



REPUBLIQUE LIBANAISE
MINISTERE DES FINANCES

المعهد
المالي
المعهد باسل فليحان
الجمهورية اللبنانية REPUBLIQUE LIBANAISE
وزارة المالية MINISTERE DES FINANCES
INSTITUT DES FINANCES INSTITUT BASIL FULEIHAN

L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES PEUT-ELLE MODIFIER L'AVENIR DE LA FONCTION PUBLIQUE LIBANAISE ?

Résultats de l'enquête menée
auprès des cadres dirigeants (Avril 2016)



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Les cycles des « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise » ont été organisés conjointement par l'Institut des Finances Basil Fuleihan et l'Ecole Nationale d'Administration - France, en collaboration avec l'Institut Français et Fransabank.



Ministère des Finances

Rue Riad el Solh
Beyrouth - Liban
Tél : +961 1 981 001
infocenter@finance.gov.lb
www.finance.gov.lb



Institut des Finances Basil Fuleihan

512, Corniche EL-Nahr
B.P. 16-5870, Beyrouth - Liban
Tél : +961 1 425 146/9
institute@finance.gov.lb
www.institutdesfinances.gov.lb



L'Ecole Nationale d'Administration

2, Avenue de l'Observatoire
75272 Paris Cedex 06 - France
Tél : +33 (0)1 44 41 85 00
www.ena.fr



L'Institut Français du Liban

Ambassade de France au Liban
Rue de Damas, Beyrouth - Liban
Tél : +961 1 420 200
www.institutfrancais-liban.com



Groupe Fransabank

Centre Fransabank - Hamra
Beyrouth - Liban
Tél : +961 1 734 000
www.fransabank.com

© Tous droits réservés à l'Institut des Finances Basil Fuleihan - 2017.
ISBN 978-9953-9027-5-3

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer le contenu de ce rapport pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits dans vos documents, présentations, blogs, sites internet ou tout autre matériel sous réserve de faire mention de la source « Institut des Finances Basil Fuleihan - Ministère des Finances, 2017. *L'approche par compétences peut-elle changer l'avenir de la Fonction Publique libanaise ?* Beyrouth, Liban ». Les demandes pour usage public ou commercial devront être adressées à institute@finances.gov.lb

Vous trouvez ce rapport en ligne ainsi que d'autres publications de l'institut sur : www.institutdesfinances.gov.lb

Conception de la couverture : Circle-vc.com

Création et exécution : Dolly Harouny

Communication éditoriale : Hind Fadel

Impression : 53dots.com

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES PEUT-ELLE MODIFIER L'AVENIR DE LA FONCTION PUBLIQUE LIBANAISE ?

Résultats de l'enquête menée
auprès des cadres dirigeants (Avril 2016)

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Message du Ministre des Finances

La gouvernance, la performance de l'Etat et de ses institutions sont au cœur du débat international. Les enjeux inédits et les défis multidimensionnels auxquels nous sommes confrontés, nécessitent de repenser les moyens dont dispose l'Etat pour agir, au service du progrès économique et social et de la cohésion nationale.

Ainsi, une réflexion autour de l'Etat s'impose aujourd'hui plus que jamais : son rôle, ses missions, son organisation, ses coûts de fonctionnement ainsi que les formes et les modalités de son intervention. Il s'agit d'éviter une érosion durable du contrat social qui créerait les conditions d'une fragilité sociale chronique.

La mondialisation, la révolution numérique, la soutenabilité budgétaire, le devoir de transparence et de redevabilité, les attentes croissantes des citoyens en matière d'accessibilité, d'adaptabilité et de qualité des services publics, sont autant de facteurs appelant une vision renouvelée du rôle des cadres supérieurs de la fonction publique et le questionnement des capacités et des compétences requises pour l'exercice de ces fonctions.

Au sein du ministère des Finances, nous aspirons à répondre à toutes ces exigences et à contrer les tentatives d'affaiblissement et de fragmentation de l'État. Dans ce but, nous prêtons une attention privilégiée à la gestion des ressources humaines : mobiliser et développer ces ressources vers une plus grande efficacité.

La poursuite de cet objectif passe notamment par la constitution d'un « référentiel » des compétences requises pour servir dans la fonction publique. Cela implique également d'offrir la formation et la mise à niveau nécessaire aux agents afin d'optimiser leur performance.

Dans cette perspective, l'Institut des Finances Basil Fuleihan (IdF), affilié à notre ministère, a lancé à partir de 2010, en collaboration avec l'ENA-France, les « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise ». Il s'agissait d'offrir aux cadres des ouvertures nouvelles autour des défis de la modernisation de l'Etat et des possibilités de réforme de la gestion financière publique.

Ainsi, ces rencontres ont constitué un forum qui a rassemblé durant six ans (2010-2015) plus de 100 cadres dirigeants de la fonction publique libanaise œuvrant, à travers le dialogue et la mise en réseau, à créer au sein de l'administration libanaise une culture de la performance et de l'éthique professionnelle au service de l'intérêt général.

Le présent rapport ne se contente pas de documenter cette initiative, il propose également d'en tirer des leçons et d'en extraire une feuille de route mettant en exergue les principales compétences managériales et financières requises pour les dirigeants publics, tout en soulignant l'importance du renforcement des compétences existantes et de son intégration au cursus professionnel.

Ali HASSAN KHALIL

Ministre des Finances

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Message de l'Ambassadeur de France

Depuis de nombreuses années, le Liban et la France œuvrent ensemble à renforcer la bonne gouvernance et l'Etat de droit au Liban. A travers ses différentes institutions, notamment l'Institut Français du Liban et l'Ecole Nationale d'Administration - France (ENA), la France tient à cet engagement parce qu'elle croit qu'un Etat fiable et une administration efficace ne peuvent que renforcer la souveraineté du Liban, à laquelle elle est indéfectiblement attachée.

Quelques mois après la fin de la Seconde Guerre mondiale, une des toutes premières décisions du Général de Gaulle a été de créer l'ENA-France. Cette décision est riche d'enseignements: la reconstruction d'un pays nécessite la refondation d'une administration impartiale et compétente s'appuyant sur des hommes et des femmes bien formés, au service de leurs concitoyens. Ce constat, le Liban l'a également fait et la France souhaite en appuyer la mise en œuvre.

C'est la raison pour laquelle l'ENA-France et l'Institut Français du Liban se sont associés à l'Institut des Finances Basil Fuleihan tout au long de la mise en œuvre du programme des rencontres des cadres dirigeants, en mettant à sa disposition leur expertise et en contribuant à l'organisation de six cycles annuels depuis l'année 2010.

Cette coopération, qui témoigne de l'intensité et de la richesse des liens entre le Liban et la France, aboutit aujourd'hui au présent rapport, qui retrace une expérience et une volonté partagée de voir le secteur public reprendre l'importance qu'il mérite, au regard du rôle qui lui revient pour répondre aux crises, tout particulièrement auprès des sociétés en mouvement.

Emmanuel BONNE

Ambassadeur de France au Liban

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Message du Président-Directeur Général du Groupe Fransabank

La Fransabank, héritière directe d'une importante banque française installée au Liban en 1921, est fière de s'associer à la prestigieuse Ecole Nationale d'Administration - France pour assurer, conjointement avec l'Ambassade de France et l'Institut des Finances Basil Fuleihan, les cycles des « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise ».

Cette initiative s'inscrit parfaitement dans le cadre de la responsabilité sociale et citoyenne de la Fransabank qui vise à mettre ses disponibilités au service du renforcement des institutions étatiques et d'accompagner les directeurs généraux et autres cadres issus des diverses administrations et institutions publiques sur la voie de la performance, notamment en assurant le transfert de bonnes pratiques et du savoir-faire pour la modernisation de l'administration publique libanaise.

Le groupe Fransabank se joint avec plaisir à ses partenaires pour présenter ce rapport, fruit d'une expérience de partenariat réussi et qui représente l'occasion d'interpeller les lecteurs sur l'importance de la formation et de l'apprentissage dans la construction d'un Etat efficace et capable de mettre à profit l'ensemble de ses prérogatives.

Adnan KASSAR

Président-Directeur Général du Groupe Fransabank

Remerciements

L'Institut des Finances Basil Fuleihan adresse sa profonde gratitude aux Ministres des Finances leurs Excellences MM. Ali Hassan KHALIL et Mohammad SAFADI qui étaient convaincus de la portée stratégique des « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise » et y ont apporté leur plein soutien, ainsi qu'à leurs Excellences les Ambassadeurs de France au Liban, MM. Emmanuel BONNE, Patrice PAOLI et feu Denis PIETTON, pour leur appui continu et sans faille à la mise en œuvre d'une coopération de qualité entre les prestigieuses institutions françaises et l'administration publique libanaise.

Nous souhaitons aussi souligner l'apport précieux des représentants des institutions partenaires à ces rencontres, notamment :

- Mme Nathalie LOISEAU, Directrice de l'Ecole Nationale d'Administration - France
- M. Bernard BOUCAULT, ancien Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration - France
- M. Pierre THENARD, Directeur des relations internationales de l'Ecole Nationale d'Administration - France
- M. Philippe BASTELICA, ancien Directeur des relations internationales de l'Ecole Nationale d'Administration - France
- M. Jérôme GUYON, Adjoint au Directeur des relations internationales pour la stratégie et les affaires multilatérales à l'Ecole Nationale d'Administration - France
- Mme Isabelle COMBARNOUS, ancienne cheffe du Département Afrique et Moyen-Orient au sein de la Direction des relations internationales de l'Ecole Nationale d'Administration - France
- M. Denis LOUCHE, ancien Directeur de l'Institut français du Liban
- M. Henri LEBRETON, ancien Directeur de l'Institut français du Liban
- M. Denis GAILLARD, ancien Directeur de l'Institut français du Liban
- M. Aurélien LECHEVALLIER, ancien Directeur de l'Institut Français du Liban
- Mme Bernadette CHEHU, Attachée de coopération à l'Institut français du Liban
- M. Gilles THUAUDET, ancien Attaché de coopération à l'Institut français du Liban
- Mme Martine HERLEM, ancienne Attachée de coopération à l'Institut français du Liban
- M. Adnan KASSAR, Président-directeur général de Fransabank Group
- M. Adel KASSAR, Vice-président directeur général de Fransabank
- Mme Dania KASSAR, Directrice de la division de marketing et de Communication institutionnelle de Fransabank

L'Institut exprime également toute sa reconnaissance envers les 17 experts français et les 10 experts libanais qui ont partagé lors de ces rencontres, leur expérience, expertise et savoir-faire et ont œuvré à ce qu'elles deviennent un forum incontournable de la haute fonction publique libanaise.

Nous adressons également nos remerciements sincères aux 116 participants qui ont constitué le pilier de ces rencontres et dont la contribution a été fondamentale à l'élaboration de ce rapport.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Table des Matières

Préface de l'Institut des Finances Basil Fuleihan	11
Préface de l'École Nationale d'Administration - France	12
Résumé	13
Introduction	15
Les défis de la fonction publique libanaise	15
Première partie	21
Les compétences acquises par les cadres dirigeants	21
Section 1 : L'évolution du programme des « Rencontres des cadres dirigeants »	21
Section 2 : L'évaluation du programme	22
Deuxième partie	29
Les compétences estimées comme requises par les cadres dirigeants	29
Section 1 : Les compétences managériales clés	30
Section 2 : Les compétences financières clés	36
Conclusion	42
Développement stratégique des compétences des cadres dirigeants : une vision prospective	42
Annexes	45
Annexe 1 : Informations complémentaires concernant les « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique »	45
Annexe 2 : Le profil des participants ayant répondu au questionnaire	48
Annexe 3 : Le développement du concept de compétences et son application dans la gestion publique	54
Annexe 4 : La méthodologie	56
Annexe 5 : Les partenaires des Rencontres	58
Annexe 6 : Les compétences transversales des cadres dirigeants du secteur public libanais	59
Annexe 7 : L'équipe de travail	61
Bibliographie	62

Liste des graphiques

Graphique 1	Interférence politique en vue d'un recrutement dans la fonction publique	16
Graphique 2	Evolution de l'efficacité du gouvernement Libanais entre 1996 et 2014	17
Graphique 3	Evolution de la qualité des politiques publiques et de la provision des services publics depuis 2006	18
Graphique 4	Niveau de satisfaction des participants	23
Graphique 5	Acquisition de connaissances techniques et managériales	23
Graphique 6	Acquisition de nouvelles connaissances en gestion des finances publiques et leur application dans le milieu de travail	24
Graphique 7	Nouvelles compétences acquises suite aux rencontres	25
Graphique 8	Les différentes facettes de la mise en réseau	26
Graphique 9	Le maintien des contacts entre dirigeants suite aux rencontres	26
Graphique 10	Garder un contact avec les autres participants : l'un des bénéficiaires de la mise en réseau	27
Graphique 11	Les types de formation les plus adaptés	28
Graphique 12	L'importance accordée aux compétences managériales	30
Graphique 13	Les principaux défis et enjeux auxquels les dirigeants sont confrontés en matière de gestion stratégique	31
Graphique 14	Les compétences requises pour améliorer la gestion stratégique au sein de l'administration libanaise	31
Graphique 15	Les principaux défis et enjeux auxquels les dirigeants sont confrontés dans la gestion de leurs tâches	32
Graphique 16	Les compétences requises pour une meilleure gestion des tâches	32
Graphique 17	Les principaux défis et enjeux auxquels les dirigeants sont confrontés dans la gestion de l'équipe de travail	33
Graphique 18	Les compétences requises pour une gestion efficace de l'équipe de travail	34
Graphique 19	Les principaux défis et enjeux auxquels le leader est confronté	34
Graphique 20	Les compétences requises pour un leader	35
Graphique 21	L'importance accordée à chacune des compétences financières	36
Graphique 22	Les principaux défis et enjeux financiers auxquels le dirigeant est confronté dans la préparation du budget	37
Graphique 23	Les compétences en gestion financière requises pour la maîtrise du budget public	38
Graphique 24	Les principaux défis et enjeux financiers auxquels l'administration est confrontée dans l'exécution du budget	38
Graphique 25	Les compétences en gestion financière requises pour garantir une bonne exécution budgétaire	39
Graphique 26	Les principaux défis et enjeux financiers liés à l'achat public	40
Graphique 27	Les compétences en gestion financière requises pour maximiser la valeur de l'argent public (Value for Money)	40
Graphique 28	Les principaux défis et enjeux financiers auxquels votre administration est confrontée	41

