



PROGRAMME DES  
NATIONS UNIES POUR  
LE DEVELOPPEMENT



ORGANISATION  
MONDIALE DU  
TOURISME



REPUBLIQUE LIBANAISE  
MINISTERE DU TOURISME

CONFIDENTIEL

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.)

## PLAN DE RECONSTRUCTION ET DE DEVELOPPEMENT TOURISTIQUES DU LIBAN

(LEB/94/002)

RAPPORT FINAL  
(SYNTHESE ET RESUME)

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

MADRID, SEPTEMBRE 1996

REPUBLIQUE LIBANAISE  
MINISTERE DU TOURISME

PROGRAMME DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME

PLAN DE RECONSTRUCTION ET DE  
DEVELOPPEMENT TOURISTIQUES DU LIBAN

(LEB/94/002)

RAPPORT FINAL

Synthèse et résumé

Septembre 1996

## INTRODUCTION LIMINAIRE

*Cette note constitue le résumé et la synthèse du rapport final du Plan Directeur de Reconstruction et de Développement Touristiques du Liban élaboré de février 1995 à février 1996.*

Ce projet décidé par le Conseil des Ministres à l'initiative du Ministre du Tourisme, est cofinancé par le Gouvernement libanais, le PNUD et le Gouvernement français (N°LEB/94/002/A/01/49). L'O.M.T. en a été désignée comme l'agence technique d'exécution. La présente note, volontairement succincte, vise essentiellement, après avoir dégagé les principaux éléments du diagnostic découlant de l'analyse de la situation actuelle, de proposer des orientations stratégiques à long terme et des programmes d'actions à court terme à mettre en oeuvre au cours de la période des trois prochaines années à venir.

### **1 - L'ACTIVITE ET L'OFFRE TOURISTIQUES ACTUELLES**

#### **1.1. - La faiblesse des données statistiques existantes :**

De façon générale, le système statistique libanais a été remis en route depuis la fin de la guerre et les données disponibles, notamment dans le domaine macro-économique sont insuffisantes pour avoir une idée précise de la situation actuelle et de son évolution. Il en est de même pour les statistiques relatives à l'activité touristique. Cette situation est en très grande partie causée par l'absence d'une véritable politique et d'un programme correspondant en matière de production de statistiques du tourisme. Il s'agira donc de définir le plus rapidement possible les besoins à court et à moyen termes, compte tenu de la politique du ministère d'une part et des propositions du Plan Directeur d'autre part. La définition puis la mise en oeuvre de ce programme seront fortement conditionnées par l'ampleur des moyens logistiques et surtout humains qui seront rassemblés pour le réaliser.

#### **1.2. - Eléments quantitatifs de l'activité touristique actuelle :**

Compte tenu de l'information statistique disponible, il est possible de caractériser le niveau actuel de l'activité touristique selon les indicateurs suivants :

a) Le trafic aérien peut, dans une certaine mesure, être considéré comme représentatif de l'activité touristique, même si de nombreux passagers ne sont

pas des touristes (Libanais ou résidents étrangers au Liban rentrant chez eux, étrangers entrant au Liban pour y trouver du travail et s'y fixer, etc...). Il a connu, en nombre de passagers fréquentant l'aéroport de Beyrouth, une hausse sensible depuis 1990, mais le taux de croissance annuel est en diminution sensible (+180% en 90, +30% en 1991, +26% en 1992, +24% en 1993 et seulement +11% en 1994). Le niveau du trafic de l'aéroport de Beyrouth a été en 1994 de l'ordre de 1,5 million de passagers, soit environ 1,1 million de moins (dont 500.000 passagers en transit) qu'en 1974. L'évolution mensuelle du trafic fait apparaître une forte saisonnalité de juillet à septembre.

b) Le parc hôtelier est considérablement réduit par rapport à la période d'avant-guerre, du fait notamment des destructions des grands hôtels du front de mer à Beyrouth. Le fichier du Ministère du Tourisme (Direction de l'Équipement) fait état de 235 établissements hôteliers comprenant approximativement 10.000 chambres. D'après l'enquête par sondage effectuée au cours de la présente étude, le taux d'occupation moyen peut-être estimé en 1995 à 55%, ce qui correspondrait à un total annuel de l'ordre de 2 millions de nuitées hôtelières. La clientèle est à près de 45% originaire d'Europe et à près de 35% originaire des pays arabes. Pour 75% en moyenne, elle est constituée d'hommes d'affaires.

c) Une estimation de l'activité des agences de voyages a pu être faite à partir d'une enquête effectuée auprès des plus représentatives d'entre elles. Leur nombre enregistré par le Ministère du Tourisme (Direction de l'Équipement) est de 555, pour la catégorie des agences de voyages et de tourisme (non compris les agences de transport de touristes et les agences de location de voitures). Elles sont en grande proportion anciennes (plus de 50% ont été créées en 1989) et un certain nombre d'entre elles ne doit plus être en fonctionnement. La répartition moyenne du chiffre d'affaires des agences enquêtées est de 10% pour l'activité réceptrice, de 20% pour l'activité émettrice et 70% pour l'activité de billetterie. On peut considérer que l'essentiel de l'activité réceptrice est le fait de quelques agences.

L'activité réceptrice se caractérise essentiellement par une reprise des circuits de clientèles européennes à but culturel et/ou religieux, mais elle porte aussi sur des séjours combinés avec des circuits pour les ressortissants des pays arabes et pour les Libanais émigrés et les résidents (libanais ou étrangers). Les circuits organisés pour la clientèle européenne sont majoritairement des produits combinés avec la Syrie (et/ou la Jordanie) mais des circuits Liban seul sont de plus en plus proposés et vendus. La durée moyenne des séjours au Liban est de 4 à 6 jours. Au total, les agences de voyages libanaises ont traitées en 1994 de 400 à 500 groupes de touristes représentant de 8 à 10.000 personnes. Une part non négligeable de l'activité des agences de voyages concerne les excursions à la journée qui intéresse la population résidente au Liban (Libanais et étrangers), ainsi que les hommes d'affaires séjournant dans le pays et qui ont porté en 1994 sur 500 groupes environ représentant de l'ordre de 9.000.

d) La considération de la fréquentation des sites historiques et archéologiques, bien que basée sur les données incomplètes, permet de constater que, depuis trois ans, la fréquentation de ces sites est en hausse sensible, notamment pour Baalbeck et Jeita et surtout pour la fréquentation des étrangers.

### 1.3. - Le potentiel existant :

a) Le **cadre physique et spatial** du Liban revêt une importance déterminante pour son développement touristique. En premier lieu, parce qu'il s'agit d'un espace restreint (10.452 km<sup>2</sup>) sur lequel est concentrée une très forte population, correspondant à une densité démographique de l'ordre écologiquement fragile du fait des conditions de relief et de climat qui se traduisent par une forte érosion.

Le paysage "construit" a de plus en plus tendance à s'imposer visuellement au détriment du paysage naturel. Or, c'est ce dernier qui est le plus souvent perçu comme indissociable de l'image touristique. L'importance des constructions est due, outre la densité démographique, à :

- des facteurs d'ordre sociologique, tels que le goût des libanais à investir dans la pierre, la taille des familles et les habitudes de regroupement de plusieurs unités familiales dans un même immeuble ou le goût pour un habitat aussi vaste que possible;

- l'importance de la diaspora libanaise à l'extérieur, soit ancienne (depuis le début du siècle), soit récente (en liaison avec les événements entre 1975 et 1990), les émigrés ayant tendance à faire construire généralement dans leur village d'origine, une résidence, le plus souvent vaste, pour les vacances ou pour la retraite et qui abrite une partie de leur famille restée au pays;

- la multiplication des résidences secondaires, notamment en bord de mer et dans les zones de montagne se prêtant aux séjours d'été (estivage) ou à la pratique des sports d'hiver et du ski.

L'existence de ces constructions a des conséquences négatives du point de vue de la conservation des paysages et de l'environnement, en particulier pour le littoral et pour la plupart des vallées de la moyenne montagne. L'architecture traditionnelle a tendance, aussi bien dans les villes que dans les villages, à disparaître, soit parce que les maisons anciennes sont systématiquement détruites, soit parce que celles qui restent sont écrasées par les constructions neuves totalement impersonnelles. En outre, de nombreux travaux publics (construction de routes, ouverture de carrières de pierres, etc...) sont effectués sans tenir compte de leur insertion dans les sites. Le résultat constitue une déception, d'autant plus que ces agressions de type visuelle n'épargnent pas les sites les plus prestigieux, notamment Tyr et Baalbeck, mais aussi Byblos, Saïda, Aanjar, Fakra, etc.

Ce constat est aggravé par les problèmes liés à l'environnement résultant de la forte concentration humaine : ordures ménagères et carcasses de voitures, forêts et zones naturelles dégradées, plages polluées, etc...

b) le **potentiel d'intérêt touristique** se caractérise par sa très grande variété et peut être classé suivant les catégories suivantes :

1 - Les villes comme sites touristiques :

Villes	Vocations principales	Vocations secondaires (ou potentielles)
<b>Beyrouth</b>	- Affaires, congrès, expositions et foires internationales - Vie nocturne et shopping	- Ruines archéologiques (actuelles et éventuellement à découvrir) et musées - plages et activités aquatiques
<b>Jounieh - Kaslik - Zouk</b>	- Activités balnéaires - Découverte - Vie nocturne et shopping	- point de départ des visites des sites proches (grottes de Jeïta, Nahr El Kalb, Harissa ...)
<b>Tripoli</b>	- Affaires, congrès, foires - expositions - Visite des monuments (citadelle Sangil)	- Visite de la ville (souks, khans* etc...) - point de départ des visites du Liban Nord
<b>Jbeïl (Byblos)</b>	- Visite des ruines du centre ville et du port	- Activités balnéaires essentiellement en fin de semaine - point d'arrêt des touristes pour la visite des sites naturels proches
<b>Saïda (Sydon)</b>	- Visite des sites historiques (Château de la Mer)	- Visite de la ville (souks, khans*, etc...) - Point de départ des sites des régions voisines (Chouf, barouk, etc...)
<b>Sour (Tyr)</b>	- Visite des ruines	- Séjours balnéaires - Cana - Visite des environs

\* Sortes de caravansérail situés en général près des marchés (souks) constituant des lieux d'hébergement et des entrepôts spécialisés par produit.

2 - Le littoral :

Compte tenu de sa dégradation due notamment à la prolifération de complexes balnéaires, et de la qualité des plages, la vocation principale du littoral réside, à court terme, dans des séjours de fin de semaines et de vacances pour les résidents au Liban (Libanais et étrangers) et de touristes de pays arabes voisins essentiellement la Syrie ou dans des séjours d'été pour des Libanais émigrés. A moyen terme, des courts séjours de touristes étrangers (surtout Européens) au milieu de circuits touristiques de type culturel ou de découverte du pays pourraient être envisagés. A plus long terme, certaines plages pourraient éventuellement faire l'objet d'aménagements en vue d'une fréquentation relativement massive pour des séjours balnéaires purs. Quelles que soit la vocation et les

caractéristiques des aménagements envisagés, des précautions sérieuses, devront être prises pour éviter que le "bétonnage" de la côte se poursuive.

### 3 - Les vallées de la façade Ouest :

Les vocations touristiques de ces espaces sont multiples et peuvent être juxtaposées au sein d'une même vallée : estivage, séjour d'hiver, beauté des paysages et sites naturels (grottes, notamment à Jeita, à Faqra, Afqa, la Qadisha, etc...), intérêt de monuments tels que des mosquées, des églises, des monastères, des citadelles ou des châteaux (Mseilha, Beit Eddine, Beaufort, etc...), de ruines archéologiques ou de villages entiers (Deir El Kamar, Beit Chebab, etc...). Même s'ils présentent de nombreuses similitudes d'ordre physique (relief, climat, végétation, etc...), ces espaces présentent aussi des caractères sociologiques ou religieuses de leur population. Les constructions incontrôlées ont fait perdre beaucoup de leur charme passée à la plupart d'entre eux, mais certains, en particulier la Qadisha et le Chouf, sont restés relativement préservés et constituent encore des espaces touristiques de grandes intérêt.

