

## RAPPORT DE FIN DE MISSION

Consultant National, Michel KHOUZAMI

Projet LEB / 90 / 001 (Phase 2)

(Octobre 1994 - Mars 1995)

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.)

### Mandat

Le contrat du Consultant a commencé le 1er Octobre 1994 et s'est terminé le 31 Mars 1995, en tant que consultant forestier dans le projet intitulé "La Réhabilitation du Ministère de l'Agriculture", LEB/ 90/ 001.

Bien que les termes de références assignaient au consultant la tâche d'aider le ministère de l'Agriculture à préparer un document de projet forestier qui sera financé par le gouvernement libanais, le consultant a rempli les fonctions de chef d'équipe du projet LEB/ 90/ 001, sous l'autorité du directeur national du projet.

### Les Activités Principales accomplies par le Consultant

#### A- Révision des activités du projet LEB/ 90/ 001

A la demande du gouvernement et du représentant de la FAO au Liban, Mr. M.T.Nadir (ESHA), expert du siège de la FAO, a visité le pays du 16 au 20 Octobre 1994, en compagnie de Mr. D'Avis (ESPP) dont la mission concernait le projet NECP/ LEB/ 002/ MSC. L'objet de la mission de Mr. Nadir était d'analyser avec le consultant national, chef d'équipe, l'état d'avancement du projet LEB/ 90/ 001 et les contraintes rencontrées dans sa réalisation, et de proposer les mesures à prendre pour faciliter et accélérer sa mise en oeuvre en tenant compte de sa complémentarité avec le projet NECP/ LEB/ 002/ MSC.

Les actions accomplies avec la coopération du consultant Mr. Nadir, pendant sa première mission au Liban sont:

1. La révision des activités des projets LEB/ 90/ 001 et NECP/ LEB/ 002/ MSC, compte tenu des activités du projet TCP/ LEB/ 2356 et des priorités indiquées par Mr. le Ministre et Mr. le Directeur Général de l'Agriculture, afin d'éviter les doubles emplois entre ces trois projets.
2. L'établissement d'un plan indicatif des missions au sein du projet LEB/ 90/ 001 pour la période allant de Novembre 1994 à Décembre 1995 (Annexe 1).
3. La formulation d'une proposition de révision budgétaire pour refléter les changements proposés surtout en ce qui concerne les consultants nationaux et internationaux.
4. La rédaction des termes de référencé des consultants internationaux et nationaux dans leur quasi totalité (11 termes de mandat sur 14). La liste des consultants nationaux et internationaux à recruter pendant toute la période du projet constitue l'annexe 2.
5. La distribution des rôles à remplir par les trois projets a été définie en accord avec le ministère de l'Agriculture comme suit:
  - Le projet LEB/ 90/ 001 aura à aider le ministère de l'Agriculture dans sa réhabilitation surtout en ce qui concerne l'appui à la mise sur pieds de services dont l'urgence est reconnue.
  - Le projet TCP/ LEB/ 2356 prendra en charge les actions de formations contenues dans les deux projets LEB/ 90/ 001 et NECP/ LEB/ 002/ MSC.
  - Le projet NECP/ LEB/ 002/ MSC s'occupera des aspects d'analyse économique et de planification dans le sein de la Direction des Etudes et de la Coordination dont le Directeur en charge est en même temps le Directeur national du projet.

**B- La mise en oeuvre des activités du projet telles que révisées et approuvées par le PNUD et la FAO:**

**B1-** Sur la base de la révision budgétaire approuvée par la FAO puis par le PNUD à Beyrouth, le consultant a entrepris le recrutement des consultants nationaux suivants:

1. Organisation institutionnelle: Me. Antonios El-Hachem
2. Appui législatif au ministère de l'Agriculture: Me. Philippe Abi Fadel
3. Suivi des projets: Mr. Fadi Asmar a été proposé au Siège qui l'a refusé à cause de l'insuffisance de son expérience en la matière mais il a été employé en tant que

“main d’oeuvre” en attendant d’identifier un consultant national qui remplit les conditions exigées.