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Graphique 29	Les compétences financières requises pour garantir une bonne gestion comptable	41
Graphique 30	Répartition des participants par secteur d'activité (2010-2015)	45
Graphique 31	Répartition des participants par genre (2010-2015)	45
Graphique 32	Répartition des participants par tranche d'âge (2010-2015)	46
Graphique 33	Répartition des participant ayant répondu au questionnaire par genre	48
Graphique 34	Répartition des participant ayant répondu au questionnaire par tranche d'âge	48
Graphique 35	Le niveau d'éducation	49
Graphique 36	La spécialisation principale	49
Graphique 37	La formation spécialisée	50
Graphique 38	La formation diplômante	50
Graphique 39	La formation continue	50
Graphique 40	La maîtrise de la langue française	50
Graphique 41	La maîtrise de la langue anglaise	51
Graphique 42	Le niveau de connaissance en informatique de bureautique	51
Graphique 43	L'usage des réseaux sociaux	51
Graphique 44	Le processus d'intégration à la fonction publique	52
Graphique 45	Les motivations de l'intégration à la fonction publique	52
Graphique 46	Le statut du fonctionnaire	53
Graphique 47	La catégorie	53

Liste des tableaux

Tableau 1	Le coût de la fonction publique libanaise	15
Tableau 2	Projets pilotes pour moderniser le recrutement des agents de catégorie 1	20
Tableau 3	Mise en application des connaissances acquises dans le milieu de travail	24
Tableau 4	Mise en application des compétences dans le milieu du travail	25

Liste des acronymes

CD	Cadres Dirigeants
ENA	École Nationale d'Administration
FPL	Fonction publique libanaise
GFB	Groupe Fransabank
GFP	Gestion des finances publiques
GRH	Gestion des ressources humaines
IdF	Institut des Finances Basil Fuleihan
IF	Institut Français
OCDE	L'Organisation de coopération et de développement économiques
OMSAR	Le Bureau du ministre d'Etat pour la réforme administrative
RDC	Référentiel de Compétences

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Préface de l'Institut des Finances Basil Fuleihan

L'instabilité politique et financière à laquelle le Liban se trouve confronté depuis une décennie appelle plus que jamais la fonction publique à repenser son rôle et à trouver les moyens nécessaires pour assumer ses responsabilités au service des citoyens. Les attentes se font en effet pressantes à l'égard des hauts cadres dirigeants de la fonction publique pour qu'ils apportent des solutions aux problèmes posés par les bouleversements auxquels le pays doit faire face. Citons à titre d'exemple l'arrivée massive des réfugiés syriens qui entraîne une pression sans égale sur les services publics depuis 2011. Les responsabilités morales et professionnelles des hauts fonctionnaires dépassent désormais le cadre administratif et financier habituel. Ceux-ci se trouvent aujourd'hui contraints d'adhérer à une nouvelle culture de performance, d'adaptabilité et de réactivité, tout en respectant les valeurs du service public et de l'État de droit.

Partant de ces constatations, l'Institut des Finances Basil Fuleihan et l'École Nationale d'Administration - France ont organisé conjointement les cycles des « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise ». Ce programme a été mis en œuvre de 2010 à 2015, en collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux tels que l'Institut Français du Liban et Fransabank. Pour contribuer à bâtir un secteur public fort et digne de confiance, les rencontres poursuivaient un double objectif: accompagner les cadres supérieurs de l'Etat dans le développement de leurs compétences managériales, techniques et comportementales et créer un réseau d'échange et de mutualisation d'expériences parmi les acteurs clés du pays.

Le présent rapport porte un regard descriptif et analytique sur cette expérience et présente les résultats d'une enquête menée a posteriori auprès des participants aux rencontres. Cette enquête visait à évaluer le programme de formation et à mieux identifier les compétences nécessaires aux fonctions d'un cadre dirigeant. La finalité de ce processus est de mettre en évidence l'importance de l'approche par compétences dans les démarches de planification des ressources humaines, de recrutement, de développement de carrière, de formation et de gestion de la performance.

Il s'agit donc d'un projet ambitieux qui contribuera à identifier les compétences clés des cadres dirigeants de l'État, un premier pas vers l'élaboration d'un référentiel des compétences adapté au contexte libanais, élément fondamental dans la quête d'efficacité et de performance de la fonction publique.

Lamia MOUBAYED BISSAT
Directrice

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Préface de l'École Nationale d'Administration - France

Créée dans un contexte particulier de l'après-guerre alors qu'il s'agissait, plus que jamais, de renouveler l'encadrement supérieur de l'administration publique, l'École Nationale d'Administration travaille tous les jours à recruter et former des hauts fonctionnaires fidèles aux valeurs de la fonction publique, tout particulièrement celles de responsabilité, de neutralité, de performance et de désintéressement. Ce sont les valeurs que l'ENA partage avec ses partenaires libanais.

Ainsi, depuis de nombreuses années, l'ENA échange-t-elle sur l'expérience française pour une meilleure formation des cadres supérieurs de la fonction publique libanaise, afin que ces derniers, comme les fonctionnaires français, puissent faire face aux multiples défis auxquels ils sont confrontés. Cet engagement émane d'une croyance profonde que la réforme étatique commence par le renforcement des capacités des cadres publics et leur acquisition de compétences particulières essentielles. A cet égard, l'ENA a pris la décision de s'associer, pour six années consécutives, à l'organisation des cycles annuels des « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise », acteurs privilégiés pour accompagner le changement et les évolutions contextuelles mais également pour apporter au secteur public un nouveau dynamisme au bénéfice du service public et des citoyens.

Aujourd'hui, c'est avec enthousiasme que l'ENA partage avec l'Institut des Finances Basil Fuleihan et ses autres partenaires ce rapport récapitulatif des différents cycles des rencontres, témoin et résultat de cette expérience unique et qui propose une réflexion au service de la réforme de l'État libanais.

Nathalie LOISEAU
Directrice

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Résumé

Ce rapport propose une lecture de l'évaluation du programme de formation intitulé « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique » offert aux hauts fonctionnaires libanais de 2010 à 2015. Ce programme a été organisé conjointement par l'Institut des Finances Basil Fuleihan (IdF) et l'Ecole Nationale d'Administration - France (ENA-France), en collaboration avec l'Institut Français du Liban (IFL) et le groupe Fransabank (GFB). L'objectif était de soutenir les hauts cadres de la fonction publique dans leur parcours professionnel et les encourager à répondre aux urgences nationales tout en installant une culture réformatrice prônant l'efficacité, la transparence, la collaboration transversale et la qualité du service. En effet, ces dirigeants sont appelés plus que jamais à relever les différents défis de nature managériale, administrative et financière qui entravent le fonctionnement opérationnel des services de l'État et nuisent à l'efficacité de ses actions.

Ce programme de formation s'est déroulé sur six sessions annuelles consécutives. Il a bénéficié à 116 cadres dirigeants issus de 43 administrations et institutions publiques : directeurs généraux, juges et magistrats, diplomates, cadres supérieurs et managers seniors dans les unités de contrôle et d'inspection ainsi que dans le corps militaire. La majorité de ces cadres est issue des catégories 1 et 2 de la fonction publique libanaise (voir l'annexe 1-A).

Chaque session s'est articulée en quatre séminaires de deux jours chacun, complétés par des séminaires locaux consacrés à la discussion de thèmes d'actualité dans l'administration publique libanaise ainsi qu'à des visites de terrain auprès d'institutions publiques présentant des expériences réussies. Certains séminaires ont été délocalisés afin de favoriser les échanges et le partage d'expériences entre les différentes composantes de l'administration publique (voir l'annexe 1-C). Ancrés dans l'actualité, les thèmes abordés lors des séminaires invitaient à la réflexion autour des défis et opportunités de la fonction publique libanaise, abordant par exemple les différentes modalités de modernisation de l'État et d'amélioration de sa performance ou encore la gestion du changement (voir liste complète des thématiques abordées dans l'annexe 1-B).

L'évaluation du programme de formation s'est faite à l'issue de la dernière session à travers un questionnaire adressé à tous les participants ayant suivi au moins 75% des séminaires. La conception du questionnaire s'est inspirée (i) des profils et des référentiels de compétences adoptés dans les administrations publiques au Québec, en France et par l'OCDE et (ii) de l'expérience capitalisée de l'IdF en matière de gestion des finances publiques (iii) du projet de renforcement de la gestion des ressources humaines géré par le Bureau du Ministre de l'État pour la réforme administrative en 2015 (voir l'annexe 4).

Le questionnaire a été conçu dans un double objectif : évaluer les compétences acquises par les cadres dirigeants à l'occasion de ces séminaires (18 questions) et identifier les compétences managériales et financières clés nécessaires à un cadre dirigeant afin qu'il puisse mener efficacement ses missions (24 questions). Le questionnaire visait en outre la collecte d'informations personnelles et professionnelles auprès des répondants (37 questions). Notons que l'IdF a reçu 70 questionnaires complétés, soit un taux de réponse de 60% qui nous permet de considérer

que l'évaluation reflète assez bien les opinions des participants sans toutefois être représentative de celles de la fonction publique libanaise dans sa globalité (voir l'annexe 4).

Le présent rapport reprend dans sa partie introductive les défis actuels de la fonction publique libanaise. Les différentes contraintes qui entravent la performance des cadres dirigeants y sont mises en relief : gel du recrutement, vieillissement des fonctionnaires, cadre réglementaire obsolète, procédures bureaucratiques et coûts générés par le système de gouvernance confessionnel, cause récurrente des blocages institutionnels... Cette introduction relève aussi la conjoncture difficile qui aggrave la situation économique et notamment l'absence de budget voté depuis 2006 ainsi que les dépenses publiques absorbées à 76% par le service de la dette, la masse salariale et les transferts à l'Électricité du Liban. Les répercussions de la crise syrienne s'ajoutent à ces nombreux facteurs qui, combinés ensemble, ont causé la dégradation du service public durant les dernières cinq années.

Le cœur du rapport s'articule en deux parties répondant effectivement aux objectifs du questionnaire mentionnés plus haut. Ainsi, la première partie reprend les résultats de l'évaluation du programme de formation sur le plan des compétences acquises par les participants. Leurs réponses reflètent un taux de satisfaction s'élevant en moyenne à 72%. La majorité des répondants considère en effet avoir bénéficié du transfert des connaissances et la plupart d'entre eux affirme les avoir mis en application dans la pratique professionnelle. Dans la même lignée, 79% des participants déclarant avoir acquis de nouvelles compétences affirment avoir pu mettre en application ces savoir-faire. Enfin 96% des répondants ont déclaré avoir gardé des contacts avec les autres participants ce qui a favorisé la coopération entre les différentes administrations.

La seconde partie identifie les compétences managériales et financières clés, évoquées par les participants au programme comme étant de grand intérêt pour l'exercice de leurs missions. Citons parmi les compétences managériales : la gestion stratégique, la gestion des tâches, la gestion de l'équipe au travail et le leadership ; et parmi les compétences financières : la préparation du budget, l'exécution du budget, l'achat public et la gestion comptable.

La conclusion du rapport propose une réflexion sur la question du développement stratégique des compétences des cadres dirigeants. La gestion des ressources humaines selon l'approche par les compétences a déjà fait ses preuves dans de nombreux pays, y compris dans des administrations publiques. Ce modèle pourrait être adopté par le secteur public libanais, il constituerait un levier pour le changement vers une meilleure adaptation aux contraintes, une plus grande flexibilité et donc plus de performance. Sont ensuite développées les recommandations qu'il apparaît utile de formuler à ce stade pour le renforcement des compétences des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise face aux enjeux actuels. Il s'agit notamment de l'adoption de l'approche des compétences dans la gestion des ressources humaines au niveau de l'administration publique. Cette approche nécessite en amont l'élaboration d'un référentiel des compétences dont une ébauche a été atteinte dans la seconde partie du présent rapport. Ce référentiel constituerait un outil précieux pour la planification des ressources humaines dans le secteur public : recrutement et sélection, gestion des carrières, évaluation de la performance, définition des politiques de formation, élaboration et évaluation des programmes de formation...

Si le suivi de ces recommandations par l'administration publique s'avérerait certainement très efficace, cela nécessite tout d'abord que la décision en soit prise par les plus hautes instances de l'État libanais. Ce sera ensuite à tous les responsables de l'administration de s'engager fortement à œuvrer pour la modernisation en recourant aux bonnes pratiques de management public qui garantissent l'amélioration de la performance et de la productivité.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Introduction

Les défis de la fonction publique libanaise

Un contexte complexe et fragile

La haute fonction libanaise opère depuis 2006 dans un contexte des plus complexes et des plus fragiles.

L'état libanais est « un grand employeur » représentant 13% du total des salariés sur le marché de travail (Rizk, 2013), et employant, selon les chiffres de 2012, plus de 171,000 agents¹ au niveau du gouvernement central.

Malgré ces chiffres, la fonction publique libanaise prétend accuser un taux de vacance « nominal » moyen de 70% : soit plus de 40% pour la catégorie 1 et 58% pour la catégorie 2 (OMSAR, 2011). C'est aussi une fonction qui vieillit avec une moyenne d'âge de 57 ans (58 ans pour la catégorie 1 et 56 ans pour la catégorie 2), une grande problématique d'anticipation des départs à la retraite déjà estimée à 22% en 2012 (Rizk, 2013) et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La fonction publique est coûteuse : elle absorbe 35% des dépenses de l'état central (Ministère des Finances, 2016), contre en moyenne 14% dans les pays de l'OCDE et 30% dans les pays arabes (Banque mondiale, 2015). Entre besoin de recrutements et coût de l'appareil administratif, le paradoxe est sous-estimé car les chiffres, notamment ceux du budget de l'Etat (Tableau 1), ne reflètent que partiellement la situation réelle. Ils couvrent le gouvernement central (ministères et administrations publiques), et ne prennent pas en compte l'ensemble des institutions publiques, les agents municipaux et les agents contractuels qui eux font partie intégrante de cette fonction publique, ni les « marches de mains d'œuvre ».