### 4 - La haute montagne :

La haute montagne libanaise constitue un atout stratégique essentiel pour le Liban. En effet le Liban n'a pas pour ce qui est des sports d'hiver et surtout le ski et de séjours d'été en montagne des concurrents au regard des marchés régionaux. Il existe actuellement 6 stations de ski dont les pistes et l'équipement sont de niveau et de qualité variable. La plus importante est Faraya, qui concentre à elle seule les trois quart de la fréquentation aux sports d'hivers, qui est presque exclusivement constitué par des libanais ou des étrangers résidents au Liban ou des expatriés des pays arabes.

Il faudrait protéger strictement la haute montagne, en définissant, grâce à l'élaboration d'un Plan montagne, les zones de protections absolue (à classer "réserves naturelles" ou "parc national") et les zones utilisables pour l'extension de centres de ski existants ou la création de nouveaux centres, en contrôlant leur développement et en l'orientant vers de véritables stations intégrées fonctionnant l'été aussi bien que l'hiver.

### 5 - La plaine de la Békaa :

Ses vocations touristiques sont très variées du fait notamment:

- de la présence de sites archéologiques faisant partie du patrimoine mondial (Baalbeck et Aanjar) et de nombreux autres sites tels que : temple de Niha, stèle d'Hermel, temple de Majdel Aanjar, de Deir El Aachayer, d'Aïn Hircha, ...; citadelle de Rachaya, etc...

- De la ville de Zahlé, dont le cadre physique et bâti en fait un lieu de passage et de détente agréable;

- de la présence, dans la partie Sud, du lac de Qaraoun, propice à des aménagements liés à des activités de loisirs.

c) la mise en valeur des sites archéologiques est très insuffisante par rapport à leur intérêt potentiel. Les sites les plus prestigieux ont pu être rouverts assez rapidement après la guerre et, bien que la plupart d'entre eux aient subi des dommages

importants, notamment des destructions et des pillages de leurs richesses, l'essentiel a pu être préservé. malgré leur classement et leur inscription au patrimoine mondial de l'UNESCO, le constat sur le terrain fait apparaître des lacunes, aussi bien au plan de la conservation du patrimoine, dont est responsable depuis 1993 le Ministère de la Culture, que de leur valorisation à des fins touristiques. Les déficiences constatées concernent principalement:

- les conditions d'accessibilité et de parcage des véhicules,
- les conditions d'accueil des visiteurs,
- la présentation des sites et de leurs richesses, insuffisamment aménagés et valorisés pour des visites,
- l'absence d'information de toute nature (écrite, audiovisuelle, etc...) à destination des visiteurs.

#### 1.4. - Les produits touristiques commercialisés ou potentiels :

a) Du fait de son potentiel existant et de sa variété, **une multitude de produits, destiné** à des clientèles très différentes, peuvent être proposés sur les marchés intérieurs et extérieurs et les couples produits-marchés envisageables sont innombrables. L'offre réelle actuelle est beaucoup plus limitée, par suite de la faiblesse de la demande actuelle pour un certain nombre de produits particuliers et, surtout, du manque de certains équipements ou infrastructures pour pouvoir rendre commercialisable tel ou tel produit potentiel. Les principaux couples produits-marchés existants ou potentiels à court terme sont les suivants :



Type de tourisme et produits	Segments de clientèles
<b>Tourisme de loisirs</b> - <u>Séjour balnéaire</u> - <u>Sports d'hiver - Tourisme de ski</u> - <u>Séjours d'été en montagne</u> - <u>Tourisme culturel</u> - <u>Tourisme religieux</u> - <u>Tourisme de découverte</u> - <u>Tourisme de jeunes</u>	Libanais résidents* (hauts et moyens revenus) Libanais émigrés récents Syriens Ressortissants des autres pays arabes Libanais résidents* (hauts et moyens revenus) Libanais émigrés récents Syriens Ressortissants des autres pays arabes Expatriés des pays arabes Libanais résidents* (hauts et moyens revenus) Libanais résidents (grand public) Libanais émigrés (récents et anciens) Syriens Ressortissants des autres pays arabes Libanais émigrés (récents et anciens) Européens de l'Ouest, marchés internationaux Européens de l'Ouest, marchés internationaux Européens de l'Ouest, Libanais émigrés (récents et anciens) Ressortissants des pays arabes, Européens de l'Ouest
<b>Tourisme d'affaires</b> - <u>Déplacements individuels</u> - <u>Congrès et foires</u>	Syriens Ressortissants des autres pays arabes Européens de l'Ouest Européens de l'Est** Syriens Ressortissants des autres pays arabes Européens de l'Ouest
<b>Autres types de tourisme</b> - <u>Santé</u> - <u>Education et formation</u>	Syriens Ressortissants des autres pays arabes Expatriés des pays arabes Syriens Ressortissants des autres pays arabes

\* Y compris les étrangers résidant au Liban.

\*\* Essentiellement sous forme de tourisme d'achat (shopping).

Nota bene : Les libanais résidents sont compris dans tous les segments de clientèles.

De façon résumée, le tourisme au Liban pouvait, au début des années 70, être considéré comme la superposition de quatre strates d'offre touristique :

- un fond important de tourisme d'affaires, conséquences du rôle financier et commercial de Beyrouth;
- un tourisme de long séjour, essentiellement des ressortissants des pays du Golfe, motivé par des raisons climatiques en période d'estivage et/ou par l'attrait des commerces et de la vie nocturne de Beyrouth;
- un tourisme en provenance des pays de l'Europe de l'Ouest, essentiellement à but culturel;
- un tourisme de proximité et d'excursion des ressortissants des pays arabes voisins (la Jordanie et surtout la Syrie).

En ce qui concerne la fréquentation des établissements d'hébergements, il apparaît, à partir des informations disponibles, des différences fondamentales entre la situation actuelle et celle de 1972 :

- forte prépondérance du tourisme d'affaires sur le tourisme de loisirs;
- renforcement de l'importance de Beyrouth par rapport aux autres lieux d'accueil de touristes;
- diminution de la part des touristes provenant des pays arabes.

La mise en oeuvre d'une politique volontariste de développement touristique aura pour effet de modifier très sensiblement la structure de la fréquentation actuelle, mais, par suite des conséquences des événements survenus au Liban au cours des années de guerre, par suite des transformations sociales et économiques des pays arabes depuis plus de 20 ans, par suite de l'évolution de la demande touristique dans les pays occidentaux, etc ..., les objectifs adoptés dans le cadre de la stratégie de développement et relatifs à la structure de la fréquentation future seront très différents de ceux des années 70.

b) L'offre actuelle proposée sur les marchés européens (France, Grande-Bretagne, Allemagne) consiste en des circuits Liban seul ou en des circuits combinés entre le Liban et la Syrie et/ou la Jordanie. Dans le cas des circuits Liban seul, les circuits ont en moyenne une durée de 6 à 7 jours et le produit proposé consiste en général en la visite des sites historiques et archéologiques (les "grands classiques"), à savoir Baalbeck, Tyr, Byblos, Saïda, Tripoli et Aanjar, auxquels est rajoutée la visite des grottes de Jeïta<sup>1</sup>. Dans une moindre mesure, on peut également trouver dans les programmes proposés : Jounieh, Ehden et la Qadisha, le Chouf, etc ... La quasi-totalité des programmes comportent un séjour dans 1 ou 2 hôtels et, dans aucun cas, il n'existe de circuits avec un établissement différent chaque nuit. Les circuits sont en général proposés en pension complète (en demi-pension pour les T.O. de Grande-Bretagne). Ils sont construits sur la base de groupes de 15 à 16 personnes environ, mais la formule individuelle est également envisageable, dans un cas sur deux, le transport aérien est

<sup>1</sup> Ces grottes sont rouvertes au public depuis le début du mois de juillet 1995. Cette réouverture a été rendue possible par la reconstruction, la réhabilitation et le réaménagement confiés par le Ministère du Tourisme à une société privée allemande par un arrêté d'imposition de type B.O.T. (Build-Operate-Transfer).

toujours réalisé sur lignes régulières. Dans le cas des circuits combinés, la nature du produit reste sensiblement la même mais la durée du séjour au Liban est réduite de 2 ou 3 jours, la durée du séjour en Syrie étant systématiquement plus longue que la durée du séjour au Liban. Il n'existe que des différences mineures entre les circuits proposés par les T.O. français, britanniques (mis à part la demi-pension systématique) et allemands, aussi bien dans la nature du produit, que dans les modalités du circuit, ou dans les prix.

Les opérateurs ouest-européens considèrent le Liban actuel prioritairement comme une **destination de découverte culturelle**.

c) La comparaison de l'offre touristique libanaise avec celle des pays de la région fait apparaître que le Liban n'a pas, pour ce qui est des sports d'hiver (ski) et des séjours d'été en montagne, de concurrent au regard des marchés régionaux, qu'il s'agisse des nationaux de ces pays ou des expatriés y résidant. Pour ce qui est du tourisme d'affaires, le Liban doit pouvoir acquérir assez rapidement une place primordiale dans la région, notamment grâce à de nouveaux équipements et à ses professionnels de l'organisation des congrès et de conférences internationaux. Sur le marché du tourisme culturel, le Liban peut trouver une place particulière grâce à la diversité de son potentiel touristique, qui est loin de se limiter au seul patrimoine archéologique. Grâce à la combinaison de plusieurs produits de base, le Liban est en mesure de proposer des produits originaux lui permettant de se positionner sur différents marchés complémentaires : marché intérieur, marché des Libanais émigrés, marché régional de proximité et marchés plus lointains.

En termes de prix, la comparaison avec les pays arabes voisins n'est pas spécialement défavorable au Liban. En effet, si les prix des hôtels sont, à prestation égale, légèrement plus élevés qu'en Syrie (de l'ordre de 10 à 20%) et nettement plus élevés qu'en Jordanie, surtout pour les hôtels de 5 étoiles, les tarifs de location de voitures au Liban sont tout à fait comparables à ceux de la Syrie et sensiblement moins élevés que ceux de la Jordanie. En ce qui concerne les tarifs de voyages à forfait, il apparaît, bien que les comparaisons soient malaisées compte tenu du poids du transport aérien dans le prix global, que la destination Liban est, sur le marché français plus chère de l'ordre de 13% par rapport au marché jordanien et de 6% par rapport au marché syrien. En revanche, sur le marché britannique, la destination Liban se situe au niveau de la Jordanie en étant moins chère que la Syrie et, sur le marché allemand, la destination apparaît un peu plus chère que la Jordanie et que la Syrie, mais avec des écarts peu significatifs.

#### 1.5. - L'image du pays en tant que destination touristique :

L'image du Liban en tant que destination touristique est dégradée à l'extérieur du fait de l'empreinte laissée par la période de guerre. En effet, les événements que le Liban a connus pendant la période de la guerre ont été longuement commentés dans les pays étrangers, notamment dans les pays émetteurs de touristes où ils ont eu un fort impact médiatique. Avec le retour au calme et la situation de sécurité qui règne dans l'ensemble du pays, cet impact s'est atténué et l'image du Liban qui continue de prévaloir à l'extérieur, aussi bien auprès des opérateurs touristiques qu'auprès du grand public, reste

encore celle d'un pays connaissant une situation délicate. Elle est entretenue par l'incertitude générale qui, malgré les progrès récents, continue de régner quant aux perspectives d'un règlement d'ensemble des problèmes en suspens et d'un retour à une situation de paix globale dans l'ensemble du Moyen-Orient.