4. Organisation des centres agricoles: Deux consultants nationaux, Mr. Joseph Serhal et Mr. Rafic Karak ont été recrutés pour cette tâche.
5. Organisation du système de formation agricole: l’étude a été confiée à la Faculté d’Agronomie de l’Université Libanaise.
6. Organisation phytosanitaire: Un contrat a été proposé à Mr. Youssef Abou Jaoudeh, professeur à la Faculté d’Agronomie de l’Université Américaine, mais il n’a pas été conclu à cause de la lenteur des démarches administratives que Mr. Abou Jaoudeh devait entreprendre auprès de ses chefs hiérarchiques. Mr. Elie Machaalani a été recruté ultérieurement.

**B2-** L’équipement acheté par le projet a été regroupé et placé dans une pièce proche du cabinet du Directeur Général du ministère, et une employée a été désignée comme opératrice pour assurer son fonctionnement.

**B3-** Un document de projet intitulé “Assistance au Reboisement” a été formulé par le Consultant en application de l’Accord Cadre sur le Programme de Coopération technique qui devait être financé par un fond fiduciaire libanais UMBR/ LEB/ 001/ LEB. Quoique l’Accord Cadre en question a été approuvé par la FAO et par le Ministre de l’Agriculture, la proposition du projet sur le reboisement a été soumis à la Cours des Comptes qui ne l’a pas approuvé pour des raisons relatives aux lois financières libanaises.

**B4-** L’expert du siège de la FAO, Mr. Vermeiren, spécialiste en irrigation a été pris en charge à son arrivée au Liban par le projet LEB/ 90/ 001. Sa mission consistait à donner avis et conseil sur l’organisation des activités concernant la petite hydraulique dont la responsabilité est patagée entre le Plan Vert et la Direction du développement rural et des ressources naturelles.

**B5-** La mission de Mr. N. Malagnoux du département des forêts de la FAO a été sollicitée et organisée par le projet afin d’aider le ministère de l’Agriculture dans l’élaboration d’un programme d’action forestier national dans le cadre de référence du Programme d’Action Forestier Méditerranéen. A la suite de la mission de Mr. Malagnoux, le chef d’équipe a préparé une proposition de projet d’assistance technique pour aider le Liban à élaborer un programme d’action forestier national. La proposition a fait l’objet d’une requête du Ministre de l’Agriculture auprès de la FAO. Elle est restée sans réponse.

**B6-** Dans le cadre de l’appui au développement des ressources forestières le consultant a participé à l’élaboration d’un projet de reboisement et de production de plants. Ce projet a été soumis au gouvernement de Canada qui a manifesté son intention de fournir l’aide financière et technique dans ce domaine.

Malheureusement, la proposition soumise aux instances canadiennes n’a pas eu de suite positive malgré l’accord du CDR pour couvrir la contribution financière libanaise d’une valeur de 400.000 Dollars E.U..

**B7-** Le consultant a fourni au Ministre et au Directeur Général du ministère de l'Agriculture des avis techniques et des conseils sur de nombreux sujets concernant le développement forestier, la conservation de l'environnement et des ressources naturelles, la lutte contre la désertification, la restauration des terres, l'organisation du ministère de l'Agriculture, la formation et le recyclage des fonctionnaires et autres sujets, ceci durant les six mois de sa mission.

**B8-** Le projet a sollicité Mr. Nadir pour une seconde mission qui s'est déroulée du 8 au 19 Mars 1995. Des visites de terrains ainsi que des entretiens avec les responsables du ministère, du PNUD, de la FAO, ont été organisés afin d'élaborer une méthodologie pour la création de centres agricoles dans les régions rurales du Liban. Des recommandations ont été élaborées avec la participation du consultant, chef d'équipe. Elles sont consignées dans le rapport de mission de Mr. Nadir. Elles ont été suivies par le groupe de consultants nationaux sur l'étude des centres agricoles.