Tableau 1

Le coût de la fonction publique libanaise

Le coût du personnel 2015	En Milliards de L.L.	En % du total des dépenses
Les traitements, salaires et autres avantages		
Le total des traitements et des salaires	4668	22.9%
Le personnel militaire	2898	14.2%
Le corps éducatif	997	4.9%
Le personnel civil	466	2.3%
Les employés des coopératives	270	1.3%
Les salaires de la douane	37	0.2%
Les salaires de retraites et les compensations de fin de service	2025	9.9%
Transferts à des institutions publiques (salaires)		
Le total des transferts aux institutions publiques (salaires)	386	1.9%

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

¹ 15,500 dans les administrations publiques ; 102,000 dans les corps militaires, 27,000 enseignants et 26,000 dans les institutions publiques
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

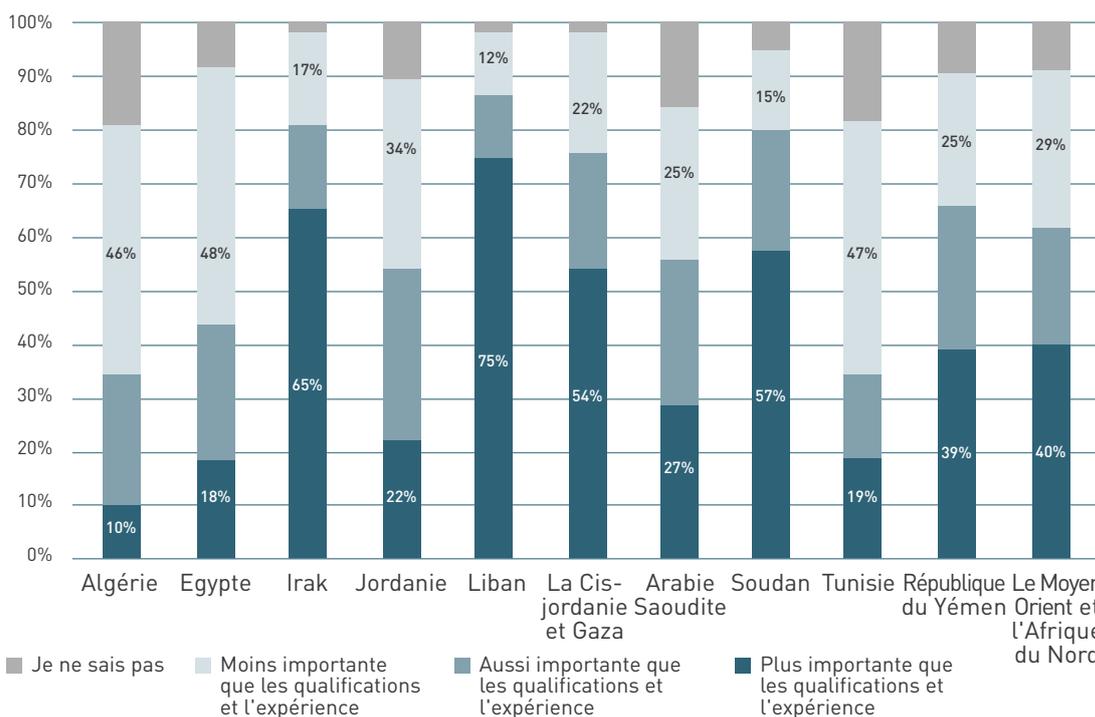
Le coût du personnel 2015	En Milliards de L.L.	En % du total des dépenses
Le conseil du sud	9	
Le conseil de développement et de construction	17	
Le fond pour les déplacés	6	
L'université libanaise	347	
Centre de recherche et de développement pédagogiques	8	
Total	7080	34.7%

Source: Public Finance Monitor 2015, Ministry of Finance.

Une gouvernance confessionnelle accrue : Le diagnostic systématique du Pays établi par la Banque Mondiale pour le Liban en 2016 fait état d'une autre contrainte endémique : la gouvernance confessionnelle². Son coût annuel est estimé à 9% du PIB et ce système a également de nombreuses répercussions sur la performance de la fonction publique. Le Liban se positionnait d'ailleurs en 2013 comme le pays arabe où l'interférence politique en vue d'un recrutement dans la fonction publique est la plus importante (Graphique 1).

Graphique 1

Interférence politique en vue d'un recrutement dans la fonction publique



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

² La gouvernance confessionnelle y est définie comme l'accaparement des ressources par une élite qui se cache derrière le voile du professionnalisme.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

D'autres facteurs, tant structurels que conjoncturels, viennent entraver le bon fonctionnement de l'appareil administratif, notamment (i) l'absence de budgets votés depuis 2006³, (ii) une marge de manœuvre limitée car les dépenses sont absorbées à 76% par trois masses financières⁴ (Ministère des Finances, 2016), (iii) une dette publique élevée estimée à 139% du PIB fin 2015 (Ministère des Finances, 2016), (iv) des blocages institutionnels notamment la vacance présidentielle entre 2014 et 2016, (v) ainsi que l'absence de politiques de recrutement et de formation claires et ciblées.

A ces contraintes, s'ajoutent les coûts et les répercussions d'une fragilité politique et sécuritaire chronique, accentuée dès le début de la crise en Syrie en 2011. Cette crise, au-delà de son impact politique, sécuritaire et économique sur le Liban, a entraîné l'arrivée de plus 1,8 million de réfugiés⁵, l'équivalent de 45% de la population libanaise d'origine, soit la plus grande proportion de réfugiés par habitant au monde (UNHCR, 2016). Les services publics de base sont donc sollicités bien au-delà de leur capacité.

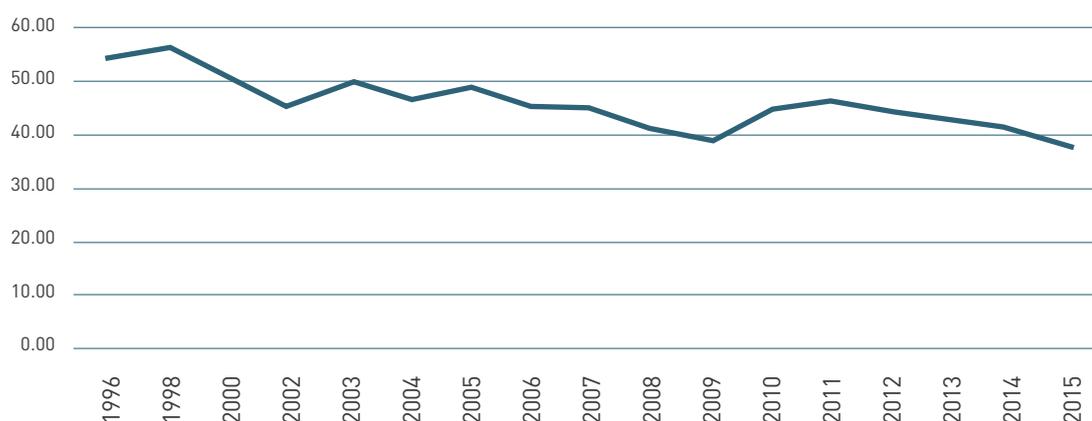
L'ensemble de ces facteurs pèse lourdement sur les priorités d'action et les marges de manœuvre de la haute fonction publique. Celle-ci n'est plus en capacité d'accomplir pleinement et dans les meilleures conditions ses missions, à savoir de participer à la conception des politiques publiques, conduire leur mise en œuvre et procéder au contrôle de leur exécution ainsi qu'à leur évaluation.

Des risques menaçant l'action publique

De fait, les répercussions sont immédiates et sans appel sur la qualité du service public, la performance économique de l'Etat et sur la perception que les citoyens ont des fonctionnaires. Le Liban se positionne en deçà de la moyenne des pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord concernant l'efficacité du gouvernement comme l'illustre l'indicateur de gouvernance de la Banque Mondiale concernant l'efficacité du gouvernement qui accuse une baisse continue entre 1996 et 2014 (Graphique 2).

Graphique 2

Evolution de l'efficacité du gouvernement Libanais entre 1996 et 2014



Source: Banque Mondiale, World Governance Indicators, 2016.

³ Ceci a poussé les gouvernements successifs à étendre la règle du douzième provisoire qui a été appliquée à toutes les dépenses engagées depuis lors sur la base du douzième de Budget de 2005. Limitant la possibilité pour les administrations publiques de revoir leur prévision budgétaire à la hausse.

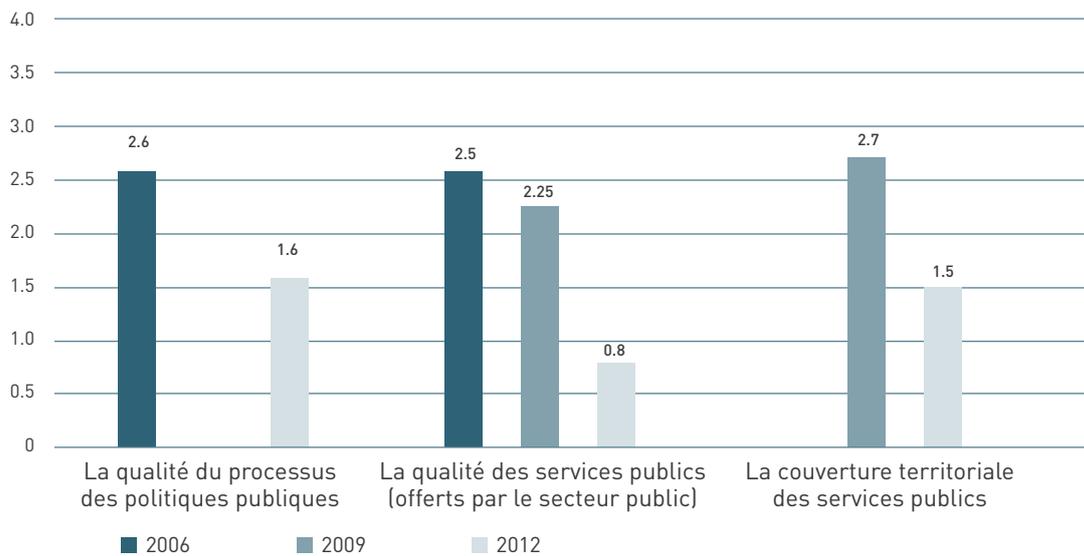
⁴ La masse salariale (35%), le service de la dette (33%), transferts à l'EDL (8%).

⁵ UNHCR, 2016. UNHCR the UN Refugee Agency. (En ligne). Disponible sur : <http://www.unhcr.org/pages/49e486674.html>

La qualité des politiques publiques et la provision de services publics enregistrent une grave détérioration depuis 2006, que ce soit au niveau de la qualité du processus, de la qualité des services ou du champ de couverture du service en question (Graphique 3).

Graphique 3

Evolution de la qualité des politiques publiques et de la provision des services publics depuis 2006



Source: Institutional Profiles Database, 2012.

Enfin, l'investissement productif est freiné par des barrières fortement liées à la performance de l'Etat : corruption, instabilité, qualité des infrastructures, bureaucratie et absence de politiques publiques. Le niveau de corruption est en nette progression, enregistrant des taux parmi les plus élevés dans la région (Transparency International, 2016) : les sondages d'opinion révèlent d'ailleurs que selon 92% des citoyens, le niveau de corruption a progressé et que la majorité des pots de vin sont payés pour l'obtention de services publics de base.

Les cadres dirigeants dans la ligne de mire

A la lumière de ce constat et face aux défis auxquels le Liban est confronté (crise politique, crise des réfugiés, menace terroriste, soutenabilité des finances publiques, crise sociale, etc.), les prérogatives et missions des cadres dirigeants redoublent d'importance.

A la croisée entre (i) régulations désuètes qui limitent la mise en œuvre de pratiques managériales modernes, (ii) la faiblesse de la fonction de planification stratégique, anticipation et protection du contrat social, (iii) place prépondérante accordée à l'administration centrale engendrant lourdeurs administratives et bureaucratiques, (iv) le manque de stratégie quant à la régularité et la systématisation des recrutements depuis l'année 2000 (décision du Conseil des ministres numéro 14 du 9 Décembre 1999) (Tableau 2) ; Ceux-ci assument la lourde tâche de maintenir la cohérence de l'action publique, d'initier et d'accompagner les transformations ainsi que de préparer l'avenir.

Soumis à une pression constante de rationalisation des coûts des services publics et à des crises récurrentes et de natures diverses, ils sont fortement sollicités pour mettre en place des stratégies globales, répondre à des urgences nationales et parfois régionales, piloter des projets de modernisation et maintenir une prestation adéquate de services publics.

Ils sont aussi appelés à décloisonner leurs administrations pour conduire des projets à dimension transversale, mobiliser et gérer efficacement leurs équipes, rendre des comptes, sans pour autant avoir à disposition les moyens ou le soutien politique nécessaires. Ils sont en outre chargés d'accompagner l'administration publique dans les défis auxquels elle doit faire face (Hatem, Moubayed et Rihan, 2013), d'être des acteurs centraux de la réforme et des projets porteurs d'avenir.

Entre guider, coordonner et orienter, l'on attend d'eux qu'ils maîtrisent un large éventail de compétences à la fois techniques et managériales.

C'est ainsi qu'a germé l'idée des « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique Libanaise » aux cours des échanges entre l'IdF et l'ENA-France. Il s'agissait d'offrir à ces hauts fonctionnaires un cadre d'échanges et de formation pour les appuyer dans l'exercice de leurs fonctions tout en les incitant à répondre aux urgences nationales dans une culture réformiste prônant l'efficacité, la transparence, la collaboration transversale et la qualité du service.

Tableau 2

Projets pilotes pour moderniser le recrutement des agents de catégorie 1

En 2005, le gouvernement libanais a initié une procédure de recrutement visant 39 postes de cadres dirigeants dans l'administration publique libanaise. Malgré le succès de cette initiative qui s'est basée sur le mérite, et qui a pu attirer de nouveaux talents et les inciter à s'intéresser à intégrer la fonction publique, elle resta très limitée et n'a pas été répliquée par la suite (Institut des Finances Basil Fuleihan, 2014).

En 2010, le gouvernement libanais a validé une nouvelle procédure de recrutement préconisant d'accorder la priorité aux fonctionnaires de la catégorie 2 pour accéder aux postes vacants de la catégorie 1. Une autre procédure a été envisagée pour pourvoir les postes vacants dans les institutions publiques ; elle fait appel à trois instances : le Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative, le Conseil de la Fonction Publique et le ministre concerné. Reste à renforcer les critères de sélection en mettant les profils de compétences au cœur de la prise de décision. Toutefois ces deux procédures n'ont pas été adoptées officiellement (OMSAR, 2013).

Première partie

Les compétences acquises par les cadres dirigeants

Dans cette première partie sont présentés les principaux résultats de l'évaluation à froid menée au terme du programme Les « rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise », organisé à l'Institut des Finances Basil Fuleihan entre 2010 et 2015. Ont participé à ce programme 116 cadres dirigeants de la fonction publique libanaise ayant accédé à des fonctions de direction générale ou opérationnelle, ou en passe d'y accéder, et managers seniors exerçant dans des structures publiques de conseil, d'audit ou des corps militaires.