## II - LES PRINCIPAUX ELEMENTS CONDITIONNANT LE DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE

### 2.1. - Les principaux éléments du constat :

a) **L'inadéquation du parc d'hébergement existant** : Le parc hôtelier actuel, réduit de près de moitié par rapport à la situation d'avant la guerre se caractérise par une **distribution spatiale déséquilibrée**, plus de 82% des chambres étant concentrées dans les mohafazats<sup>2</sup> de Beyrouth et du Mont-Liban. Par catégorie, il apparaît que les hôtels haut de gamme (catégories international et 4 étoiles) représentent 30% du total des chambres totales, que les hôtels moyenne gamme (3 étoiles) représentent également 30% du total alors que les hôtels bas de gamme représentent les 40% restants. Il en résulte que l'offre est, soit quantitativement insuffisante, soit qualitativement inadaptée à certaines demandes. Les établissements (de 3 ou 4 étoiles) susceptibles de convenir à l'accueil de groupes de touristes (étrangers ou nationaux) effectuant des circuits de découverte culturelle sont particulièrement insuffisants, à Beyrouth mais surtout dans les autres centres touristiques du pays. De même, il existe un déficit en chambres de luxe destinées à la clientèle d'affaires. Mais le développement, en cours et prévisible à court terme, de l'hôtellerie haut de gamme, qui porte sur 2.500 à 3.000 chambres pour la seule capitale, risque, en créant un excès d'offre dans cette catégorie, d'avoir pour effet de déséquilibrer le parc hôtelier existant. En attendant la réalisation de ces projets, il importe, compte tenu des incertitudes existant sur les établissements qui sont effectivement en fonctionnement, de réaliser à court terme un recensement exhaustif et précis des établissements hôteliers existants.

L'appréciation qualitative du parc hôtelier actuel est rendue difficile par le fait que de grandes différences de standing existent entre les unités classées par le Ministère du Tourisme dans une même catégorie, notamment entre les unités anciennes et les nouvelles (ou celles qui ont fait l'objet d'une rénovation fondamentale). Un certain nombre d'établissements actuellement en fonctionnement n'ont pas été entretenus correctement pendant la guerre et n'ont pas été modernisés. Néanmoins, ils ont conservé leur classement, qui ne correspond plus à leur standing actuel. Les rapports qualité/prix des unités faisant partie d'une même catégorie sont peu homogènes. Les prix pratiqués, un peu plus élevés que ceux des pays arabes voisins à qualité de prestation égale, sont grevés notamment par le coût élevé des charges telles que l'énergie, les

<sup>2</sup> Circonscriptions administratives au nombre de 5 pour l'ensemble du pays

télécommunications ou les frais financiers. Les prestations de restauration représentent souvent une part importante du chiffre d'affaires (jusqu'à 50%).

**Les autres types d'hébergements** (meublés, complexes balnéaires, résidences hôtelières, etc ...) représentent **une capacité potentielle d'hébergement importante**, impossible à quantifier. Cette capacité est, dans sa très grande majorité, non banalisée et donc peu utilisable pour assurer l'hébergement de touristes de loisirs individuels ou en groupes. Des mesures devront être étudiées et appliquées pour redonner à ces types d'hébergement un rôle de même nature que celui qu'ils jouaient avant la guerre pour l'accueil des familles originaires du Koweït et d'Arabie Séoudite et des autres pays arabes qui séjournaient à Beyrouth plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

**b) Des équipements et des infrastructures de base relativement développés :** En matière d'équipement et de transport aérien, d'importants points positifs peuvent être mis en relief, tels que :

- le fonctionnement du transport aérien au Liban, qui est globalement satisfaisant:

- la bonne image dont bénéficie la compagnie nationale (Middle East Airlines), du fait notamment qu'elle a réussi à assurer la permanence de ses activités pendant la guerre et de la fiabilité de la maintenance des équipements et des appareils;

- l'ampleur des travaux de modernisation et d'extension de l'aéroport, qui doivent aboutir à la création d'un équipement dimensionné pour 6 millions de passagers, les programmes envisagés pour l'aéroport de Beyrouth sont suffisants pour redonner à Beyrouth son ancien rôle de plaque tournante du Moyen-Orient, face à l'intense concurrence des aéroports des pays de cette région;

on devrait trouver une solution rapide à certains points négatifs tels que :

- l'inadaptation de la flotte MEA qui ne correspond plus aux exigences du trafic moderne;

- le retard technologique vis-à-vis de techniques de pointe, notamment l'accès aux systèmes informatisés de réservation (ou global distribution system - G.D.S.) et à l'internet, qui sont devenus des outils indispensables pour la commercialisation du transport aérien et du tourisme.

**Les infrastructures routières** sont relativement denses et permettent d'accéder dans des conditions à peu près acceptables à la quasi-totalité des centres habités du pays. Le Plan Horizon 2000 de Reconstruction et de Développement met particulièrement l'accent sur la reconstruction des réseaux d'infrastructures et notamment du réseau routier. Un programme portant sur la réhabilitation du réseau existant et la construction de nouvelles routes, d'un montant de 1 milliard de dollars, vient d'être adopté par le Conseil des Ministres et soumis à l'Assemblée Nationale. Mais le réseau actuel souffre d'un certain nombre de lacunes préjudiciables au développement de l'activité touristique, telles que :

- l'insuffisance des axes principaux et des routes autour de Beyrouth, qui provoque des embouteillages fréquents et de longue durée, le projet du périphérique contribuera certainement à pallier à cette situation;

- l'inadaptation des caractéristiques de certaines routes aux conditions actuelles de circulation et un entretien souvent défectueux;

- l'inobservation généralisée des règles du Code de la Route, l'absence de marquage au sol et l'insuffisance des équipements de sécurité qui rendent la circulation routière dangereuse;

- la rareté de la signalisation (indication des noms des lieux habités, directions, balisage des points d'intérêt touristique, etc ...) qui rend très difficile à des étrangers de circuler seuls sur les routes libanaises.

Le système de **transport routier** des passagers est presque exclusivement privé. Il présente un certain nombre de caractéristiques positives, notamment sa flexibilité par rapport aux demandes, la facilité des liaisons entre Beyrouth et n'importe quel point du pays ou les principales destinations des pays arabes voisins, ainsi que la modicité des tarifs pratiqués. Mais, en fait, les différents modes de transport (taxis-services, autobus, etc ...) sont difficilement utilisables par des touristes étrangers, du manque de coordination entre les différents modes de transport et de l'insuffisante information sur leur mode de fonctionnement (emplacement des stations d'arrêts, horaires, etc ...). Les transports publics urbains sont pratiquement inexistantes.

En ce qui concerne les **autres infrastructures et équipements publics**, la situation actuelle se caractérise par une amélioration très nette des prestations fournies, qu'il s'agisse :

- des communications téléphoniques intérieures ou avec l'étranger;
- de la distribution électrique (parfois perturbée par des coupures);
- des services postaux relativement lents.

c) De grandes qualités d'accueil et d'hospitalité et un secteur privé dynamique capable d'adaptation : le peuple libanais a acquis dans le monde une réputation largement méritée, dans les domaines de la culture (arts, théâtre, musique, littérature, etc ...), de la gastronomie et des arts de la table, leur "art de vivre" (jovialité, bonne humeur, hospitalité et chaleur des relations humaines) est généralement très apprécié, d'autant plus qu'il s'accompagne d'une pratique développée des langues étrangères, ce qui facilite les contacts avec les visiteurs étrangers. Cette qualité d'accueil, très appréciée par les visiteurs étrangers, d'origine aussi bien occidentale que moyen-orientale, peut avoir une incidence certaine sur la promotion de l'image du pays, de nature à compenser largement certaines faiblesses liées aux conditions d'équipement du pays ou à la qualité de présentation des sites et des espaces touristiques.

Même s'il n'a pas encore retrouvé sa place qu'il occupait avant la guerre, le Liban se caractérise, par la densité de son réseau de prestations de services. C'est notamment le cas de son système bancaire qui, avec 83 banques en 1995, reste hyper-développé. Mais c'est aussi le cas de certains services comme la santé, l'éducation, le commerce de gros, les services informatiques ou les services de consultance. Le rôle important que jouaient avant la guerre le port et l'aéroport de Beyrouth qui faisaient de la capitale une plaque tournante par rapport aux autres pays du Moyen-Orient a également développé des fonctions de services liées aux transports de marchandises ou de passagers (transitaires, agences de voyages ou de location de voiture, etc ...). L'existence de ces sociétés de prestations de services et le niveau de développement touristique atteint par le Liban au début des années 70 ont entraîné la constitution d'un savoir-faire important dans les domaines de

**l'accueil touristique, de la gestion hôtelière, de la commercialisation des produits touristiques ou dans les domaines complémentaires (notamment en formation) qui, bien que réduit, n'a pas disparu puisque il reprend son développement au Liban et dans les pays arabes.**

**Il existe dans les milieux d'affaires libanais de fortes capacités d'investissements privés, facilement mobilisables si des opportunités intéressantes se présentent. Ces capacités d'investissements qui, le plus souvent, proviennent de libanais émigrés, peuvent d'autant plus facilement s'investir au Liban que la politique gouvernementale est très libérale et peu contraignante. Des fonds étrangers sont prêts à s'investir au Liban avec la garantie d'une banque locale et/ou de l'Institut de Garantie des Investissements. Cette tendance ne pourra que se renforcer grâce à une conjoncture favorable et à une situation de paix dans la région totalement retrouvée. Le financement par le secteur privé des projets de réhabilitation des équipements détruits et/ou existants, ainsi que des projets de construction d'équipements nouveaux ne devrait pas poser de problèmes particuliers. Les investisseurs libanais ont nettement tendance à privilégier plus particulièrement les activités susceptibles de leur rapporter des bénéfices à court, voire à très court terme. Malgré cette tendance et en dépit du fait que le développement touristique, comporte des risques et que la rentabilité n'est pas forcément immédiate, l'industrie touristique est susceptible d'attirer une part importante des investissements privés qui seront réalisés au cours des prochaines années.**

**d) Une volonté politique de redressement économique et de développement des activités touristiques :** La politique du Gouvernement de restructuration et de redressement de l'économie nationale vise à s'attaquer aux principaux problèmes structurels qui conditionnent l'évolution future du pays, grâce notamment :

- à la réduction du poids de la dette publique,
- à la résorption du déficit des finances publiques,
- au rééquilibrage entre la consommation et l'investissement,
- à la diversification des activités économiques.

Les premières mesures prises ont conduit à une croissance du P.I.B. de 7% en 1993 et de 8% en 1994. Cette croissance devrait se poursuivre en 1995. Néanmoins, ces résultats restent fragiles et il n'est pas certain que les objectifs établis jusqu'en 2002, qui consistent à doubler le P.I.B. réel entre 1992 et 2002, puissent être atteints. Les résultats obtenus seront fonction, en particulier, du montant des investissements publics qu'il sera possible de réaliser au cours des prochaines années.

Le Gouvernement a établi, dès 1993, un programme de reconstruction et de développement, appelé Horizon 2000, qui définit les projets à réaliser et les actions à mettre en oeuvre en vue de la reconstruction des infrastructures de base. Ce programme porte sur un investissement public de près de 11,7 milliards de dollars, à réaliser en 10 ans. Il accorde la priorité à l'électricité, aux routes, au logement et à la réinstallation des personnes déplacées pendant la guerre. Le principal problème qui se pose quant à la réalisation effective de ce programme réside dans la possibilité de mobilisation de montants d'investissement public aussi considérable, compte tenu de la fragilité de l'économie libanaise.

Même si le tourisme doit bénéficier de la remise à niveau des infrastructures de base découlant de ce programme, il n'a pas été considéré comme vraiment prioritaire puisque les investissements correspondants ne représentent qu'environ 1,6% des investissements totaux et sont, à près de 80%, destinés à financer des crédits au secteur privé pour la construction d'équipements touristiques. La Banque Nationale pour le Développement Industriel et Touristique (B.N.D.I.T.), créée en 1971, a été restructurée en 1994, dans le sens d'un élargissement de ses activités à la santé et à l'artisanat, d'une augmentation de son capital porté à 30 milliards de livres libanaises et d'une extension à 80% (au lieu de 49%) du capital souscrit par des organismes financiers privés. Le capital n'est pas encore intégralement souscrit et la B.N.D.I.T. n'a pas recommencé à fonctionner.