**B9-** Le consultant a participé à la remise en oeuvre du projet NECP/ LEB/ 002/ MSC dirigé par Mr. Sadaka; ceci en l'aidant à reviser le plan d'opération du projet en collaboration avec l'expert du Siège Mr. D'Avis et en proposant une révision du budget qui a été approuvée par le Siège de la FAO, ainsi qu'une mise au point des termes de références des consultants prévus. Ce projet qui est complémentaire du projet LEB/ 90/ 001 n'a pas redémarré effectivement malgré les révisions qui ont été approuvées, avec un certain retard, par la FAO.

## C- Conclusion

**C1-** Durant la période de six mois, le consultant chef d'équipe n'avait pas une équipe de contreparties nationales c'est à dire des correspondants désignés dans les principaux services du ministère de l'Agriculture pour qu'un travail d'équipe puisse être accompli. La raison est que le ministère manque de personnel spécialisé.

**C2-** Le recrutement des consultants nationaux a pris du temps à cause du retard de l'accord du siège de la FAO.

Pour faciliter la mise en oeuvre de tous les projets en cours ou à venir au Liban, il est recommandé de faire approuver les consultants nationaux par le représentant de la FAO au Liban sur la base des termes de références agréés par les services spécialisés du Siège.

**C3-** Les consultants internationaux prévus n'ont pas été recrutés par le Siège quoiqu'une demande a été faite par la représentation de la FAO au début de la deuxième phase du projet. Il faut noter cependant que la Direction nationale du projet n'a pas insisté sur l'envoi de ces consultants internationaux.

C4- Le projet NECP/ LEB/ 002/ MSC qui devait préparer les études économiques et de planification, et l'organisation des statistiques agricoles et la collecte d'autres données nécessaires à l'ébauche d'une politique agricole qui conditionne le réhabilitation des services du ministère, n'a pas donné de résultats.

C5- Un plan de travail général pour la mobilisation des ressources humaines dans le ministère n'a pas pu être élaboré faute de personnel compétent et spécialisé. Le recrutement du personnel prévu dans l'Organisation du ministère de l'Agriculture est en cours de réalisation mais d'une manière plutôt timide.

Il est à signaler que les conditions de recrutement c'est-à-dire les salaires qui peuvent être proposés aux candidats potentiels ne sont pas encourageants. Les bons éléments cherchent un emploi en dehors de l'Administration.

La réhabilitation du ministère de l'Agriculture dépend essentiellement de la formation et le recrutement des spécialistes dans les postes clés du ministère, et de l'amélioration des conditions de travail et de fonctionnement des Services de ce ministère.

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

\*\*\*

\*

## Annexe 1

### Plan indicatif des missions

(Période de Novembre 94 à Décembre 95)  
(CN = Consultation Nationale, CI = Consultation Internationale)

Activités	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1- Juriste -CN, 4mh, WAE														
2- Organisation Institutionnelle -CN, 5mh, WAE														
3- Suivi des projets -CI, 0.5 mh -CN, 14 mh														
4- Organ. Contrôle export -CI, 0.5 mh -CN, 3 mh														
5- Organ. Phytosanitaire -CI, 0.75 mh -CN, 3 mh														
6- Centre agricoles -CI, 1.5 mh -CN, 5 mh														
7- Enseignement agricole -CI, 1 mh -CN, 10 mh														
8- G.R. irrigations -CI, 0.75 mh -CN, 6 mh														
9- Organ. Service pâturages -CI, 1 mh -CN, 4 mh														
10- Pro-doc. préparation réhabilitation d'ensemble														
11- Rapport final														

## Annexe 2

Consultants internationaux	Durée en mois
- Organisation du système d'informatisation de la gestion	1
- Contrôle et suivi des projets	0.5
- Juriste	0
- Organisation du système de contrôle à l'exportation	0.5
- Organisation du système phytosanitaire	0.75
- Organisation du service de génie rural et d'irrigation	0.75
- Organisation du service des pâturages	0.5

Consultants nationaux	Durée en mois
- Contrôle et suivi des projets	14
- Organisation institutionnelle	5
- Informatique	6
- Juriste	5.5
- Contrôle des exportations	3
- Système phytosanitaire	3
- Agro-économistes (organisation des centres agricoles)	5
- Génie rural et irrigation	6
- Organisation du service des pâturages naturels	4
- A définir selon les besoins	20