Section 1 : L'évolution du programme des « Rencontres des cadres dirigeants »

Le programme des « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise »⁶, visait à soutenir les managers confirmés sur la voie de la performance en leur proposant des séminaires de réflexion, d'échanges et de formation autour des enjeux actuels et futurs du management public. Ces séminaires se sont centrés principalement sur les compétences financières et managériales comme leviers d'amélioration de l'action publique.

Notons que la haute fonction publique bénéficie de nombreuses opportunités de formation continue au Liban comme à l'étranger. Cependant l'offre n'est ni systématique, ni structurée autour d'objectifs clairs et d'une politique de ressources humaines adéquate.

Basée sur une approche pédagogique active, les rencontres ont capitalisé sur la richesse du vécu des participants. Elles offraient ainsi aux participants l'opportunité, non seulement d'apprendre à partir d'expériences françaises, mais aussi de découvrir les défis et les expériences réussies au sein même du service public libanais. En complément des interventions d'experts français, le programme a laissé la place à des études de cas libanais ainsi qu'à des visites de terrain au sein des institutions les plus innovantes.

Les évaluations directes effectuées à l'issue de chaque séminaire ont permis de faire évoluer le programme au fil des années vers une plus grande interactivité et un ancrage plus profond dans le contexte libanais.

Les travaux en groupe et le partage d'expérience ont été encouragés afin de mieux identifier les leviers d'actions permettant de moderniser l'action publique au Liban. Les participants ont aussi pu profiter d'une riche bibliographie leur permettant d'approfondir et consolider les savoirs acquis.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

⁶ Des détails sur le programme sont disponibles en Annexe 1.

L'évaluation de ce programme de formation fournit des éléments de réflexion utiles à l'élaboration d'une politique plus globale destinée à accompagner la haute fonction publique dans ses missions de pilotage du progrès économique et social, et offre des pistes quant aux modalités à privilégier.

24	séminaires
240	heures de formation
17	experts français
10	intervenants libanais
10	visites de terrain

Section 2: L'évaluation du programme

Pour mener cette évaluation, un questionnaire d'enquête a été transmis aux 116 participants⁷. Par la technique d'évaluation utilisée et dite à froid, l'IdF a tenté de mesurer le degré d'atteinte des objectifs de la formation, exprimés en termes de compétences professionnelles (être capable de...).

70 des 116 auditeurs sollicités ont répondu à ce questionnaire, soit près de 60% de la population concernée. Ce taux de réponse nous permet de considérer les résultats de l'enquête comme assez révélateurs des opinions des participants, sans toutefois être représentatifs de celles de l'ensemble de la fonction publique.

Afin de mieux appréhender les résultats présentés dans cette section, il est important de rappeler les objectifs clés du programme. Ceux-ci ont été retenus en qualité d'indicateurs permettant de mesurer la satisfaction des participants et l'impact en termes de compétences acquises.

- Acquérir ou mettre à jour de nouvelles connaissances et se familiariser avec de nouvelles approches et de nouveaux concepts en matière de modernisation des finances publiques comme instrument de changement vers une gouvernance et une action publique renouvelées ;
- Favoriser un transfert de compétences à travers le partage et la réflexion autour d'expériences françaises et internationales ;
- Appuyer la mise en réseau et les échanges entre cadres dirigeants libanais en les encourageant à mieux faire connaissance, à réfléchir ensemble et à trouver des solutions innovantes à des problèmes communs, notamment en période de crise.

Le degré de satisfaction des participants

De manière globale, les répondants ont estimé que le programme a répondu de façon significative à leurs attentes et besoins (avec une moyenne de 7,22⁸ sur une échelle de 1 à 10).

La concentration autour des notes (7) et (8) mettent en avant l'homogénéité des réponses, validant la qualité de ciblage du programme qui a apparemment répondu aux attentes de la majorité des participants⁹ (graphique 4).

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

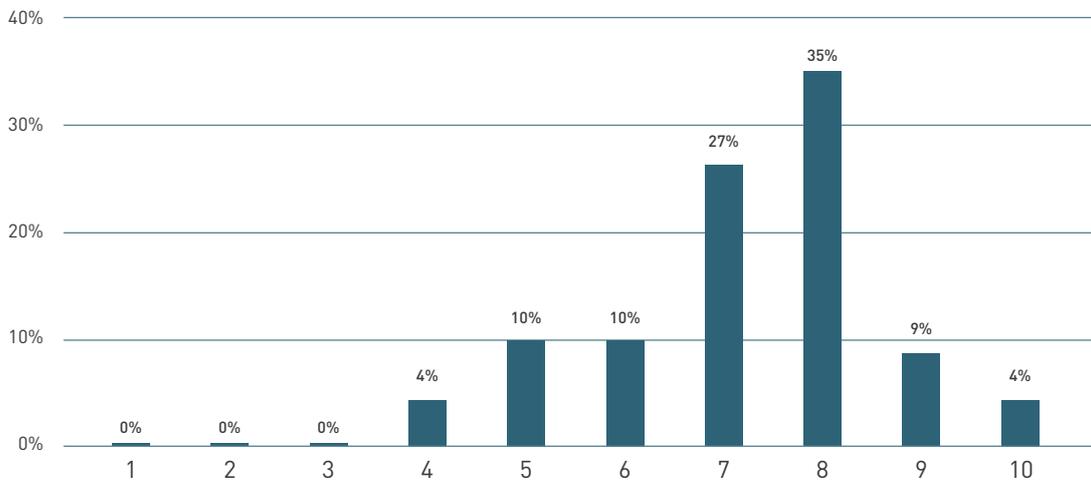
⁷ Le nombre total des participants aux six éditions s'élève à 116 ; cependant l'un des participants est décédé avant l'évaluation.

⁸ En d'autres termes, le niveau de satisfaction est en moyenne de 72.2%.

⁹ La valeur réduite de l'écart type (1,14) indique qu'en moyenne les réponses varient de 14,1% autour de la moyenne (72,2%) vers le haut ou vers le bas.

Graphique 4

Niveau de satisfaction des participants



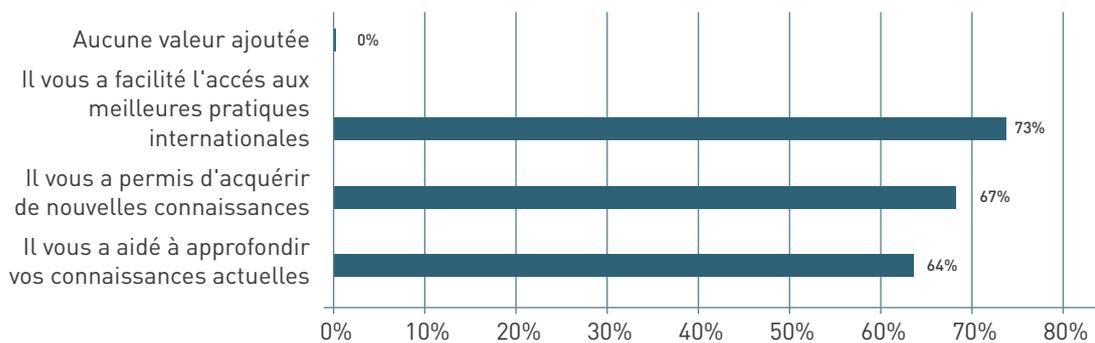
Les participants ont répondu à la question : « A quel point estimez-vous que le programme a répondu à vos besoins professionnels ? » en accordant une note de 1 à 10.

L'acquisition de nouvelles connaissances

67% des répondants déclarent avoir acquis de nouvelles connaissances techniques et managériales et 64% estiment avoir renforcé leurs connaissances existantes. Par ailleurs, 73% affirment avoir bénéficié d'un meilleur accès aux pratiques internationales (Graphique 5).

Graphique 5

Acquisition de connaissances techniques et managériales

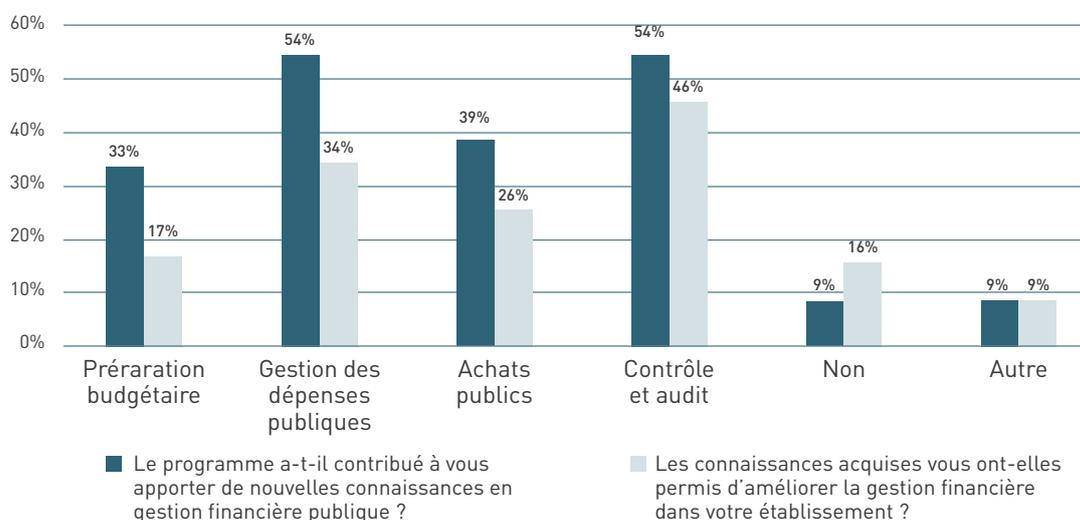


Les participants ont répondu à la question : « Comment ce programme a-t-il influencé vos connaissances techniques et managériales ? »

De manière plus spécifique, en matière de gestion des finances publiques, 54% des participants estiment avoir acquis de nouvelles connaissances autour des thématiques du Contrôle et de l'Audit ainsi que de la Gestion des dépenses publiques. Parmi eux, une part importante estime les avoir mis en application dans leur environnement professionnel (respectivement à hauteur de 46% et 34% des répondants).

Graphique 6

Acquisition de nouvelles connaissances en gestion des finances publiques et leur application dans le milieu de travail



En moyenne, 66% des répondants ayant déclaré avoir acquis de nouvelles connaissances les ont investies dans leur milieu de travail (Tableau 3). Ce taux témoigne d'un choix adéquat des thèmes et des objectifs des rencontres en fonction des besoins des participants. Une bonne connaissance de ces problématiques peut favoriser les réflexions et des prises de décision mieux informées, donc plus avisées.

Tableau 3

Mise en application des connaissances acquises dans le milieu de travail

Thème	Taux d'application
Préparation budgétaire	52%
Gestion des dépenses publiques	63%
Achats publics	66%
Contrôle et audit	84%
Moyenne	66.5%

L'acquisition de nouvelles compétences

Plus de 30% des répondants ont déclaré avoir développé de nouvelles compétences managériales. Arrivent en tête de liste et ex-aequo les compétences en communication et en motivation d'équipe (à hauteur de 61%), suivies par la gestion du changement (57%) puis par l'évaluation des politiques publiques et le développement d'indicateurs de performance (37%) (Graphique 7).

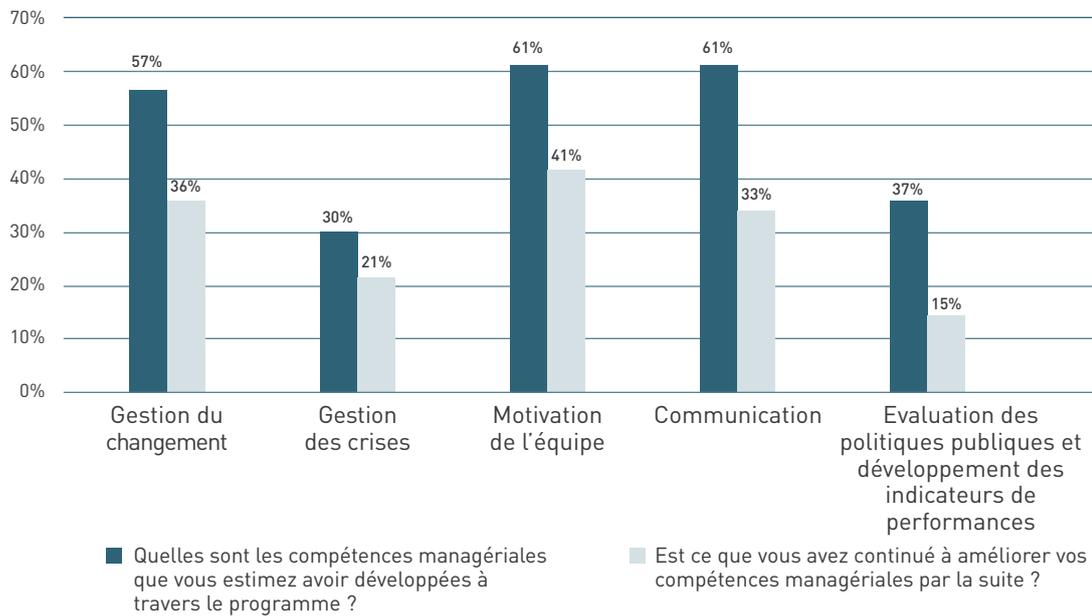
En outre, plus de 30% ont affirmé qu'ils envisageaient d'approfondir l'apprentissage de ces compétences au-delà du programme et plus de 15% ont effectivement suivi des sessions de perfectionnement visant ces compétences spécifiques.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Graphique 7

Nouvelles compétences acquises suite aux rencontres



En moyenne, 79% des participants ayant répondu au questionnaire, ont confirmé avoir mis en application les compétences nouvellement acquises, notamment en matière de communication (88%), de gestion des crises (86%) et de motivation d'équipe (86%) (Tableau 4).

Ces chiffres reflètent la pertinence des compétences acquises durant les rencontres, qui font partie des compétences requises pour l'exercice de la fonction de dirigeant public.