Le Ministre du Tourisme fait preuve d'une indéniable volonté de développement des activités touristiques. Cette volonté se traduit en particulier par la décision du Gouvernement d'élaborer le présent Plan Directeur de reconstruction et de Développement Touristiques qui traduit bien la prise de conscience de la nécessité d'une approche globale des différents secteurs et domaines qui conditionnent directement ou indirectement le développement des activités touristiques. Elle s'inscrit parfaitement dans la politique de restructuration du pays, qui est orientée en effet, d'une part vers la réforme et la modernisation des structures administratives pour restaurer la confiance du secteur privé et des investisseurs extérieurs et, d'autre part vers la réhabilitation et la reconstruction des infrastructures de base, dans le but de favoriser et de rentabiliser les investissements privés dans les secteurs productifs

La volonté de considérer le tourisme comme un secteur à développer s'était déjà manifestée avec la décision prise par le Ministre du Tourisme de mener à bien, dès le début de 1993, un programme coordonné d'actions à moyen terme, rendue possible par un accroissement substantiel du budget du ministère, spécialement en ce qui concerne les crédits d'intervention. Elle s'est notamment traduite par l'adoption d'arrêtés d'imposition de type BOT (Build-operate-Transfer) suivant lesquels sont confiés à des entreprises privées, sous le contrôle du Ministère du Tourisme et moyennant le versement à l'Etat d'une redevance annuelle basée sur un pourcentage des recettes brutes d'exploitation, la reconstruction, la réhabilitation, l'aménagement et la gestion d'équipements et de sites touristiques appartenant à l'Etat. Trois arrêtés ministériels d'imposition, qui s'ajoutent au premier texte de ce type, renouvelé en 1986, concernant l'Hôtel Palais de l'Emir Amin à Beit Eddine, ont été adoptés pour les rest-houses de Saïda et de Tyr et pour le complexe des grottes de Jeïta. La signature de ces textes et la mise en oeuvre des travaux sous la supervision du Ministère du Tourisme ont permis de respecter les délais d'ouverture impartis et les trois sites sont en fonctionnement, l'inauguration du rest-house de Saïda ayant eu lieu en 1994, celle du rest-house de Tyr en 1995 et celle du complexe de Jeïta en juillet 1995. Le recours au secteur privé sous le contrôle du ministère a permis d'aboutir, dans des délais très courts, à des réalisations réussies, indispensables au développement touristique des régions dans lesquelles elles sont implantées. Le Ministère du Tourisme examine la possibilité d'appliquer la formule sur d'autres sites. Il reste à savoir si les conditions financières imposées aux sociétés exploitantes par les nouveaux arrêtés, qui sont très favorables au secteur public, pourront être reproduites pour des sites pas forcément aussi rentables.



e) **Des lacunes dans l'organisation et le fonctionnement du Ministère du Tourisme** : Malgré l'augmentation considérable du budget du Ministère du Tourisme depuis 1992, de sérieuses limites, valables pour la plupart pour l'ensemble de l'Administration libanaise, viennent relativiser les efforts accomplis. c'est notamment le cas pour :

- les **ressources humaines** caractérisées par des faiblesses dans les statuts et régimes d'emploi des agents, des faiblesses dans le niveau de rémunération, qui engendre l'absentéisme et le manque de motivation et des faiblesses quantitatives en postes d'encadrement (techniques ou hiérarchiques).

- l'**organisation générale** du ministère est peu fonctionnelle, les tâches des différentes fonctions, qui devraient dépendre de l'A.N.T. (ou être en partie contrôlées par elle) sont sous la responsabilité d'autres ministères, sans que la liaison entre les deux entités se fasse normalement (formation, sites archéologiques et historiques, aménagement des sites, environnement, etc ...).

- les **méthodes de travail** et de prise de décision sont souvent marquées par le cloisonnement des services entre eux, la centralisation des décisions et le poids de la hiérarchie, ainsi que l'absence de réunions périodiques de coordination ou l'absence de planification du travail quotidien, ces pratiques s'appuyant sur des outils juridiques de base obsolètes (textes juridiques fondant les attributions du ministère et organigramme des services).

Outre les fonctions déjà relativement bien assurées, à savoir "la réglementation et le contrôle", "la promotion" et "l'exploitation", de nouvelles fonctions, qui apparaissent d'ores et déjà nécessaires, sont actuellement absentes dans les faits au sein du Ministère du Tourisme, comme :

- l'évaluation et la programmation des besoins en matière de formation,
- le contrôle de l'aménagement des sites naturels et des sites archéologiques et historiques,
- l'exploitation touristique de ces derniers,
- l'accueil et l'aide aux investisseurs privés,
- la production des statistiques du tourisme et la réalisation d'études prospectives, notamment sur l'économie du tourisme,
- la programmation financière et budgétaire des investissements de l'Etat dans les projets (y compris la fonction de contrôle financier de l'exécution des arrêtés d'imposition de type BOT).

L'absence d'**interministérialité**, sur des thèmes communs à plusieurs ministères pèse sur l'accomplissement de fonctions prioritaires, telles que la formation, l'aménagement des sites touristiques ou le contrôle de l'urbanisation et la conservation du patrimoine naturel, architectural et archéologique du pays.

Le **partenariat avec le secteur privé** reste encore à développer beaucoup plus, et le ministère devrait se doter de nouvelles fonctions pour répondre aux attentes des opérateurs privés. Actuellement, dans le contexte très libéral de l'économie libanaise, les entrepreneurs concernés n'attendent pas d'aide particulière de l'Etat et ne le sollicitent pas dans ce sens, mais ils ne s'attendent pas non plus à subir une réglementation contraignante. Les relations sont plus étroites, au moins avec quelques agences de voyages ayant une activité réceptrice, lorsque le ministère joue un rôle opérationnel actif, comme dans le cas de la participation aux salons à l'étranger. Outre cela, les procédures

et les occasions institutionnalisées de rencontre se limitent actuellement aux réunions périodiques de la Commission Touristique Consultative.

La réglementation touristique et hôtelière existante, dans l'ensemble très ancienne puisque les principaux textes ont été promulgués entre 1967 et 1970, couvre un domaine très étendu et d'une grande diversité. L'organisation proposée par les textes pour tous les établissements, professions et métiers qui en dépendent est généralement très minutieuse et fortement pédagogique, mais, dans certains cas, elle est très détaillée, notamment pour la définition des établissements pour lesquels il existe un très grand nombre de catégories distinguées seulement par des nuances. Cette démarche traduit le souci de l'Etat de participer très directement à l'orientation du secteur touristique privé en matière d'hébergement, de restauration, de voyages, de transports touristiques et de loisirs, en l'encadrant strictement mais sans y prendre de part financière ni de responsabilité de gestion. Une réglementation ainsi conçue vise à instaurer beaucoup d'ordre dans tous les domaines du tourisme. Elle peut évidemment produire les résultats attendus si l'Administration en charge de son contrôle, dispose de moyens suffisants en quantité et qualité et si les professionnels en acceptent bien l'esprit et la lettre. Le risque est que son application rigoureuse constitue un frein parfois regrettable aux initiatives ou en sens inverse, que nombre de dispositions soient peu ou pas appliquées, ce qui semble être le cas actuellement du fait du manque de moyens humains et matériels pour l'exercice du contrôle et de la police touristique.

f) **L'Inadéquation des moyens en formation disponibles par rapport à l'importance quantitative et qualitative des besoins en formation :** En hôtellerie et restauration, le manque de professionnalisme se fait sentir et on constate une insuffisance relative de qualification et d'encadrement à certains niveaux et dans certaines spécialités. Pour l'ensemble de l'hôtellerie, les insuffisances de qualification peuvent être estimées à environ 200 cadres supérieurs et propriétaires-exploitants, entre 500 et 600 cadres techniques et à environ 3.400 pour le personnel de base, tandis que pour la restauration, les données correspondantes peuvent être estimées respectivement à 100, 200 et 1.200 (dont 500 pour le personnel en cuisine et 700 pour le personnel en salle).

Pour les professions touristiques, les insuffisances identifiables portent sur 20 dirigeants d'agences de tourisme et de voyages et sur 20 dirigeants d'agences de location de voitures, ainsi que sur une cinquantaine d'agents de comptoir pour les agences, une trentaine de guides-accompagnateurs et environ 80 agents de comptoir et chauffeurs pour les agences de location de voitures. Des insuffisances qualitatives, difficiles à quantifier, existent pour les personnels intervenant dans l'aéroport et en contact avec des touristes (employés de l'aéroport et des compagnies aériennes, douaniers, agents de la santé, agents des services de sécurité et de police, etc ...), ainsi que pour les chauffeurs de taxi.

Pour l'Administration Nationale du Tourisme, les besoins précis résulteront de la réorganisation des structures et de la définition des tâches correspondantes, en fonction des objectifs à long terme et dans l'optique de la maximisation de l'efficacité et de la productivité. A priori, les besoins porteraient sur une dizaine de fonctionnaires de niveau supérieur, une vingtaine de chefs de bureau et une cinquantaine d'agents administratifs.

### **L'offre en formation**

En matière de **formation initiale**, la capacité annuelle de formation se limite :

- pour l'hôtellerie et le tourisme, à 76 diplômés pour les cadres techniques et à 311 pour les bacheliers techniciens;
- pour les professions du tourisme, à 30 techniciens du tourisme et 40 guides-accompagnateurs.

Le déficit quantitatif en capacité de formation par rapport aux besoins est donc énorme. Il se chiffre à 1.500 en formation continue et à 1.100 en formation initiale pour les employés qualifiés, à 250 en formation continue et à 300 en formation initiale pour les cadres techniques, à 110 en formation continue et à 100 en formation initiale pour les dirigeants et les cadres supérieurs, ainsi qu'à une cinquantaine d'enseignants et de formateurs.

**Qualitativement**, la formation dispensée en hôtellerie-restauration et tourisme est, du fait de la diminution de la rémunération des enseignants, du départ à l'étranger de nombreux enseignants et de la détérioration des conditions matérielles de travail, à l'image des diverses filières de l'enseignement technique. L'inadaptation qualitative croissante des écoles de tourisme et d'hôtellerie est aggravée par :

- les critères de recrutement des élèves qui ne prennent pas suffisamment en compte la qualité de la personnalité et du comportement,
- l'inadéquation entre les besoins les plus massifs (employés qualifiés et cadres techniques) et la formation (bacheliers techniciens essentiellement),
- les contenus et les méthodes pédagogiques inadaptés à l'évolution des techniques modernes.

En ce qui concerne la **formation continue**, devant l'ampleur des besoins, la tâche à accomplir est immense et totalement disproportionnée par rapport aux capacités en formation existantes. L'objectif à atteindre doit porter, d'une part, sur la reconstitution du capital des ressources humaines dans les plus brefs délais (1996-1998) et d'autre part, sur la satisfaction des besoins nouveaux liés à l'accroissement de la capacité hôtelière découlant du développement touristique. La formation continue aura un rôle prépondérant à jouer pour atteindre cet objectif, sa mise en place et son démarrage nécessitant certainement le recours à l'aide financière et à l'assistance technique extérieure.

### **2.2. - Conséquences pour les principes de base devant guider la définition des orientations stratégiques :**

Les éléments stratégiques du constat précédent peuvent se résumer de la façon suivante :

- Des potentialités de développement touristique importantes continuent d'exister au Liban, du fait des ressources naturelles, historiques, touristiques et humaines même si leur intérêt est différent de ce qu'il était avant la guerre.

- Toute politique volontariste de développement touristique ne pourra se produire qu'à partir de l'initiative privée d'une manière déterminante et nécessitera, compte tenu des caractéristiques de la situation actuelle, une intervention directe de la part des Pouvoirs Publics pour assurer les investissements d'accompagnement nécessaires et réformer la réglementation en vigueur.

