
TOTAL GENERAL	32.788	40.648	56.108	76.561	5,8

ANNEXE IV

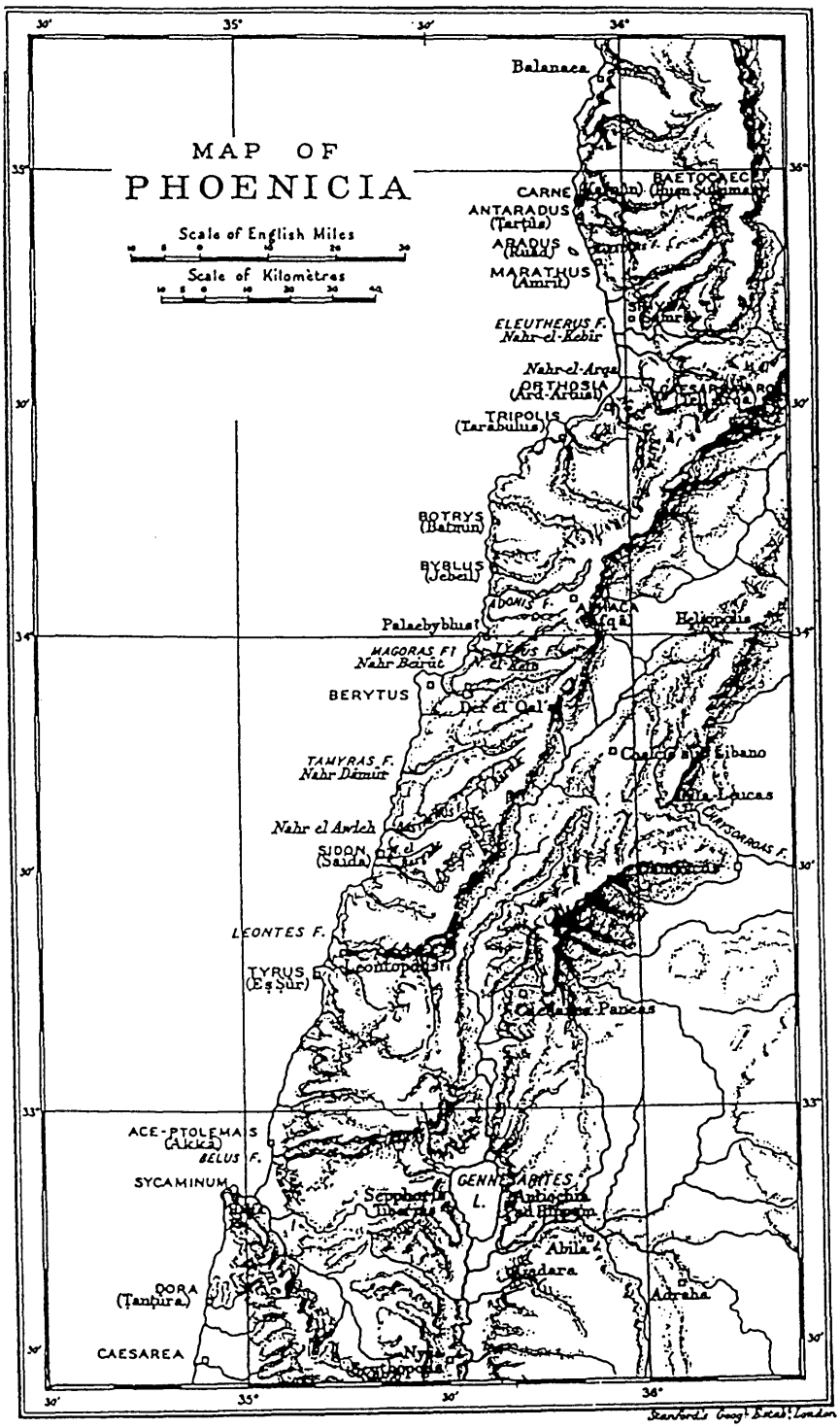
CARTES HISTORIQUES



Carte des Etats Latins d'Orient
"Le Monde de la Bible", N°61

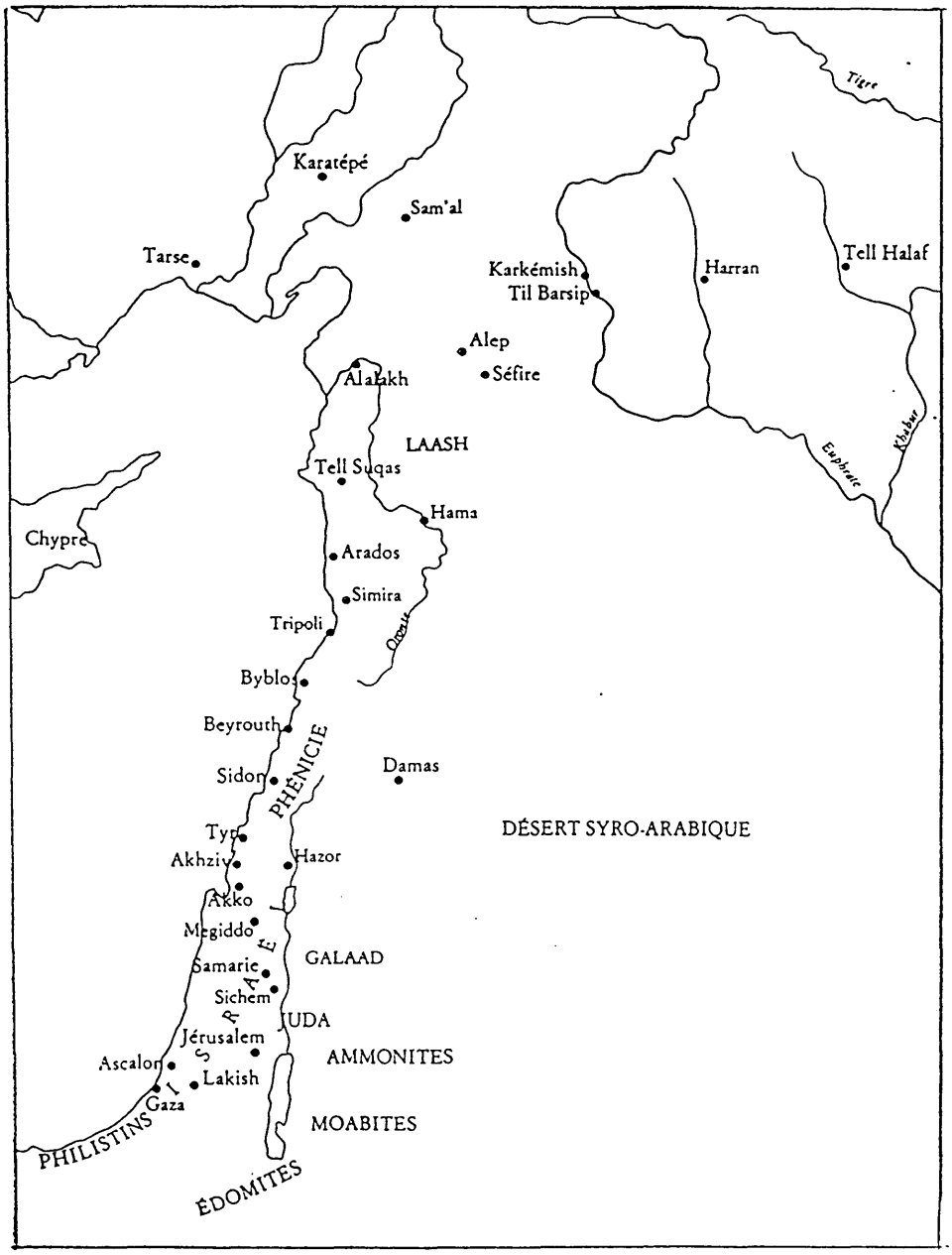


Carte des temples Romains du Liban
George Taylor, 1986



Carte de la Phénicie
George Francis Hill, 1910

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



"L'aire Syro-Palestinienne aux Xè-VIIIè siècle AV.JC"
in "Les Phéniciens", s. dir. de S. Moscati, 1989