Tableau 4

Mise en application des compétences dans le milieu du travail

Compétence	Taux d'application
Gestion du changement	70%
Gestion des crises	86%
Motivation de l'équipe	86%
Communication	88%
Evaluation des politiques publiques et développement des indicateurs de performances	65.5%
Moyenne	79%

La nature des compétences les plus fréquemment mises en application dans l'environnement professionnel est également un indicateur de la centralité des compétences de leadership dans :

- La mise en œuvre de méthodes de management modernes, qui impliquent l'ensemble du personnel, les sensibilisent et les responsabilisent ;
- L'élaboration par les cadres dirigeants de réponses et de solutions adaptées dans un environnement aussi complexe que le Liban, confronté de manière récurrente à des crises de natures variées.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

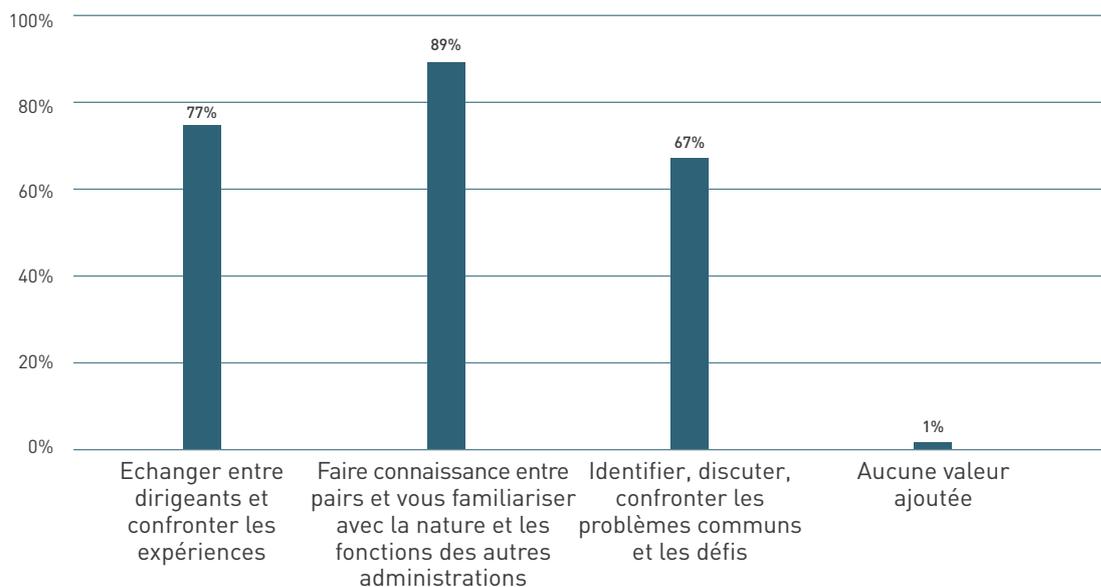
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

La mise en réseau

La mise en réseau constitue un aspect important du programme, tant au niveau humain que professionnel : 89% des répondants ont déclaré avoir fait meilleure connaissance avec leurs pairs et s'être familiarisés avec les missions et fonctions des autres administrations. 77% ont affirmé que les rencontres leur ont permis de confronter leurs expériences avec celles d'autres managers. 67% estiment avoir eu l'occasion d'échanger avec leurs pairs sur les problèmes et défis auxquels ils font face, grâce à la mise en réseau (Graphique 8).

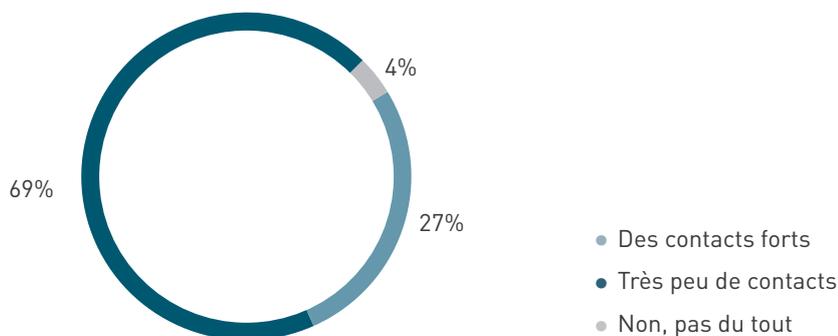
Graphique 8
Les différentes facettes de la mise en réseau



Les participants ont répondu à la question : « L'un des objectifs de ce programme était la mise en réseau des cadres dirigeants, est-ce que ces rencontres vous ont semblé utiles pour : (i) Echanger entre dirigeants et confronter les expériences (ii) Faire connaissance entre pairs et vous familiariser avec la nature et les fonctions des autres administrations (iii) Identifier, discuter, confronter les problèmes communs et les défis ? ».

Les avantages de la mise en réseau se sont aussi manifestés au-delà du cycle. Près de 27% des répondants déclarent ainsi avoir gardé des contacts forts et bâti des relations pérennes avec leurs homologues (Graphique 9).

Graphique 9
Le maintien des contacts entre dirigeants suite aux rencontres



Les participants ont répondu à la question : « Après le cycle, avez-vous gardé contact avec les autres participants ? »

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

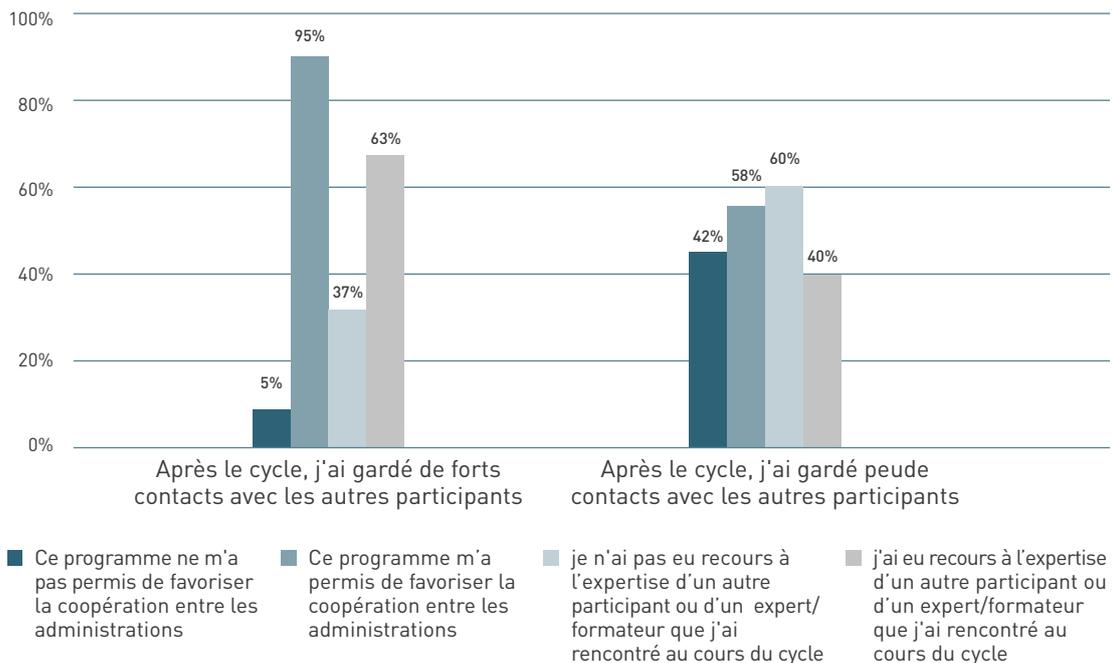
Le graphique 10 propose une corrélation entre contacts établis et contacts conservés entre les dirigeants suite aux rencontres. Il donne également une idée plus précise du type de collaboration qui a résulté de cette mise en réseau. 95% des cadres dirigeants, ayant gardé des contacts forts avec leurs pairs, voient dans ces contacts un facteur favorable à plus de coopération entre leurs administrations. Parmi ceux n'ayant gardé que peu de contacts, 58% déclarent néanmoins que de telles relations pourraient être mises à contribution pour une meilleure coopération administrative.

Le graphique 10 met également en relief l'un des bénéfices les plus importants de cette mise en réseau : la possibilité de recourir à l'expertise de leurs homologues ou d'experts/formateurs rencontrés au cours du cycle. Cet usage est pratiqué par 63% des participants ayant gardé des contacts forts avec leurs homologues et par 40% des participants ayant établi peu de contacts.

La mise en réseau résultant des rencontres a ainsi permis de rapprocher les diverses administrations, de développer des contacts personnels et de bâtir des ponts. Elle a incité à l'entraide et à un travail plus solidaire et concerté.

Graphique 10

Garder un contact avec les autres participants : l'un des bénéfices de la mise en réseau

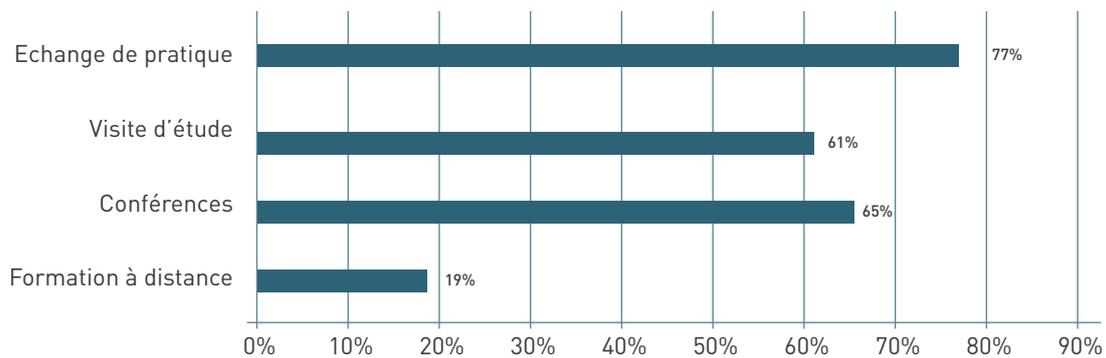


Les modalités de formation

La grille de compétences et les résultats de l'enquête ont également permis d'identifier les approches et les techniques de formation qui selon les cadres dirigeants seraient les plus appropriées à répondre à leurs besoins. Le graphique 11 présente ces approches et met en avant l'importance accordée aux méthodologies de formation actives, notamment à travers l'échange d'expériences et de pratiques (77%) ainsi que les conférences et visites d'étude (65% et 61%). Les réponses des participants montrent enfin un intérêt croissant pour l'usage des nouvelles technologies à travers le développement des formations à distance (19%).

Graphique 11

Les types de formation les plus adaptés



Les participants ont répondu à la question : « Quel type de formation selon vous serait le plus adapté aux cadres dirigeants ? »

Deuxième partie

Les compétences estimées comme requises par les cadres dirigeants

La grille de compétences que l'on retrouve dans le questionnaire utilisé pour l'évaluation du programme, a été conçue à partir de trois sources principales (voir l'annexe 4) :

1. Pour les compétences managériales, nous nous sommes basés (i) sur la liste des compétences établies par le Bureau du Ministre d'État à la Réforme Administrative dans le cadre du projet de renforcement de la gestion des ressources humaines, et (ii) sur les pratiques internationales notamment celles de l'OCDE, le gouvernement du Québec et la France ;
2. Pour les compétences financières, nous nous sommes appuyés sur l'expérience de l'IdF en matière de formation aux problématiques des finances publiques.

Les résultats de l'enquête permettent de formuler l'ébauche d'un modèle générique de référentiel des compétences susceptible d'ouvrir la voie à une dynamique collective et à un dialogue national autour de l'avenir de la haute fonction publique.

Les résultats de l'enquête sont venus étayer la liste des contraintes et difficultés auxquelles font face les institutions publiques, qui se trouvent être comparables à celles évoquées dans notre partie introductive.

Un environnement de plus en plus complexe et une multitude de défis

Les participants ont identifié les facteurs suivants comme ayant les répercussions les plus considérables sur la performance de leurs institutions :

- Le risque de corruption et le manque d'éthique professionnelle (90%) ;
- Les ressources humaines limitées (86%) ;
- La complexité des procédures administratives (78%) ;
- Les ressources financières limitées (73%) ;
- L'instabilité et l'incertitude de l'environnement extérieur (68%).

Les participants ayant répondu au questionnaire ont également identifié les principales compétences nécessaires aux cadres dirigeants de demain.

Les tendances futures en matière de compétences

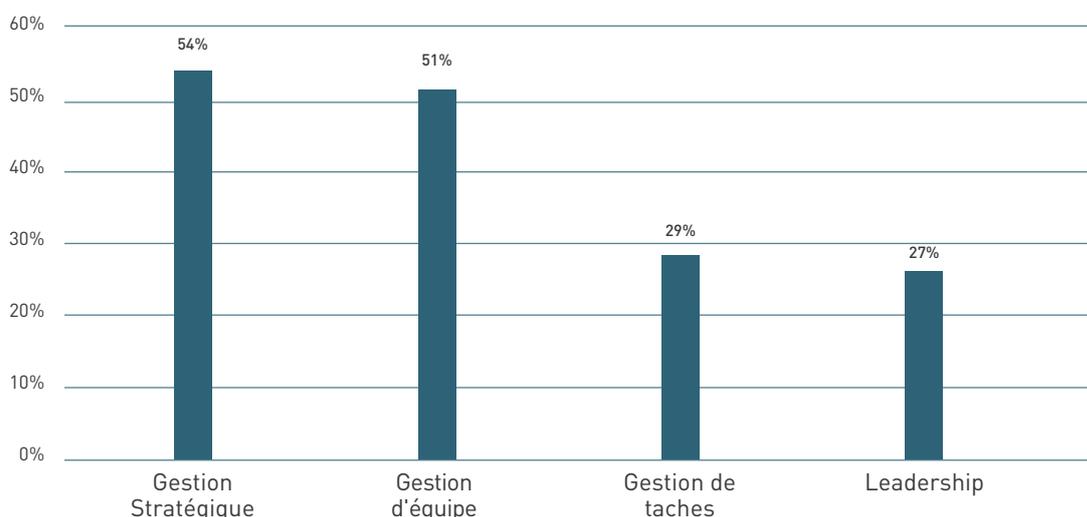
- Identifier les objectifs et priorités de travail pour une meilleure organisation du travail et division des tâches (97%) ;
- Avoir une vision stratégique qui donne du sens à l'action publique (90%) ;
- Elaborer un budget conforme au plan de travail (87%) ;
- Développer les compétences au sein de l'administration (81%) ;
- Être flexible (81%) ;
- Avoir un sens de l'éthique (81%) ;
- Inspirer la confiance (80%) ;
- Mobiliser l'équipe de travail à travers l'identification des facteurs de motivation (79%) ;
- Savoir identifier les besoins de l'administration (78%).

Section 1 : Les compétences managériales clés

Dans un monde de plus en plus complexe, incertain et en profonde mutation, les cadres dirigeants sont appelés à maîtriser un large éventail de compétences liées à la gestion de l'action, la gestion des personnes et la gestion de soi.

Selon les compétences qui leur ont été proposées par le questionnaire, les cadres dirigeants ont classé la gestion stratégique (54%) et la gestion d'équipe (51%) à la tête des compétences managériales clés (Graphique 12).