**2.3. - Les orientations de la stratégie de développement touristique proposée dans le Plan Directeur reposent sur les principes fondamentaux suivants :**

1 - **orienter le développement touristique de manière à maximiser sa contribution au développement global de l'économie libanaise** (maximisation de la valeur ajoutée, création d'emplois, ...), tout en favorisant la rentabilité économique et financière des nouveaux projets d'équipement.

2 - **préserver et renforcer les spécificités de l'économie libanaise :**

- Economie libérale,
- Fiscalité allégée (paradis fiscal),
- Système bancaire doté d'un secret bancaire (atout inestimable).

3 - **contribuer au développement et à l'aménagement équilibrés du pays**, tout en assurant la compatibilité des orientations stratégiques avec les potentialités existantes et en concevant des opérations d'aménagement suffisamment concentrées, mais restant compatibles avec la préservation de l'environnement.

4 - **garantir le volontarisme des Pouvoirs Publics dans la mise en oeuvre de la stratégie de développement touristique**, notamment par :

- la mise en place de moyens humains et financiers suffisants,
- la définition de procédures et la mise en place de structures adéquates,
- la continuité dans la mise en oeuvre des politiques choisies;

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

- **contrôler** en veillant au respect des réglementations en vigueur,
- **inciter et réguler** les investissements réalisés par le secteur privé,
- **investir** dans les domaines des infrastructures et des équipements lourds, ainsi que des services d'accompagnement (information, promotion, mise en valeur du patrimoine naturel et historique, formation, ...).

5 - **développer au maximum la participation au développement touristique des opérateurs privés** et de l'ensemble des acteurs concernés par le système du B.O.T. (Build-Operate-Transfer) essentiellement.

6 - **Inciter le secteur privé à jouer un rôle tout à fait fondamental dans la mise en oeuvre de la stratégie de développement touristique**, aussi bien pour la construction ou la réhabilitation des hébergements que pour la création ou le renforcement des entreprises touristiques (agences de voyages, sociétés de transports, etc...) et que pour les aménagements de sites touristiques.

7 - **renforcer les grandes qualités naturelles d'accueil, d'hospitalité et de multilinguisme du peuple libanais.**

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

a - la dimension moderne de la gestion des ressources humaines basée sur la recherche de l'efficacité, de la productivité et de la qualité totale,

b - la dimension globale de la formation qui est devenue multiforme et s'inscrit dans le cursus complet de la vie du travailleur,

c - la dimension public-privé, la tendance générale étant de confier au secteur privé une partie croissante des responsabilités en matière de formation.

9 - **assurer un développement touristique intégré et durable.**

### III - DEFINITION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET CONSEQUENCES POUR LES POLITIQUES SECTORIELLES

#### 3.1. - Les axes stratégiques fondamentaux :

Compte tenu de la situation particulière du Liban, la remise en état de l'offre touristique apparaît comme un préalable fondamental à tout développement et la stratégie proposée comporte deux composantes interdépendantes, à savoir,

- l'axe stratégique produits-marchés,
- l'axe stratégique aménagement spatial.

##### a - La composante produits-marchés

Cet axe vise à rechercher l'équilibre le plus harmonieux possible entre la demande intérieure qui est soutenue par un formidable besoin de connaissance du pays chez les libanais et la demande internationale qui revient avec de nouvelles exigences et de nouvelles attentes.

3-1-1 - **La composante produits-marchés consiste à proposer que le Liban s'engage simultanément dans les trois directions suivantes :**

3-1-1-1 - conforter la différenciation de son offre en utilisant au maximum la spécificité de certains des produits qu'il est en mesure de proposer;

3-1-1-2 - renforcer la complémentarité de certains de ses produits avec ceux des pays arabes voisins et notamment la Syrie et la Jordanie;

3-1-1-3 - utiliser la variété de l'offre potentielle pour développer la diversification des produits commercialisés.

Une des caractéristiques essentielles du potentiel du Liban réside dans une grande diversité de vocations qui doit lui permettre de développer une économie touristique basée sur des multi-produits et une thématisation. -

De l'analyse des couples produits-marchés susceptibles de correspondre à des séjours longs correspondant à un niveau de dépense élevé, il ressort que le Liban doit à la fois :

- **développer une offre spécifique;**

**trouver un positionnement qui lui permette d'attirer des clientèles différentes** de celles susceptibles d'être également attirées par les pays voisins avec des motivations comparables (tourisme d'affaires et certaines formes de tourisme culturel);

- **continuer**, pour certaines clientèles non susceptibles d'être intéressées par le Liban comme destination unique, **à développer une offre complémentaire de celle des pays arabes voisins**, et particulièrement la Syrie;

- **privilégier les marchés naturels** que sont les libanais émigrés et les résidents des pays arabes, sans pour autant négliger les autres marchés internationaux.

Au total le tourisme libanais doit pouvoir s'orienter :

\* **du point de vue de l'offre**, selon 4 axes stratégiques majeurs :

*1 - développer une offre différente en matière culturelle et ludique au sens large (y compris la découverte du pays sous tous ses aspects),*

*2 - devenir le spécialiste régional en matière de tourisme de montagne : séjours d'été et sports d'hiver, surtout le ski,*

*3 - accroître l'offre en matière de tourisme d'affaires (congrès, foires-expositions, incentives),*

*4 - renforcer et étendre la complémentarité avec les pays arabes voisins, essentiellement la Syrie\*\**

\*\* avec qui nous possédons une offre historique similaire. Cette complémentarité entre le Liban et la Syrie est stratégique pour la pénétration de marchés nouveaux, ex : la Finlande dont 75% des ressortissants nous parviennent de la Syrie ainsi que des marchés émetteurs comme l'Australie et le Japon ...

\* **du point de vue de la demande**, également selon 4 axes principaux,

*1 - exploiter le "gisement" des Libanais émigrés (axes 1 à 4 de l'offre),*

*2 - favoriser le développement du tourisme intérieur sous toutes ses formes\* (axes 1 à 3 de l'offre),*

*3 - redevenir la destination de vacances privilégiées des résidents des pays arabes (axes 2 et 3 de l'offre),*

*4 - cibler les clientèles des principaux pays émetteurs : Europe de l'Ouest en priorité, Amériques et Asie Pacifique (Japon ...) (axes 1, 3 et 4 de l'offre).*

\* Favoriser le développement du tourisme intérieur sous toutes ses formes et l'élargir à l'espace touristique Liban-Syrie. (En 1995, 45,3% des touristes au Liban

avaient la nationalité Syrienne et cette tendance sera maintenue jusqu'en 2010 selon nos projections). Cette complémentarité a été concrétisée par la signature d'un accord bilatéral entre les deux pays. Son exécution qui a déjà commencé vise la promotion conjointe de la destination Liban-Syrie et la facilitation du déplacement et du séjour des touristes à l'intérieur de l'espace touristique ainsi constitué.

Le croisement de ces axes conduit à définir les couples produits-marchés prioritaires pour la stratégie proposée présentés dans le tableau ci-après:

**Schéma N°1.11 : Axes prioritaires pour la stratégie produits-marchés proposée**

Légende : ■ Priorité absolue  
□ Priorité complémentaire

Demande \ Offre	Culture et/ou découverte	Affaires (investissements foires-expositions congrès, incentives...)	Montagne (séjours d'été et sports d'hiver)	Culture et découverte (en complémentarité avec les pays arabes voisins)
Libanais émigrés	■	■	■	□
Libanais résidents	■	■	■	□
Résidents des pays arabes*	■	■	■	□
Principaux pays émetteurs	■	■	□	■

\* Y compris les expatriés.

N.B. : principaux pays émetteurs = **pays industrialisés**

Les orientations précédentes impliquent un **volontarisme sans faille et correspondent à une préoccupation constante dans la recherche de la qualité** de la destination Liban, ce qui permet de réduire l'incidence du **facteur prix**. Les orientations proposées correspondent également à une **fonction réceptrice forte**, condition pour assurer dans de bonnes conditions le montage de produits complexes. Enfin, elles ne pourront prendre leur pleine valeur que si l'image du Liban est reconstruite.

**b) La composante aménagement spatial** devrait compte tenu de l'état actuel des sites urbains, naturels et archéologiques, consister notamment à :

- 1 - préserver et sauvegarder le potentiel touristique;
- 2 - définir une politique de récupération des espaces occupés illégalement;
- 3 - favoriser le redéploiement hors de Beyrouth des structures d'accueil touristique, ce qui va dans le sens d'une politique équilibrée d'aménagement du territoire tout en favorisant l'allongement de la durée des séjours au Liban des touristes étrangers.

Elle devra s'articuler autour des principes de base suivants :

1 - Redéployer géographiquement et développer les structures d'accueil touristique, grâce notamment à la création de pôles touristiques et d'éclatement vers les centres d'intérêt voisins;

2 - Mettre en oeuvre des mesures urgentes d'aménagement et de réhabilitation du littoral, en particulier en :

2.1- contrôlant plus strictement les opérations publiques de travaux d'infrastructures et d'équipements,

2.2 - faisant respecter plus strictement les codes de l'urbanisme et de la construction, de manière à sauvegarder les potentiels de développement futur,

2.3 - s'efforçant de reconquérir partout où cela est possible techniquement et financièrement, certaines portions du littoral;

Le littoral reste essentiellement pour les loisirs et les séjours des résidents et pour fournir aux touristes étrangers une option balnéaire en prolongement de leurs visites (d'affaires, d'estivage ou de circuits).

3 - Exercer une vigilance accrue à l'égard de la moyenne montagne et de la Békaa;

4 - Protéger strictement la haute montagne, en n'acceptant l'occupation humaine au-dessus d'une certaine altitude à définir, que de façon exceptionnelle et strictement réglementée (par exemple pour l'implantation de stations de sports d'hiver), dans le cadre des recommandations d'un Plan Montagne à élaborer en priorité;

5 - Elargir et promouvoir la notion de patrimoine historique, de sa protection et de sa mise en valeur, grâce notamment à l'élargissement de la notion de patrimoine et au renforcement des mesures de préservation et à la mise en oeuvre d'une politique de conservation placée sous la corresponsabilité du Ministère du Tourisme, pour ce qui conc... ur exploitation touristique.