Graphique 12
L'importance accordée aux compétences managériales



Dans le questionnaire, chacune de ces compétences a été déclinée en plusieurs sous-compétences exposées dans la section qui suit ; cependant et afin de réaliser ce graphique dans un objectif de comparaison, nous n'avons retenu que les réponses des participants ayant approuvé l'ensemble des déclinaisons de la même compétence.

La gestion stratégique

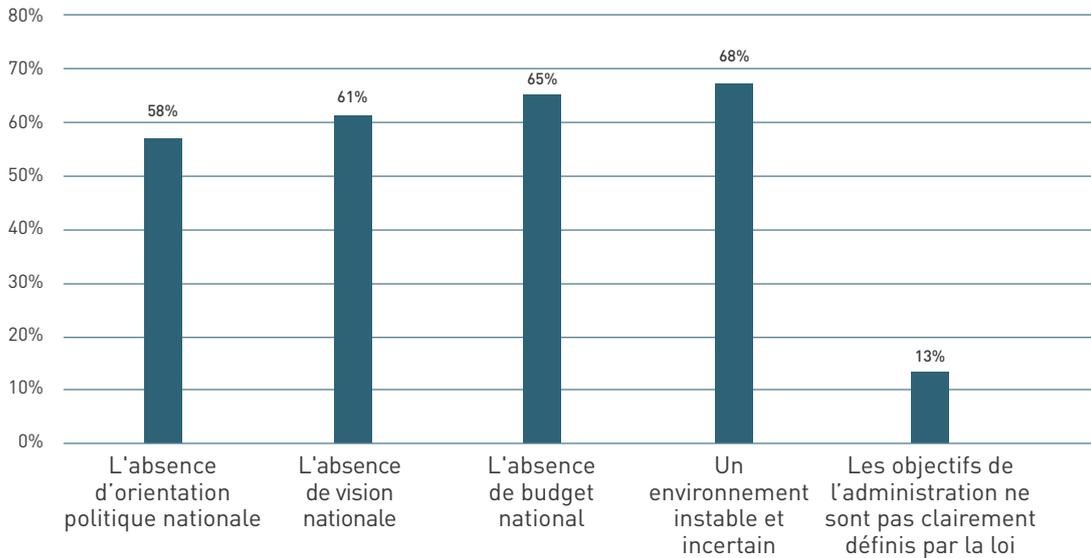
De manière globale, il est attendu des dirigeants de la haute fonction publique qu'ils soient en mesure de placer des objectifs stratégiques et opérationnels dans une vision à long terme tout en prenant compte du contexte politique et administratif. Ils doivent pouvoir répondre à des orientations claires de politiques publiques, en termes de résultats et de moyens. Il est également attendu qu'ils fassent preuve d'innovation et qu'ils soient dotés d'une bonne capacité à anticiper les risques et à gérer le changement.

Pourtant, dans le contexte libanais hautement complexe, plusieurs facteurs semblent peser sur le processus de gestion stratégique, les plus importants étant l'instabilité de l'environnement (68%) et l'absence de budget national (65%) (Graphique 13). Ces deux facteurs contraignent les administrateurs à une planification biaisée qui ne tient pas compte des variables macro-

économiques, des agrégats nationaux et, plus encore, des besoins prioritaires des administrations. D'autres facteurs renforcent aussi les difficultés de planification, en particulier l'absence de vision nationale (61%) et d'orientation politique claire (58%).

Graphique 13

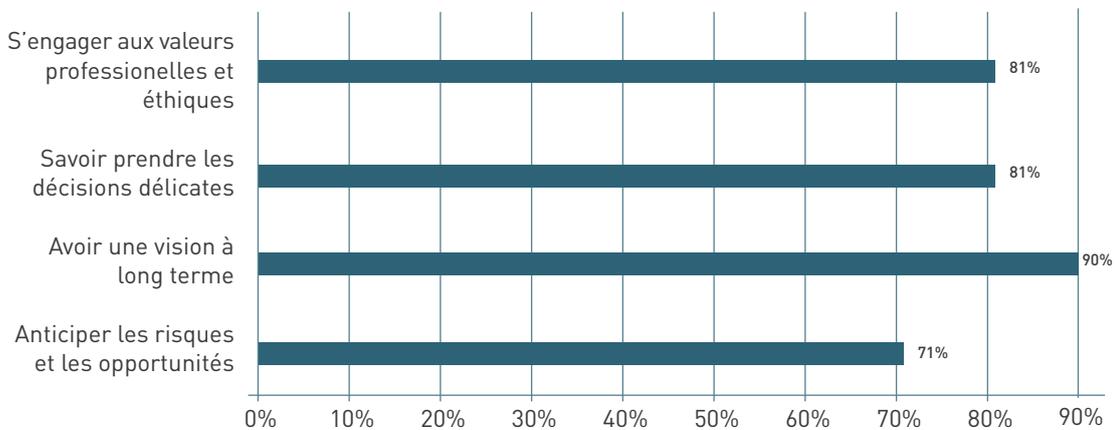
Les principaux défis et enjeux auxquels les dirigeants sont confrontés en matière de gestion stratégique



Interrogés sur les compétences susceptibles de favoriser le processus et les outils de gestion stratégique, la majorité des répondants (90%) ont mis en avant la vision à long terme comme compétence incontournable, suivie de l'engagement aux valeurs professionnelles et éthiques (81%) et la capacité à prendre des décisions pertinentes (81%) ainsi que la capacité à anticiper les risques et les opportunités (71%) (Graphique 14).

Graphique 14

Les compétences requises pour améliorer la gestion stratégique au sein de l'administration libanaise



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

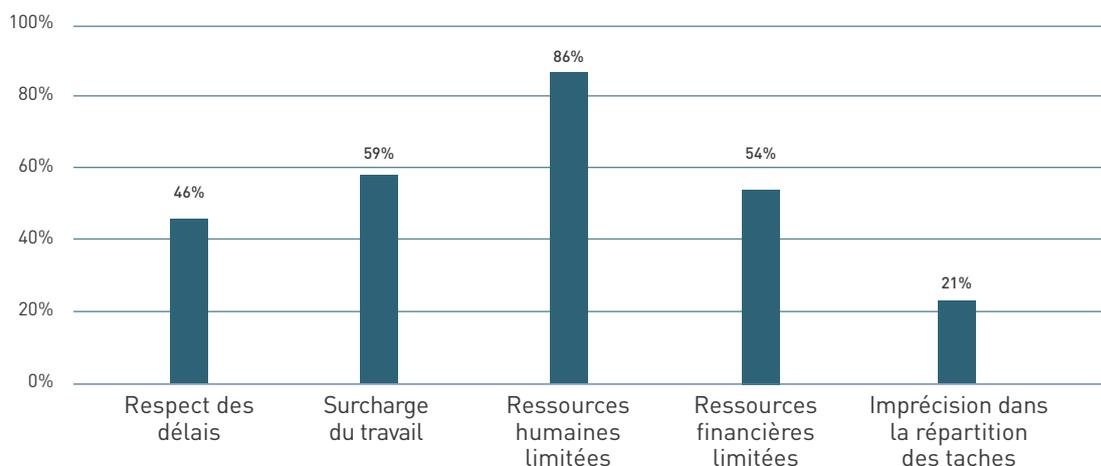
and is copyrighted work.

L'organisation, la planification et la gestion des tâches

La limitation des ressources humaines représente, aux yeux des cadres dirigeants ayant participé à l'enquête, la contrainte la plus forte (86%) en termes de planification, d'organisation, de gestion des tâches, et donc de performance du travail. Notons que cette contrainte est confirmée par le taux de vacance dans la fonction publique libanaise (69.6%) (OMSAR, 2011). Viennent ensuite la surcharge de travail (59%) et les ressources financières limitées (54%) (Graphique 15).

Graphique 15

Les principaux défis et enjeux auxquels les dirigeants sont confrontés dans la gestion de leurs tâches

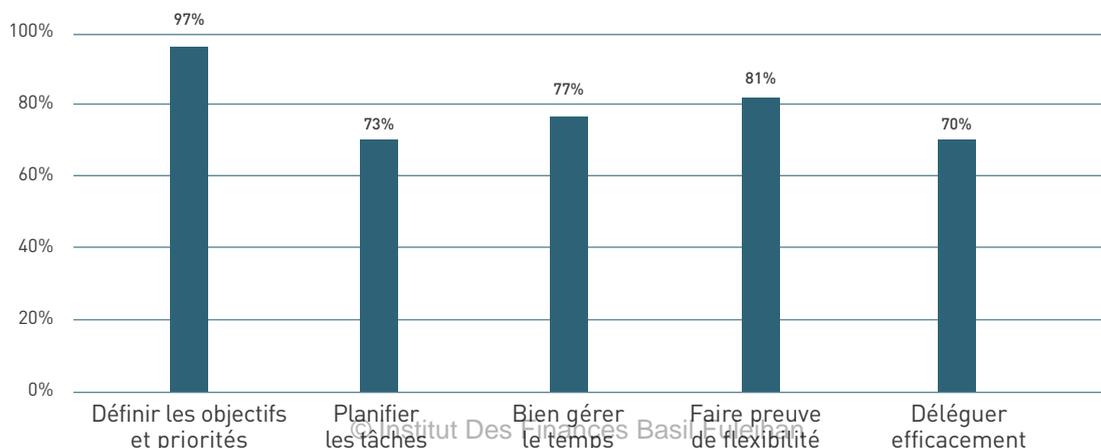


Près des trois quarts des participants à l'enquête (70%) s'accordent sur cinq compétences principales nécessaires à la bonne gestion des tâches (Graphique 16).

Ainsi, 97% des participants ont identifié en priorité la capacité à « définir les objectifs et les priorités », exprimant le besoin d'une vision claire, avec des objectifs ciblés et fixés par la hiérarchie. C'est ensuite la capacité à « faire preuve de flexibilité » qui est relevée (81%), reflétant la conviction des répondants qu'une conjoncture mouvante nécessite des dirigeants capables de s'adapter et d'évoluer.

Graphique 16

Les compétences requises pour une meilleure gestion des tâches



This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

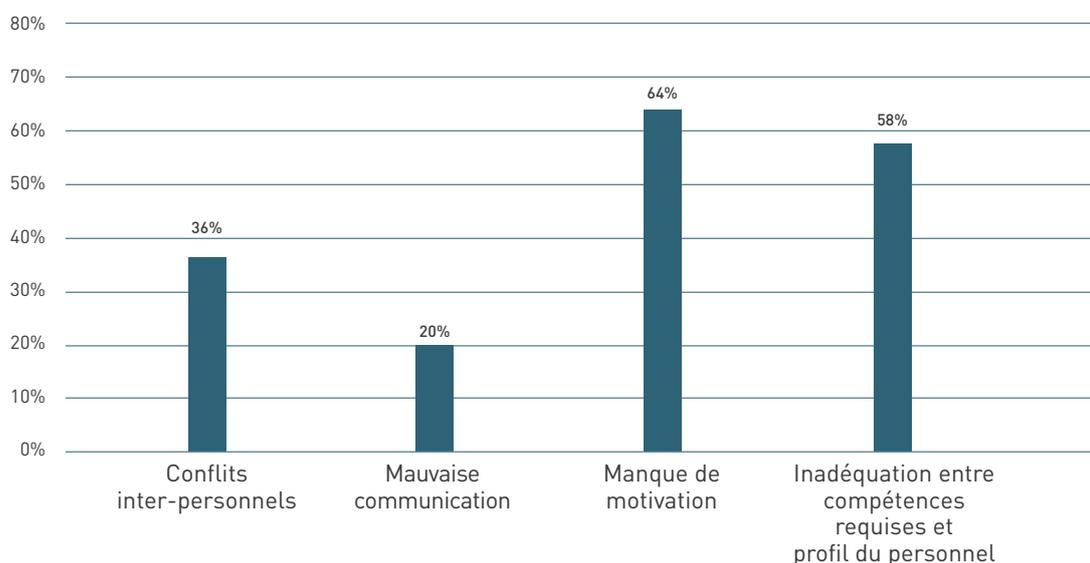
La gestion de l'équipe de travail

La qualité du management des équipes, ou management interpersonnel, est un pilier de la performance.

Dans la fonction publique libanaise, la gestion d'équipe est confrontée à un certain nombre de défis, présentées dans le graphique 17. Pour 64% des cadres dirigeants ayant répondu au questionnaire, la plus grande difficulté à affronter est le manque de motivation, suivie par l'inadéquation entre les compétences requises et le profil des agents (58%). Cette situation reflète les défaillances du système au niveau du recrutement, de l'élaboration des plans de carrière et de la politique globale de GRH. En revanche, seuls 20% des répondants déplorent la mauvaise communication, ce qui peut être considéré comme un signe positif concernant les rapports entre cadres et agents.

Graphique 17

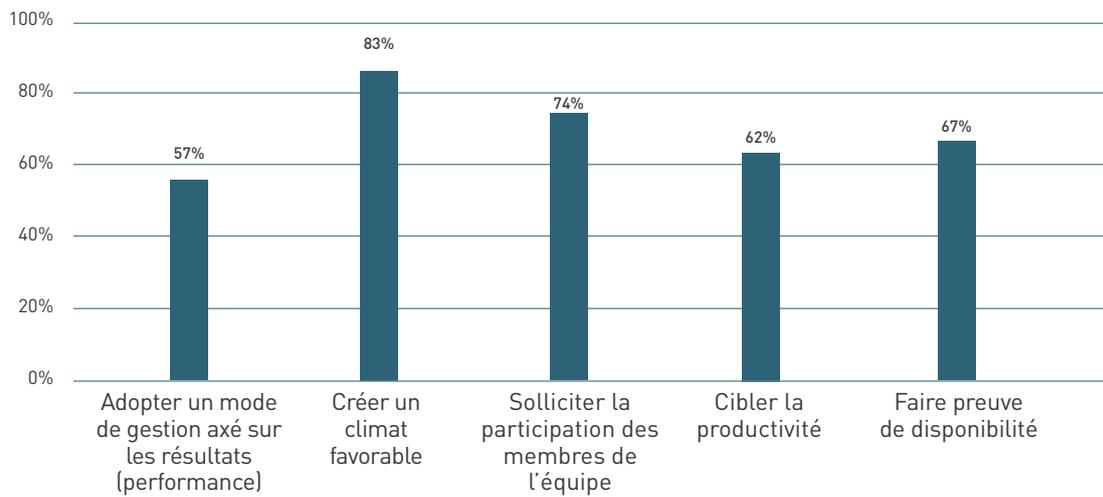
Les principaux défis et enjeux auxquels les dirigeants sont confrontés dans la gestion de l'équipe de travail



Parmi les compétences requises pour la bonne gestion des équipes, les participants ont cité prioritairement la capacité à créer un climat favorable (83%) et à solliciter la participation des membres de l'équipe (74%), qui elle-même nécessite un sens du dialogue et une inclination à déléguer et répartir les tâches (Graphique 18).

Graphique 18

Les compétences requises pour une gestion efficace de l'équipe de travail

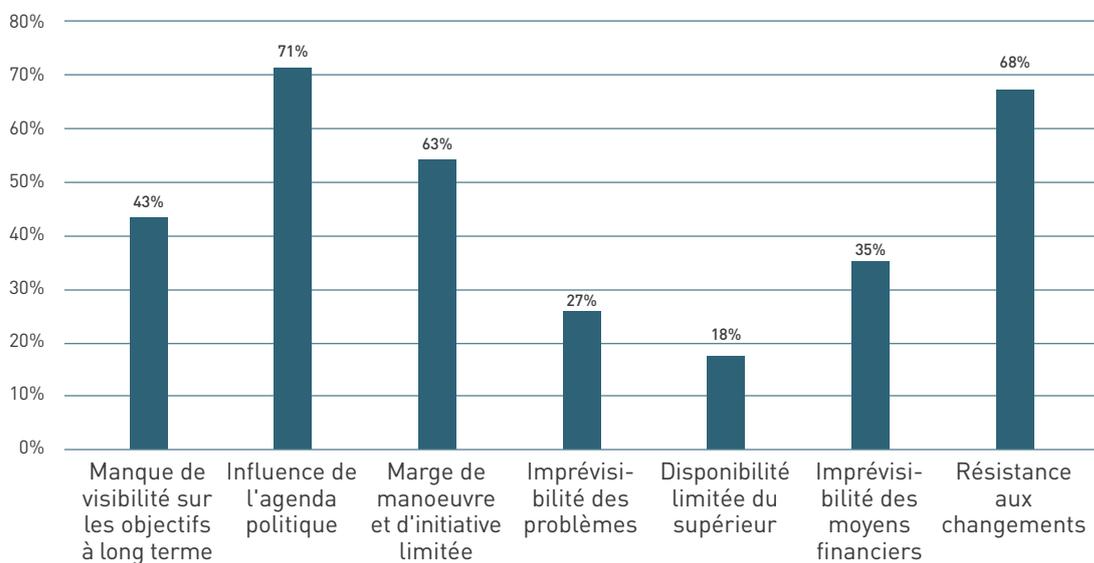


Le leadership

Le graphique 19 met en évidence les différents facteurs qui entravent les cadres dirigeants dans la mise en œuvre de leurs qualités de leadership. Selon les résultats de l'enquête, ce sont l'influence de l'agenda politique (71%), la résistance au changement (68%) et la marge de manœuvre et d'initiative limitée (63%) qui constituent les principales difficultés à surmonter.

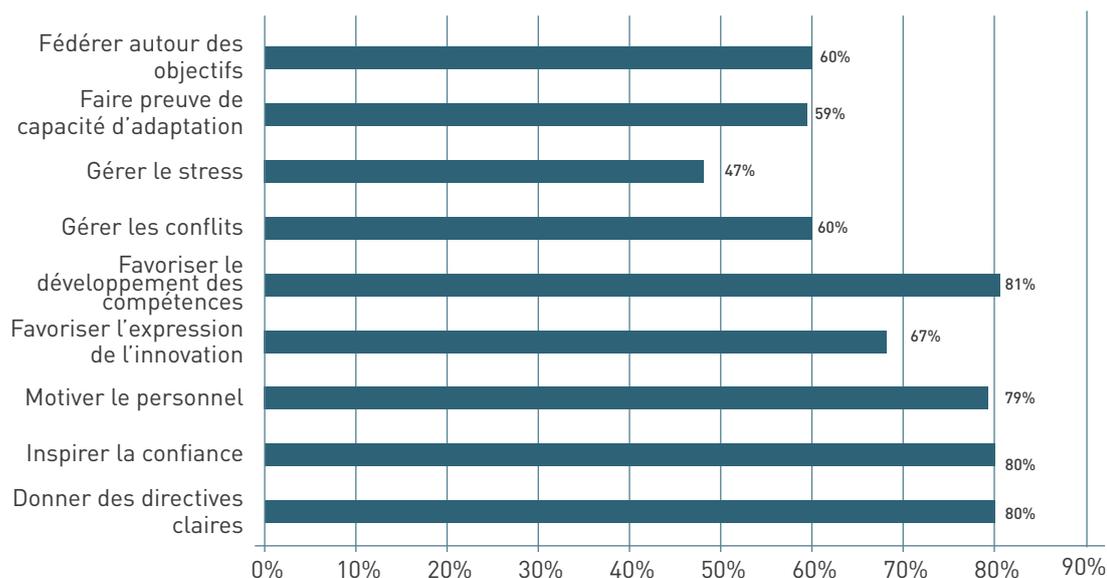
Graphique 19

Les principaux défis et enjeux auxquels le leader est confronté



Concernant les compétences nécessaires à l'exercice d'un leadership de qualité, les réponses se focalisent en majorité autour du développement des compétences du personnel (81%), de la capacité à inspirer confiance (80%), à donner des directives claires (80%) et à motiver le personnel (79%) (Graphique 20). D'autres compétences ont été retenues notamment : (i) savoir travailler avec les ministres sans compromettre l'administration et (ii) renforcer les valeurs du service public chez les collaborateurs.

Graphique 20
Les compétences requises pour un leader



Section 2 : Les compétences financières clés

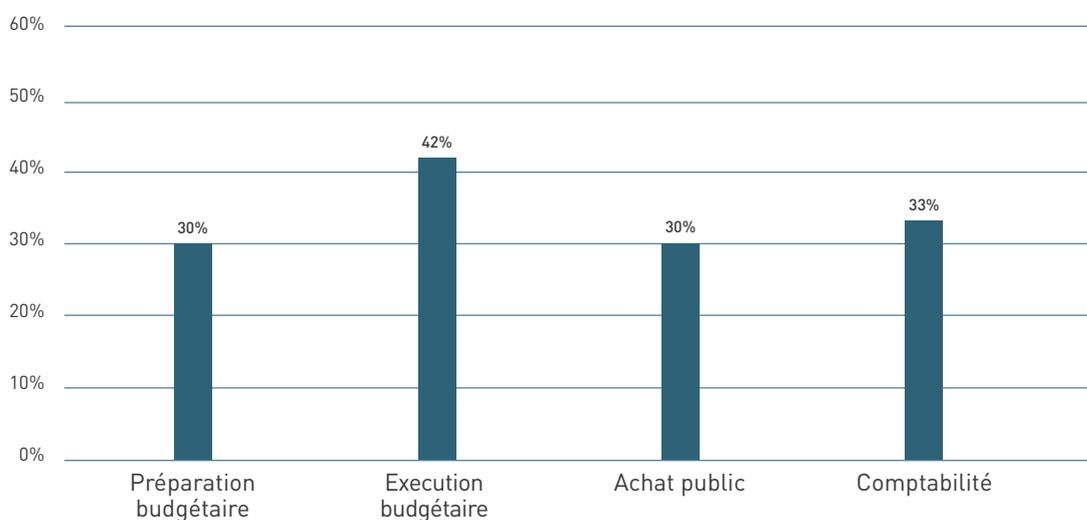
Outre les compétences managériales évoquées dans la section précédente, et compte tenu de l'environnement économique complexe du Liban (poids de la dette publique, absence de budget voté depuis 2006 et ralentissement global de l'économie lourdement affectée par les conflits régionaux), une bonne maîtrise des compétences financières s'impose de plus en plus comme une priorité pour les cadres dirigeants de la fonction publique.

L'enquête menée a ainsi confirmé la centralité et la transversalité des compétences de gestion financière, clés de voûte et leviers d'amélioration de l'action publique. L'analyse financière, la budgétisation et l'achat public sont effectivement des techniques qui en facilitent le pilotage financier. L'exploitation des données financières et comptables constitue aussi la base d'une prise de décision éclairée et efficace.

Le graphique 21 souligne l'importance relative accordée par les répondants à chacune des familles de compétences financières proposée par le questionnaire.

Graphique 21

L'importance accordée à chacune des compétences financières



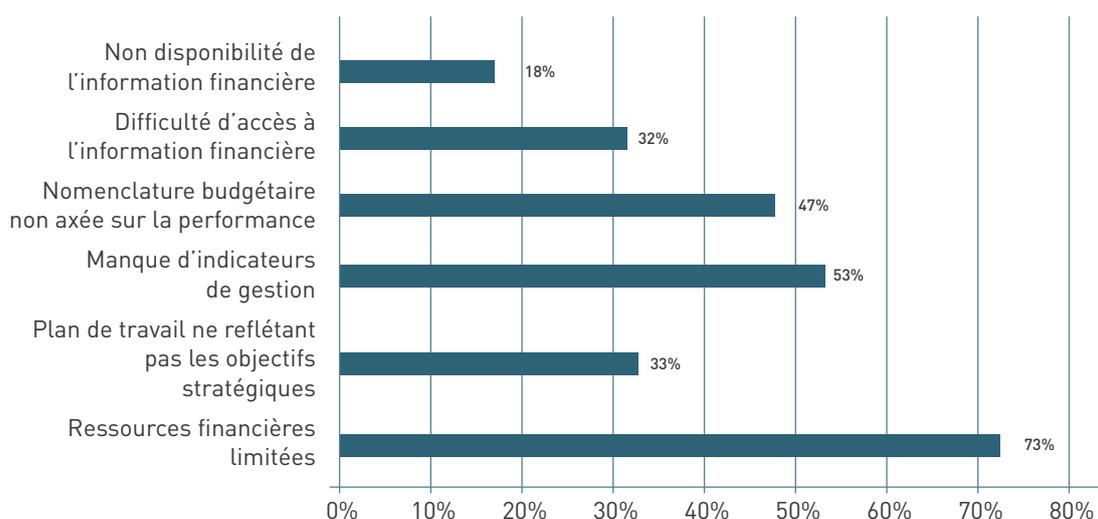
Dans le questionnaire, chacune de ces compétences a été déclinée en plusieurs sous-compétences exposées dans la section qui suit ; cependant et afin de réaliser ce graphique dans un objectif de comparaison, nous n'avons retenu que les réponses des participants ayant approuvé l'ensemble des déclinaisons de la même compétence.

La planification et la préparation budgétaire

Selon les participants interrogés, les difficultés qui entravent actuellement la bonne planification budgétaire (Graphique 22) sont d'abord la rareté des ressources financières (73%) puis la faiblesse des indicateurs de gestion (53%), suivies de la nomenclature budgétaire non axée sur la performance (47%) et le manque d'alignement entre le budget prévisionnel et les objectifs stratégiques des administrations (33%).

Graphique 22

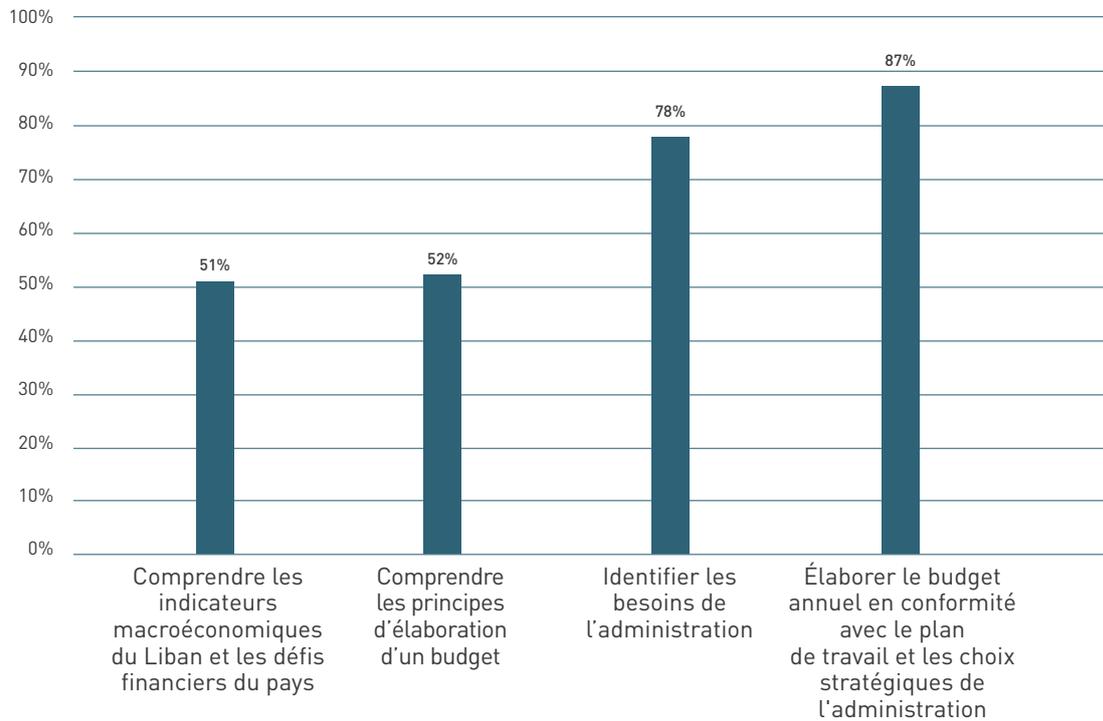
Les principaux défis et enjeux financiers auxquels le dirigeant est confronté dans la préparation du budget



Sur le plan des compétences nécessaires à une bonne maîtrise du processus de préparation du budget annuel (Graphique 23), les répondants mettent en avant : la capacité d'élaborer le budget annuel conformément au plan de travail et aux choix stratégiques de l'administration (87%), la capacité à identifier les besoins de son administration (78%), la capacité à analyser le cadre macroéconomique national (51%) et la compréhension des principes et des mécanismes d'élaboration du budget (52%). D'autres compétences ont été également retenues notamment : (i) la capacité à formuler des prévisions réalistes en se basant sur des données informatisées et (ii) la capacité à envisager des solutions alternatives face au manque des ressources financières. Il s'agit donc de conjuguer des compétences d'anticipation et d'analyse.