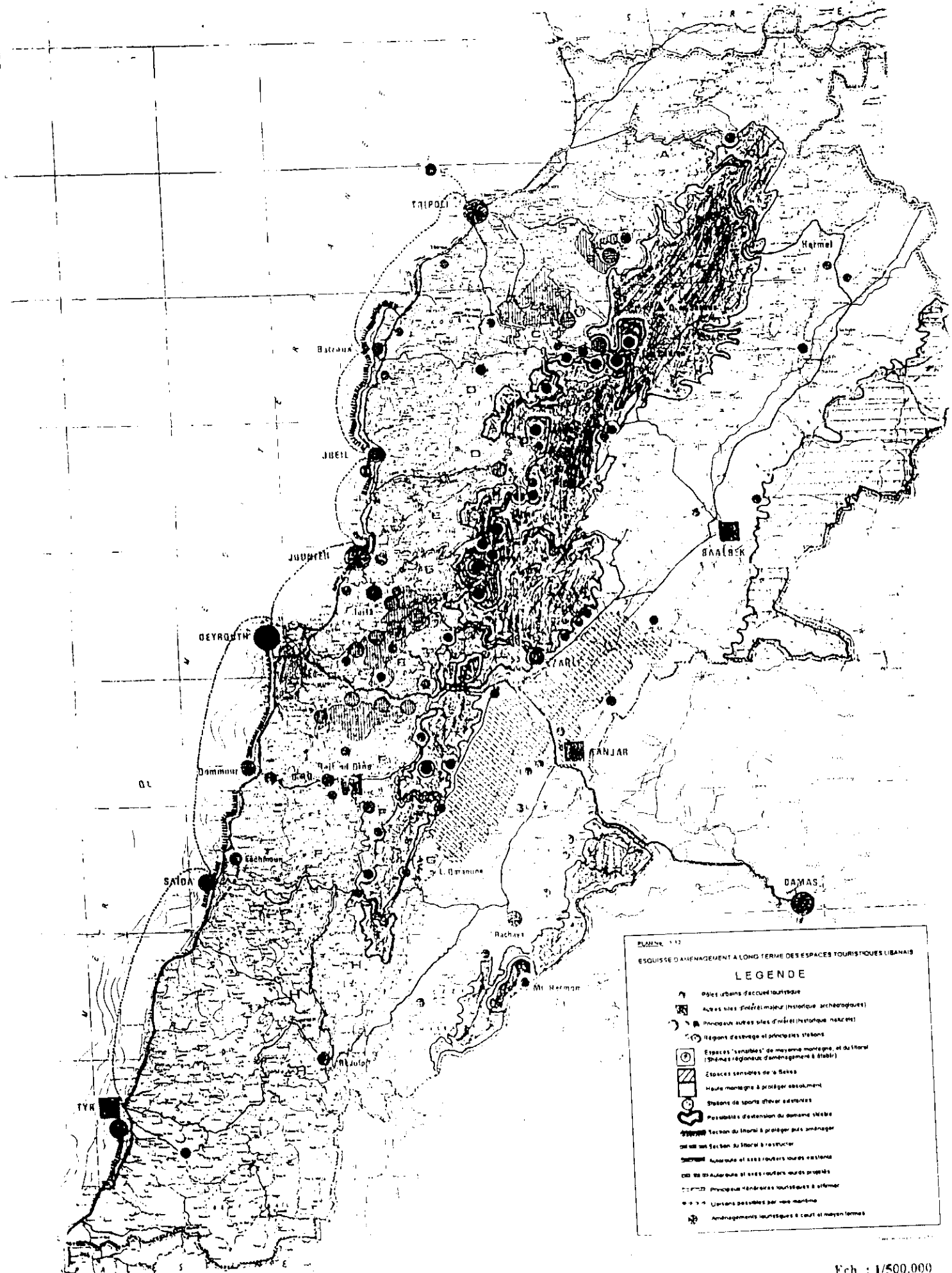
Les programmes mobilisateurs et les actions du Ministre du Tourisme relatifs à l'illumination des sites archéologiques et historiques et à l'aménagement des sites touristiques et naturels constituent des actions d'équipement et d'animation en vue de favoriser une véritable exploitation touristique étendue sur toute la journée (éclairage de tous les sites archéologiques en 1995-1996,) et durant toute l'année (aménagements Tout-Temps).

La carte ci-après constitue un schéma d'intention de ce que pourrait être une planification de l'espace libanais, grâce à la délimitation des différentes zones d'intérêts touristiques. Elle constitue l'amorce d'une réflexion collective à entreprendre d'urgence, entre les différents départements ministériels concernés (Direction Générale de l'Urbanisme, Direction Générale des Routes, Conseil Exécutif des Grands projets, Conseil pour le Développement et la Reconstruction, Ministère de l'Environnement, Direction Générale des Antiquités, Ministère du Tourisme, ...), destinée à définir une plate-forme commune concrétisée par un Schéma National d'Aménagement à long terme et par une Charte du Cadre de Vie, des Paysages et du Patrimoine, précisant les engagements respectifs des différentes parties concernées.

c) Le recoupement entre les deux composantes fait apparaître les interrelations entre les différents axes des deux composantes de la stratégie globale proposée, représentées dans le tableau ci-après.



Carte N°1.12 : Schéma d'aménagement à long terme des espaces touristiques libanais.



PLAN N° 112  
ESQUISSE D'AMÉNAGEMENT À LONG TERME DES ESPACES TOURISTIQUES LIBANAIS

### LEGENDE

- Pôles urbains d'accueil touristique
- Autres sites d'intérêt majeur (historique, archéologiques)
- Principaux autres sites d'intérêt (historique, naturel)
- Régions d'élevage et principales stations
- Espaces "sensibles" de moyenne montagne, et du littoral (Schéma régional d'aménagement à établir)
- Espaces sensibles de la Bekaa
- Haute montagne à protéger absolument
- Stations de sports d'hiver existantes
- Possibilités d'extension du domaine skiable
- Section du littoral à protéger puis aménager
- Section du littoral à restaurer
- Autoroute et axes routiers lourds existants
- Axes routiers et axes routiers lourds proposés
- Principaux itinéraires touristiques à affirmer
- Usages possibles par voie maritime
- Aménagements touristiques à court et moyen termes

Il apparaît que le premier axe de la stratégie d'aménagement spatial : "maintien du capital-espace touristique" conditionne la mise en oeuvre de tous les axes de la composante stratégique produits-marchés et constitue donc l'un des préalables fondamentaux, notamment sous ses aspects réglementaires et institutionnels, de la réalisation des projets prioritaires.

Schéma N°1.13. : Cohérence entre la stratégie d'aménagement spatial et la stratégie produits-marchés

STRATEGIE PRODUITS - MARCHES									
OFFRE					DEMANDE				
01- Culture et découverte	02- Montagne (été et hiver)	03- Affaires	04- Culture (en complément)	d1- Libanais émigrés	d2- Tourisme intérieur	d3- Pays arabes	d4- Marchés internationaux		
A. Maintien du capital-espace touristique									
B. Redéploiement des structures d'accueil touristiques									
C. Mesures d'aménagement et de réhabilitation du littoral									
D. Vigilance à l'égard des vallées de la moyenne montagne et de la Békaa									
E. Protection stricte de la haute montagne									
F. Valorisation des sites historiques et archéologiques									

STRATEGIE D'AMENAGEMENT SPATIAL

**d) Les objectifs de mise en oeuvre de la stratégie proposée ont été établies suivant les trois étapes progressives suivantes : -**

- 1 - Période s'achevant en 1998 ou phase de démarrage du processus de développement touristique,
- 2 - Période 1999-2003 ou phase de transition,
- 3 - Période 2004-2010 ou phase de développement, notamment sous l'angle de la diversification de l'offre et du volume de la fréquentation.

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

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

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

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

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

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

- la dimension géopolitique de la région moyen-orientale dans la quelle est situé le Liban,
- la dimension moderne de la gestion des ressources humaines basée sur la recherche de l'efficacité, de la productivité et de la qualité totale,
- la dimension globale de la formation qui est devenue multiforme et s'inscrit dans le cursus complet de la vie du travailleur,
- la dimension public-privé, la tendance générale étant de confier au secteur privé une partie croissante des responsabilités en matière de formation.

### 3.2. - Définition des principales politiques sectorielles :

Les principaux éléments du diagnostic ont permis de mettre en évidence les types d'intervention qui, apparaissent comme les plus déterminants pour l'évolution à moyen terme des secteurs ayant une influence sur le développement touristique.

a) **Les statistiques du tourisme** : Les besoins en données quantitatives sont nombreux et diversifiés. Ils portent sur :

- la description des flux et des opérateurs touristiques,
- l'appréciation du poids économiques du secteur tourisme,
- l'élaboration des prévisions,
- l'appréciation de la conjoncture touristique,
- l'appréciation de la situation de l'offre nationale par rapport à la concurrence.

L'amélioration de la situation actuelle passe par la structuration d'un Service des Statistiques intégré dans une structure d'étude et d'information économiques, dont le programme de travail pour les prochaines années portera sur les besoins apparaissant comme prioritaires, à savoir :

- l'enregistrement des entrées de touristes étrangers,
- l'évaluation de la fréquentation touristique des Libanais et l'élaboration de comptes du tourisme,
- les enquêtes de comportement et d'opinion des clientèles,
- le suivi des fréquentations des établissements d'hébergements.

Ces activités seront conduites en coordination étroite avec d'autres services du ministère (notamment le service préparant les dossiers pour la délivrance des licences d'exploitation et le service chargé de la promotion), avec d'autres administrations publiques (Administration Générale de la Statistique, Banque du Liban, etc ...) ou avec des organismes internationaux (l'Organisation Mondiale du Tourisme) et avec les services statistiques des pays voisins. Elles nécessiteront un accroissement considérable des moyens humains (personnel d'encadrement qualifié et enquêteurs et personnel de saisie expérimenté).

b) **L'aménagement spatial** : Les grandes orientations découlent de la mise en oeuvre des axes stratégiques proposés et consistent à :

- **renforcer les noyaux de diversification géographique** du développement touristique qui, outre BEYROUTH qui continuera d'être un point de passage quasi-obligé pourraient être :

- dans un premier temps : TRIPOLI et JOUNIEH,
- à terme proche : TYR et/ou SAIDA, JBEIL et ZAHLE.

- **aménager et réhabiliter le littoral** par des actions destinées à :

- protéger les sections du littoral offrant encore des possibilités balnéaires, nautiques et de loisirs.

- aménager au titre d'expérience-pilote les sites de ces sections présentant les meilleures potentialités.

- reconquérir les sections de littoral ayant fait l'objet, d'occupations privées illégales en les ouvrant à une fréquentation plus publique.

- **maintenir ou améliorer la qualité des paysages des vallées de la moyenne montagne et de la Békaa**, ce qui implique à la fois :

- l'établissement de Schémas d'Aménagement Régionaux visant à concilier les impératifs découlant de l'activité économique, du développement touristique et de la préservation de l'environnement,

- la définition d'actions de restauration/réhabilitation concernant de sites ponctuels, historique ou naturels,

- la réalisation de divers aménagements d'accueil et d'information des visiteurs.

- **protéger strictement la haute montagne**, en définissant, grâce à l'élaboration d'un Plan montagne, les zones de protections absolue (à classer "réserves naturelles" ou "parc national") et les zones utilisables pour l'extension de centres de ski existants ou la création de nouveaux centres, en contrôlant leur développement et en l'orientant vers de véritables stations intégrées fonctionnant l'été aussi bien que l'hiver.

La mise en oeuvre de ces orientations rend nécessaire la mise en place rapide d'un cadre institutionnel et réglementaire ayant pour objectif :

- de réformer la réglementation existante et de veiller à son application,

- d'instituer un système interministériel de collaboration continue,

- de faire du Ministère du Tourisme un interlocuteur obligé lors de l'élaboration et de l'approbation des textes réglementaires, des plans directeurs et des projets affectant l'espace,

- de créer au sein du ministère une section chargée des collaborations techniques avec les autres départements ministériels.

Elle rend également nécessaire la définition et la mise en oeuvre urgentes d'une politique opérationnelle visant à définir clairement un cadre institutionnel et juridique à la réalisation sous tous ses aspects (conception des programmes, aménagement de l'espace, montage des opérations, etc ...) d'aménagements touristiques de toute nature. Cette politique suppose l'établissement de règles du jeu acceptées par les différents acteurs concernés, depuis l'Etat et ses différentes administrations, au premier rang desquels le Ministère du Tourisme jusqu'aux collectivités locales, sans oublier le secteur privé qui aura, sous contrôle du secteur public dans le respect des règles établies, un rôle déterminant à jouer dans la réalisation de projets d'aménagement touristique. Elle suppose également qu'un certain nombre de préalables soient réunis, notamment en ce qui concerne la maîtrise foncière.

c) **L'aménagement des sites archéologiques et historiques** : La richesse et la grande variété des ressources archéologiques et historiques du Liban conduit à proposer d'appréhender ce patrimoine, en vue de son exploitation touristique, sous la forme d'un **réseau** dégagant des **thématiques** qui dicteront au cas par cas l'orientation à donner aux restaurations et à la mise en valeur des sites, en proposant au visiteur des produits **uniques, signifiants et articulés de manière cohérente**.

la mise en réseau impliquera :

- le recensement et l'homogénéisation des sites,

- la création de routes et de circuits touristiques,

- l'animation des sites,

- l'organisation d'opérations nationales, telles que la "Journée du patrimoine", des manifestations de type "Visitez un site archéologique" ou "L'Année de l'archéologie",

Les **thématiques** à développer seront, soit de type historique (phéniciens, gréco-romains, ommeyyades, croisés, mamelouks et ottomans, ...) ou de type qualitatif (sites sacrés, sites urbains et palais, sites portuaires, etc ...) et donneront lieu à des associations de sites à travers un même thème : la Route phénicienne, la Route des Etats latins d'Orient, l'Itinéraire sacré, l'Itinéraire orientaliste, les Citadelles franques, la Route de la Qadisha, la Route de la Békaa, etc ...

Cette mise en perspective des principaux sites archéologiques et historiques passera par un dialogue et une collaboration permanents entre les différents responsables de l'Administration (Culture, Tourisme, Urbanisme, Environnement, Affaires rurales et municipales) et les interlocuteurs locaux (propriétaires, promoteurs de projets, entrepreneurs, responsables des collectivités locales, etc ...). Des organismes internationaux, tels que l'UNESCO, des associations et fondations diverses devront être parties prenantes de cette réflexion. L'objectif sera de définir les mesures à prendre pour :

- les **monuments historiques** eux-mêmes sous l'angle de leur entretien et de leur restauration, qui devront faire l'objet de programmes de fouilles archéologiques, de conservation des structures murales, de reconstruction des parties manquantes, de couverture et de consolidation des vestiges, de valorisation touristique (analyse des potentialités, définition des objectifs, concept général d'aménagement, études de faisabilité, ...);

- la **réalisation d'un inventaire** exhaustif des richesses archéologiques et touristiques existantes mettant en évidence les possibilités de valorisation touristique;

- l'**entretien et la rénovation des abords** des monuments historiques et archéologiques en fonction des caractéristiques majeures de l'environnement des sites;

- la **protection des centres urbains**, grâce notamment à la création de "Zones de protection du patrimoine urbain et paysager", impliquant un dialogue permanent entre les parties concernées et la participation des populations;

- la **valorisation d'autres formes du patrimoine**, à travers des expositions, des musées de type "arts et traditions populaires", etc ..., permettant de mieux situer les sites monumentaux dans leur contexte historique, géographique ou sociologique.

Ces études spécifiques site par site devront s'accompagner d'une réflexion générale, basée sur les principes de la **Charte de Venise** et portant notamment sur :

- les problèmes généraux posés par la conservation, la restauration et la mise en valeur de tout site à caractère historique ou archéologique;

- la gestion du patrimoine archéologique;

- les concepts de patrimoine mondial et de tourisme culturel.

Les inventions de toute nature sur les monuments archéologiques et historiques entraîneront un accroissement considérable des besoins en personnels formés aux différents métiers liés à la restauration et à la mise en valeur des sites et des monuments historiques. La formation correspondante devra le plus rapidement possible être



dispensée au Liban, notamment dans des centres spécialisés pour la conservation et la restauration des monuments anciens.

**d) La promotion et la commercialisation** : La re-création d'une **image touristique de la destination Liban** constitue un préalable indispensable à la mise en oeuvre de la composante stratégique produits-marchés. Cette image doit viser à refléter la réalité actuelle du pays, suffisamment attractive, sans chercher à faire revivre les "mythes" aujourd'hui dépassés qui ont fait la réputation du Liban d'antan.

La stratégie produits-marchés détermine les principaux types de produits qui constitueront l'offre touristique libanaise :

- le **tourisme d'affaires organisé** : congrès, conférences et colloques, séminaires et conventions, foires et expositions et salons spécialisés, voyages de stimulation (incentives) ;

- le **tourisme d'agrément** consistant notamment en :

- tourisme balnéaire,
- tourisme de sports d'hiver et de ski (le seul au Moyen-Orient),
- séjours de montagne en été,
- tourisme de découverte : circuits découvertes (grottes de Jeïta, l'une des merveilles du monde) Kfarzabad, Afqua, Kadisha ...,
- tourisme nautique (croisières, plaisance, ...),
- tourisme de distraction (vie nocturne, casino du Liban, ...),
- tourisme du shopping,

- le **tourisme culturel** - circuits culturels classiques, (Baalbeck, Aanjar, Tyr, Byblos classés patrimoine mondial), Tripoli, Saida, Majdel Aanjar ... (sites et monuments, paysages, culture du pays, mode de vie des habitants, folklore, artisanat ...).

- le **tourisme religieux** (Cana au Sud ...).

- le **tourisme de jeunes**.

- **Séjours à thèmes** (festivals, archéologie, environnement, spéléologie, phytosociologie, oenologie, gastronomie et les arts de la table, art de vivre, jovialité, bonne humeur, hospitalité, chaleur des relations humaines, accueil, multilinguisme ...).

- le **tourisme sportif** (rallye, compétitions hippiques, croise rallye, compétition de tirs, manifestations diverses ...).

- le **tourisme de la santé**,

- le **tourisme de formation**.

La plupart des produits précédents peuvent être combinés, de manière à valoriser la variété de l'offre libanaise. Ils peuvent également être présentés en complément, notamment pour les circuits culturels classiques, de produits offerts par les pays arabes voisins, et particulièrement la Syrie.

La politique et les actions de promotion destinées à favoriser la commercialisation des produits touristiques libanais devront être :

- **sélectives** en fonction des types de produits promus;
- **ciblées**, compte tenu de la forte concurrence existant entre les différentes destinations touristiques, en fonction des clientèles visées;
- **globales** et bâties, autour de l'image d'ensemble définie pour la destination, dans un style reconnaissable, constant et homogène, qui devra se retrouver dans les actions de relations publiques conduites, dans toute la documentation publiée, dans la publicité et dans les contacts avec le monde extérieur;
- **concertées** en liaison avec les opérateurs privés, à la fois dans leur conception que dans les modalités de leur mise en oeuvre.

La politique promotionnelle sera adaptée aux différents marchés émetteurs concernant le Liban, c'est-à-dire principalement :

- *les pays arabes*, en distinguant entre les pays du Golfe, la Jordanie et l'Egypte d'une part et la Syrie d'autre part, qui représentent des marchés aux caractéristiques différentes;
- *les marchés internationaux* (Europe, Etats-Unis, Japon), pour lesquels il s'agira plus de faire la promotion du Liban comme destination que des produits libanais proprement dits;
- *le marché intérieur* constitué par les Libanais et les résidents étrangers;
- *les émigrés*, récents ou anciens, qui constituent un marché "captif" particulièrement intéressant à reconquérir.

e) **Les hébergements** : Un plan d'appui est à définir et à mettre en oeuvre dans le domaine des hébergements touristiques, dans le but d'une part, de satisfaire les besoins en chambres découlant des objectifs de fréquentation à moyen et à long terme et d'autre part, de contribuer à l'amélioration de l'image de la destination Liban. Ce plan d'appui devra comprendre le type de mesures suivantes :

- **l'adoption et la mise en oeuvre de mesures préalables**, comportant notamment un inventaire exhaustif et précis des hébergements existants, la clarification et l'adaptation des normes hôtelières, l'application de ces normes, la fixation d'un délai raisonnable pour la mise à niveau des établissements dégradés pendant la période de la guerre et la reconstruction des principales unités détruites, la définition d'une politique de cadrage tarifaire;

- **la mise en place de moyen financiers et techniques suffisants**; grâce en particulier à la création d'un système de prêts à long terme, la création d'un service d'assistants techniques à l'hôtellerie et au tourisme, la création d'une base de données technico-économiques concernant les hébergements touristiques, l'élaboration et la diffusion d'un guide de l'investisseur dans le secteur touristique et hôtelier;

- la mise en place d'un dispositif d'incitations financières directes et indirectes (exonération des droits de douane, dégrèvements fiscaux, aide au financement d'études préalables, bonification des taux d'intérêt, ...), s'appliquant sélectivement aux établissements dont les projets favorisent :

- le redéploiement des activités hors de BEYROUTH,
- le rééquilibrage des demandes touristiques nationales et internationales,
- le développement d'une offre de qualité et plus diversifiée.

- l'adoption de mesures d'accompagnement, telles que l'encouragement à la signature de baux emphytéotiques, l'encouragement à des formules de franchisage, l'aide aux économies d'énergie, la mise en place, en association avec la compagnie M.E.A., d'une centrale de réservation connectée avec les systèmes informatisés internationaux (Global Distribution System) et la connexion du réseau internet;

Ces mesures s'appliquent aussi bien aux hôtels qu'aux autres types d'hébergement touristique (meublés, résidences hôtelières, complexes balnéaires, etc ...). Des mesures spécifiques pourront être prises pour ce dernier type d'établissements, destinées notamment à favoriser la création d'un réseau de meublés privatifs et à mettre en place une centrale de réservation.

f) Les transports terrestres et maritimes : En ce qui concerne les transports routiers, un certain nombre de mesures devraient être prises pour favoriser les déplacements des touristes sur le territoire national. Il s'agit en particulier de :

- améliorer les caractéristiques des routes (surface de la chaussée, feux de circulation, panneaux de signalisation vertical et marquage au sol, signalisation des services d'urgence, glissières de sécurité et séparateurs, délinéateurs, etc ...), dans le but de réduire, rapidement et de façon sensible, les accidents de la circulation routière et de renforcer chez les touristes l'impression de sécurité;

- améliorer les conditions de circulation, grâce au renforcement de la police routière, à la sensibilisation des élèves de l'enseignement primaire à la sécurité routière, à la surveillance et à l'entraînement des conducteurs, à la limitation des risques liés aux accidents, au contrôle technique de l'état des véhicules;

- prendre en compte les perspectives de développement et de l'aménagement touristiques dans le choix des investissements routiers réalisés, en favorisant par exemple la construction et/ou la réhabilitation des routes de liaison entre les pôles d'accueil et les sites majeurs ou de liaison entre les sites, des routes de découverte de certaines régions d'intérêt touristique incluses dans les circuits touristiques, ainsi que des routes (ou des chemins) d'accès à des sites d'importance secondaire;

- intégrer les routes dans les paysages traversée, en respectant au mieux l'environnement,

- **adapter les équipements et les services routiers aux besoins des touristes** grâce à la mise en place le long des routes d'une signalétique touristique, à la création de belvédères adéquatement situés et à la création d'aires de repos aménagées;

- **mettre à la disposition des touristes des moyens de transport adaptés à leurs besoins** en adaptant la réglementation relative à la location de voitures, en organisant les prestations proposées par les taxis et les taxis-services, en développant les réseaux urbains de transports en commun et en améliorant leur fiabilité, en renforçant l'information des touristes sur les possibilités de transport routier, en diversifiant les moyens de transport touristique ferroviaire et routier, etc ...;

- **intervenir sur les facteurs humains** : sensibilisation des agents de police à l'accueil des touristes étrangers, formation de chauffeurs à l'accompagnement des touristes, etc ...

En matière de **transports maritimes**, le rôle du secteur public consistera à :

- **développer l'arrivée des touristes étrangers par croisière**, en améliorant et en développant les infrastructures de base et en facilitant l'accueil des touristes;

- **développer la navigation de plaisance**, notamment en accroissant la capacité des ports de plaisance;

- **mettre en place un système de transport par cabotage**, en améliorant et/ou en construisant des infrastructures ad hoc, en facilitant la constitution d'une flotte adaptée, en réglementant et en contrôlant la profession, en adaptant les prestations aux besoins des touristes, en diversifiant les moyens de transport : catamarans, ferry ..., etc .....

g) **Le transport aérien** : L'adoption et l'application d'une politique adéquate en matière de transport aérien sont essentielles pour le développement de l'activité touristique, car elles conditionnent en grande partie l'arrivée des touristes étrangers dans des conditions satisfaisantes. La politique préconisée comporte cinq points essentiels, dont la mise en oeuvre procède d'une logique de progressivité :

- **renforcer la compétitivité de la M.E.A. et accroître les liaisons internationales**, grâce à l'extension du réseau, rendue possible par le remplacement progressif de la flotte actuelle nécessaire pour adapter la M.E.A. aux conditions de la concurrence internationale;

- **rénover et accroître les structures aéroportuaires utilisables pour l'accueil des touristes**, par l'ouverture d'un deuxième aéroport au trafic touristique à TRIPOLI ainsi que la modernisation et l'extension de l'aéroport de BEYROUTH;

- **développer l'aviation régionale et d'affaires**, qui permettraient notamment d'assurer des liaisons directes entre les aéroports libanais et les aéroports syriens;

- **favoriser le développement des G.D.S.**(systèmes globaux de distribution), ce qui rendra nécessaire la collaboration entre les compagnies aériennes et les professionnels du tourisme, dans le but de faire figurer l'offre touristique libanaise dans ces réseaux;

- **préconiser la conclusion d'accords de réciprocité** les plus larges possibles, de manière à rendre le transport aérien libanais en harmonie avec le contexte international actuel, ce qui est une condition nécessaire pour redonner au Liban et à la M.E.A. une place centrale dans l'organisation du transport aérien au Moyen-Orient.

**h) Le renforcement de l'Administration** : L'appui de l'Etat au développement touristique passe par un recentrage des attributions du Ministère du Tourisme, qui consistera à :

- **redéfinir ses missions par :**

- le **renforcement**, à engager dès maintenant, des missions essentielles actuellement exercées comme la mission de promotion, la mission de régulation et de contrôle, la mission de connaissance statistique et d'étude, la mission d'exploitation des sites touristiques,

- la **création immédiate** de missions nouvelles, comme la mission d'accueil et d'appui au secteur privé, la mission d'exploitation touristique des sites historiques, archéologiques et des musées, la mission de gestion des ressources humaines et de la formation, la mission de programmation et de planification du développement et la mission d'aménagement des sites touristiques,

- la **récupération** d'autres missions, telles que la Direction Générale des Antiquités.

- **réorganiser son mode de fonctionnement** grâce en particulier à :

- au renforcement des relations du Ministère du Tourisme avec l'extérieur, avec la création d'un **Comité Interministériel de Développement Touristique** pour faciliter la coordination interministérielle et avec la réorganisation de la **Commission Touristique Consultative** destinée à améliorer la concertation avec le secteur privé,

- à la restructuration interne du Ministère du Tourisme consistant à adopter d'urgence un nouvel organigramme répondant aux trois objectifs principaux de reclassement des incohérences manifestes de l'organisation actuelle, d'intégration des nouvelles missions et de rationalisation de l'ensemble;

- à la mise en place progressive du nouveau dispositif institutionnel en respectant les priorités de la politique adoptée.

- **accroître les moyens disponibles**, à la fois sur les plans :

- **juridiques et réglementaires** par l'actualisation des textes de base,

- **financiers**, de manière que le Ministère du Tourisme soit en mesure de faire face à des dépenses de fonctionnement accrues et à des dépenses d'investissement de base, comme les actions de promotion, de même que le Ministère du Tourisme soit aussi en mesure d'avoir la flexibilité d'engager toutes les dépenses sans les contraintes de la procédure administrative et avec un contrôle des finances à posteriori;

- **humains** prenant en compte les besoins quantitatifs liés aux postes à créer et l'amélioration du niveau qualitatif des différentes catégories de personnel de manière

que le Ministère du Tourisme soit en mesure d'avoir la flexibilité de recrutement sans les contraintes administratives,

- **logistique** (mobilier, équipements de bureau, etc ...) permettant un fonctionnement normal de services;

- **réformer** les méthodes de travail en favorisant la recherche de l'accroissement de la productivité et l'efficacité du travail collectif.

i) **La réglementation des hébergement et des activités touristiques**: A partir de la prise en compte des contraintes liées à l'urgence de la réforme de la réglementation existante, à la prise en compte de la situation des établissements existants, de manière à ne pas introduire des bouleversements néfastes, ainsi qu'à la nécessité d'une harmonisation avec les réglementations des pays arabes voisins, les orientations générales de la politique en matière de réglementation consisteront à :

- **faciliter les investissements privés** en allégeant les normes actuelles trop contraignantes;

- **concentrer les exigences sur la qualité et les garanties à offrir à la clientèle**, notamment sous les angles de l'hygiène, de la sécurité et de l'amélioration de la qualité du service, dans un sens allant vers la simplification des nomenclatures;

- **organiser un cadre institutionnel**, offrant le maximum de garanties tout en étant indicatif, pour le développement de la location d'hébergements appartenant à des non professionnels;

- **améliorer le plus possible les facilitations** pour l'accueil des touristes étrangers et leur circulation à l'intérieur du pays.

La mise en oeuvre de cette politique pourra s'effectuer en deux temps :

- dans un délai d'un an, adoption des mesures d'allégement des normes, simultanément avec l'inventaire des hébergements existants et l'appréciation de leurs caractéristiques et de leurs prestations,

- à court terme (2 ans), réexamen général de la réglementation débouchant sur la révision de la typologie des établissements d'hébergement, sur la redéfinition des contraintes imposées aux agences de voyages et sur le développement de l'information et de l'animation aux niveaux régional et local.

j) **Les ressources humaines et la formation** : La mise en oeuvre d'une politique des ressources humaines et de la formation compatible avec les orientations stratégiques, nécessite, par suite de l'ampleur des besoins à satisfaire, la désignation d'une **institution-moteur** en mesure d'initier, d'organiser, de conduire et de contrôler l'ensemble de la dynamique à mettre en oeuvre. Cette institution ne peut être que le Ministère du Tourisme, entité la mieux placée pour assurer les relations indispensables avec le secteur privé. La politique proposée comportera les axes suivants :

- **mettre en place au sein du Ministère du Tourisme un outil institutionnel performant** capable, en liaison avec le Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnel, de définir une politique des ressources humaines pour les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie, de planifier et de programmer l'ensemble des formations à tous niveaux et de toutes spécialités, d'assurer le contrôle de la formation dispensée, d'assurer le suivi et l'évaluation des qualifications du personnel du ministère, en adéquation avec les tâches à accomplir;
- **mettre en place un ensemble de conditions préalables**, telles que la valorisation de l'image du tourisme, la sensibilisation et l'orientation des opérateurs, la valorisation des métiers du tourisme, des actions de sensibilisation auprès des chefs d'entreprise, des cadres et des personnels sur l'importance de la formation;
- **mettre en place un niveau supérieur de formation** (niveaux II et I), grâce à la création de l'Institut Supérieur Arabe d'Hôtellerie et de Tourisme, à vocation régionale, et grâce à l'ouverture, au sein de plusieurs universités, de sections surtout orientées vers le tourisme au sens large et prenant en compte ses formes nouvelles;
- **restructurer complètement le système d'enseignement technique et professionnel du secteur** (niveaux V à III), par la refonte de la carte scolaire de l'enseignement public et l'incitation à la création d'écoles hôtelières privées;
- **mettre en place un système de formation professionnelle continue**, en liaison étroite avec les instances professionnelles;
- **mettre en place la formation en entreprise**, seule manière de combler le déficit de qualification à la base;
- **privilégier la formation de formateurs**, dans le but de réduire puis de supprimer l'assistance technique extérieure qui restera nécessaire dans un premier temps;
- **conduire des actions de sensibilisation et de préparation à l'accueil des touristes**, en direction des différents corps de métiers concernés, notamment le personnel des hôtels en contact direct avec les touristes, les fonctionnaires de la Sûreté Nationale, les douaniers, les hôtesses de l'aéroport, les chauffeurs de taxi, en liaison avec les administrations, associations ou entreprises dont ils relèvent.

#### IV - PROPOSITION DE PROJETS PRIORITAIRES A REALISER AU COURS DE LA PERIODE 1996 - 1998

Les politiques sectorielles précédentes conduisent à déterminer des projets à réaliser en priorité (c'est-à-dire au cours de la période triennale 1996 - 1998). Ces projets, présentés dans le tableau des deux pages suivantes, sont de 3 types, puisqu'il peut s'agir de **projets préalables**, dont la réalisation conditionne la mise en oeuvre de la stratégie proposée, de **projet-pilote**, surtout relatifs à la composante "aménagement spatial" de la stratégie et éventuellement reproductibles sur d'autres sites et de **projets d'accompagnement**, directement liés à la composante "produits-marchés", comme les projets relatifs à la promotion et à la commercialisation, aux hébergements, aux transports routiers et maritimes et au transport aérien. Ce tableau montre également la date souhaitable de réalisation des différents projets.

**La récapitulation** de ces projets fait apparaître que :

- les projets prioritaires proposés en matière d'aménagement des sites touristiques présentent une forte cohérence avec les orientations caractérisant les deux composantes stratégiques, aussi bien la composante "aménagement spatial" que la composante "produits-marchés";

- les projets prioritaires proposés concernent l'ensemble des mohafazats du pays et que leur réalisation est susceptible de contribuer fortement à leur développement;

Suivant le secteur concerné, les projets prioritaires proposés peuvent être financés, soit par les Pouvoirs Publics, directement par le Ministère du Tourisme ou par d'autres ministères concernés, soit par le secteur privé. 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. L'appui incitatif au secteur privé, principalement pour la construction et la réhabilitation des hébergements touristiques, peut être estimé à 30 millions de Dollars par an entre 1996 et 1998, sous forme d'apport au Crédit Hôtelier. Au total, les montants annuels que les Pouvoirs Publics devraient consentir pour le développement du tourisme représentent de l'ordre de **35 millions de U.S. Dollars par an entre 1996 et 1998**. Bien que n'incluant pas les investissements relatifs aux secteurs d'accompagnement, comme les infrastructures et les équipements aéroportuaires, les infrastructures routières, la formation technique et professionnelle, la réhabilitation et la valorisation de sites historiques et archéologiques, ce montant apparaît comme tout à fait compatible avec les possibilités de financement public, si les hypothèses d'une croissance économique soutenue d'une part, et d'une volonté politique de développement touristique affirmée d'autre part, sont vérifiées.

Pour mobiliser des ressources suffisantes pour financer les investissements publics et les investissements privés nécessaires et orienter ces derniers vers les types de projets correspondant le mieux aux orientations de la stratégie de développement, plusieurs types de mesures peuvent être envisagées :



- mise en place d'une fiscalité spécifique, avec la création d'une taxe de séjour et d'une taxe professionnelle, dont le produit sera affecté respectivement au développement touristique et à la formation hôtelière et touristique;

- encouragement au secteur privé grâce à des mesures d'incitation sélectives;

- généralisation des concessions au secteur privé, suivant la formule B.O.T., à la condition que les projets correspondants soient rentabilisables et que la concession serve l'intérêt public.

La mise en oeuvre de la stratégie de développement touristique passe pour la réalisation de **programmes d'urgences**, parmi lesquels on peut citer en priorité :

- la **réorganisation et le renforcement du Ministère du Tourisme,**

- la **réalisation de stages de mise à niveau et de recyclage des cadres du**

- Ministère du Tourisme,**
- la **mise en place d'un organisme de financement spécialisé, du type Crédit**

- Hôtelier,**

- la **création d'une Cellule de Suivi au sein du Ministère du Tourisme,** structure légère chargée de :

- présenter et expliquer les orientations stratégiques du Plan Directeur,

- jouer un rôle de catalyse et d'impulsion pour la mise en oeuvre des mesures

- correspondantes,

- assurer la coordination des actions entreprises,

- assurer le suivi du déroulement des actions en cours et faire l'évaluation de leurs résultats.

## V - PRINCIPALES CONCLUSIONS

1 - Le diagnostic tiré de l'analyse effectuée a mis en évidence que des potentialités de développement touristique importantes continuent d'exister au Liban;

2 - La stratégie de développement proposée pour le court, le moyen et le long termes devra mettre l'accent sur :

- la **diversification des produits proposés,**

- les **spécificités de l'offre libanaise,**

- la **conquête ou la reconquête des marchés pour lesquels le Liban possède un avantage comparatif incontestable.**

3 - En terme 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.

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 des entreprises touristiques et que pour l'aménagement des sites touristiques.

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 et inciter les interventions du secteur privé en fonction des axes stratégiques, 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.

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.

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 les actions prioritaires concourant à la satisfaction des objectifs à moyen et long termes sont effectivement réalisées en temps utile pour l'ensemble des domaines intervenant dans le développement touristique.

8 - Les efforts à réaliser, notamment en terme d'investissement public, sont importants pour la période 1996-98, mais devront être poursuivis avec **continuité** pendant une période suffisamment longue.

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

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