Graphique 23

Les compétences en gestion financière requises pour la maîtrise du budget public

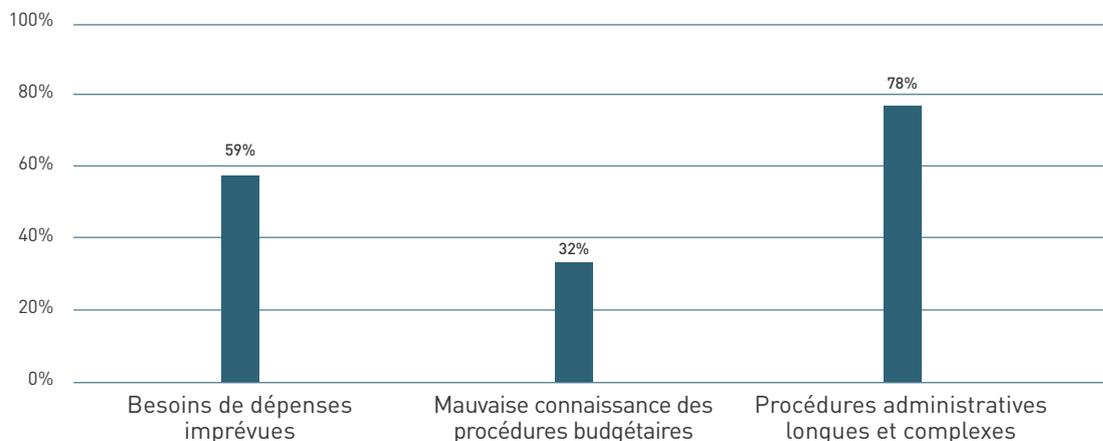


Le suivi de l'exécution du budget

En matière de suivi de l'exécution budgétaire, exigeant une bonne maîtrise des mécanismes et outils de pilotage et de contrôle des dépenses, les défis relevés par les participants ayant répondu au questionnaire sont essentiellement liés à la complexité des procédures administratives (78%), à l'imprévisibilité des dépenses (59%) et à une mauvaise connaissance des procédures budgétaires (32%) (Graphique 24).

Graphique 24

Les principaux défis et enjeux financiers auxquels l'administration est confrontée dans l'exécution du budget



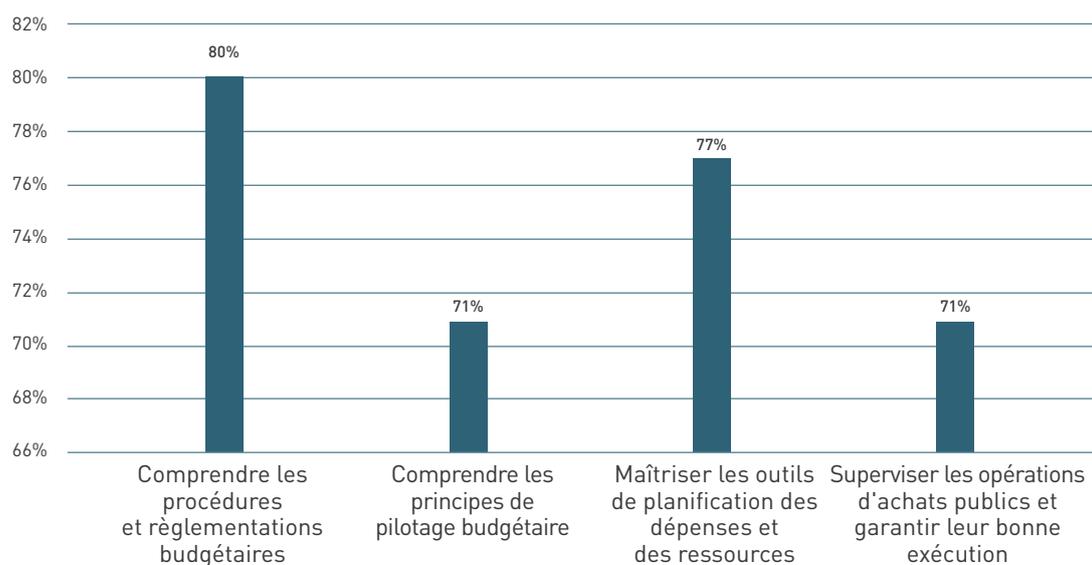
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Les enjeux majeurs étant de type procédural, les cadres dirigeants ont estimé à 80% que la compréhension des procédures et réglementations budgétaires est la compétence la plus incontournable pour mieux gérer les dépenses (Graphique 25). Ils soulignent ensuite la nécessité de maîtriser les outils de planification des dépenses et des ressources (77%) et de bien cerner l'ensemble des principes de pilotage budgétaire (71%).

Graphique 25

Les compétences en gestion financière requises pour garantir une bonne exécution budgétaire



L'achat public

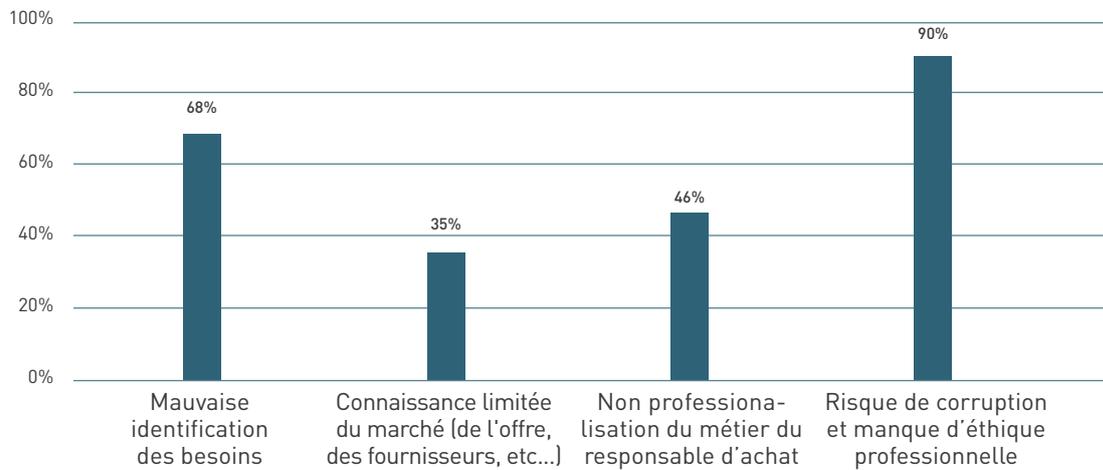
Les problématiques d'achat public souffrent de nombreuses défaillances, comme souligné dans le rapport publié par l'IdF en 2014 (Institut des Finances Basil Fuleihan, 2014) :

- (i) L'identification des besoins de l'administration ne se fait pas toujours en conformité avec les normes et standards internationaux ;
- (ii) Une grande partie des administrations publiques ne prépare pas un plan annuel d'achat et 80% de celles qui le font admettent le modifier en réponse à des besoins urgents ;
- (iii) L'élaboration des cahiers des charges et autres spécifications techniques n'est pas unifiée et les procédures de pré-qualification ne sont pas bien maîtrisées ;
- (iv) Les tendances internationales, notamment en matière environnementale et sociale ne sont pas suffisamment prises en considération dans les procédures nationales.

Au niveau de la haute fonction publique, le graphique 26 illustre les principales difficultés mises en avant par les répondants en matière d'achat public : le risque de corruption et le manque d'éthique professionnelle se placent largement en tête (90%), vient ensuite le manque de pertinence dans l'identification des besoins (68%) puis la non professionnalisation du métier de responsable d'achat (46%).

Graphique 26

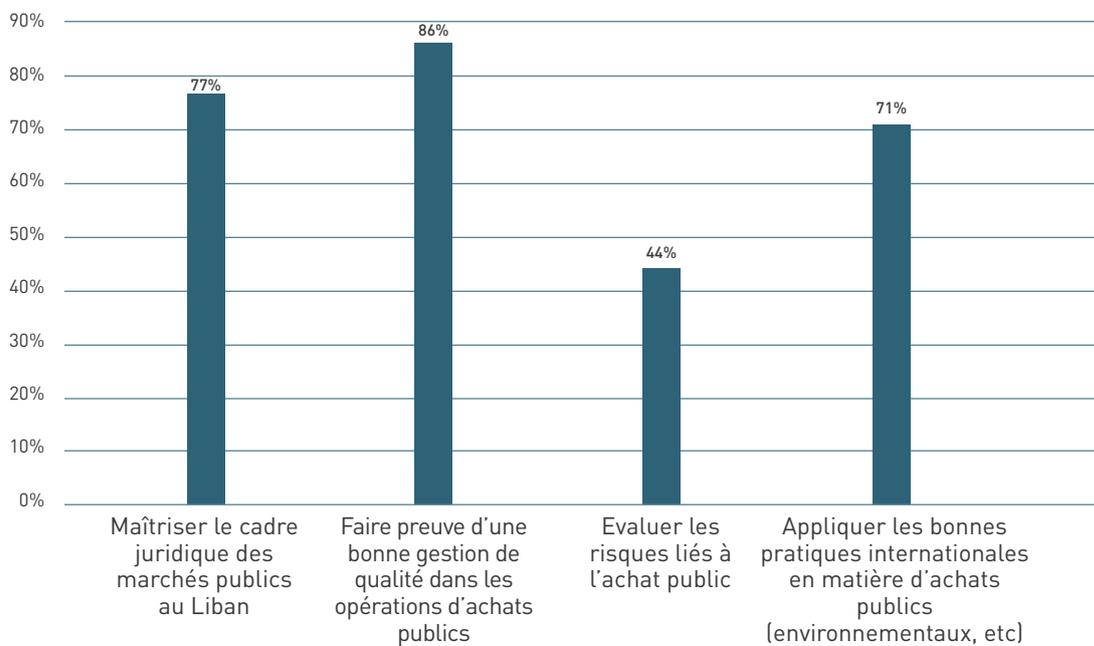
Les principaux défis et enjeux financiers liés à l'achat public



En termes de compétences permettant d'optimiser la valeur de l'argent public, les participants à l'enquête priorisent la bonne gestion des opérations d'achats publics (86%). Ils sont également plus de 77% à considérer la maîtrise du cadre juridique des marchés publics comme un prérequis nécessaire (Graphique 27).

Graphique 27

Les compétences en gestion financière requises pour maximiser la valeur de l'argent public (Value for Money)



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

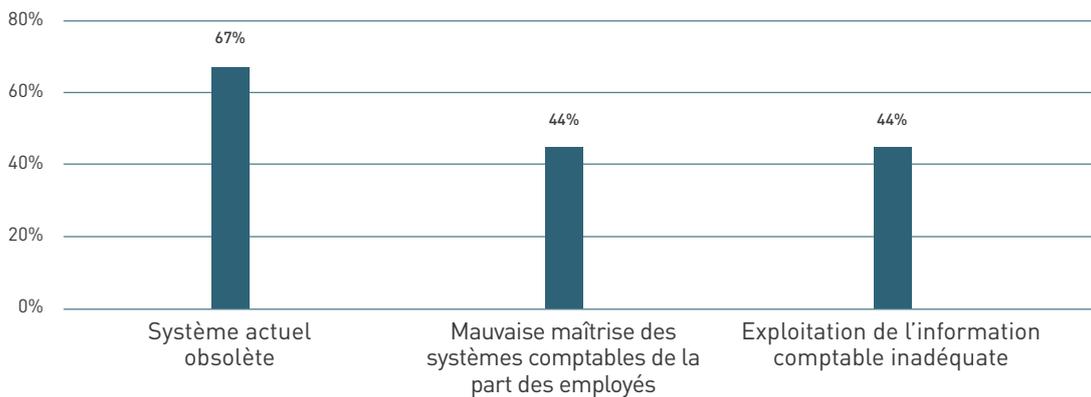
La gestion comptable

Le rapport financier, la fiabilité comptable et la transparence financière sont également des indicateurs de performance de gestion.

Les cadres dirigeants interrogés estiment à 67% que le système actuel est obsolète et constitue le principal défi auxquels ils sont confrontés en matière de gestion comptable, suivi de la maîtrise rudimentaire des systèmes comptables par les employés (44%) et de l'exploitation insuffisante de l'information comptable (Graphique 28).

Graphique 28

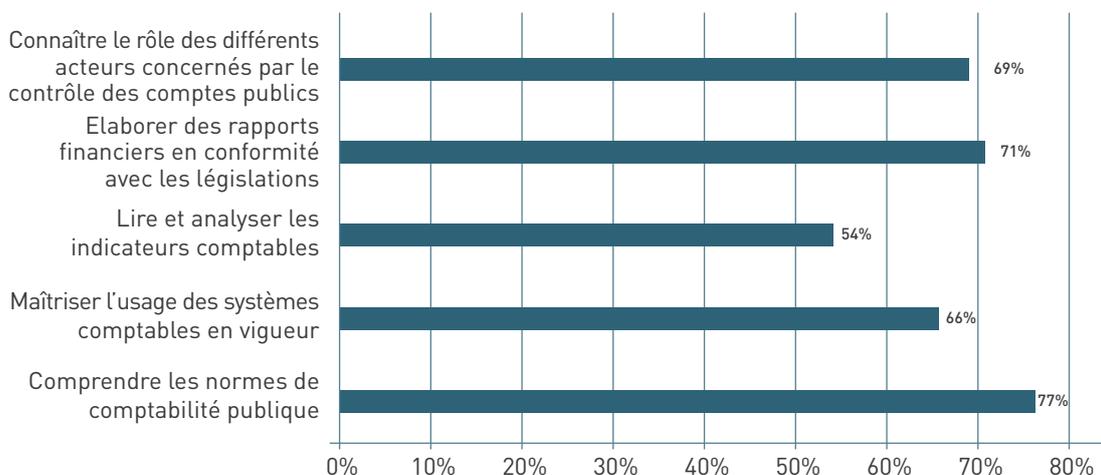
Les principaux défis et enjeux financiers auxquels votre administration est confrontée



En ce qui concerne les compétences requises (Graphique 29), les répondants donnent la priorité à la compréhension des normes de comptabilité publique (77%) et à l'élaboration des rapports financiers en conformité avec les législations (71%). Ces compétences permettraient à elles seules une meilleure maîtrise des éléments de gestion comptable. Viennent ensuite la connaissance du rôle des différents acteurs concernés par le contrôle des comptes publics (69%) et la maîtrise de l'usage des systèmes comptables en vigueur (66%).

Graphique 29

Les compétences financières requises pour garantir une bonne gestion comptable



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

Conclusion

Développement stratégique des compétences des cadres dirigeants : une vision prospective

Les enjeux et les défis¹⁰ auxquels la fonction publique libanaise est confrontée nous imposent d'aller de l'avant, vers une accélération de la modernisation de la gestion des ressources humaines afin de :

1. Doter la fonction publique des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace des politiques publiques ;
2. Valoriser et capitaliser les compétences des gestionnaires de la fonction publique, et en l'occurrence celles des cadres dirigeants.

Le management basé sur les compétences (competency based management) a fait ses preuves dans les secteurs privé et public de nombreux pays et même dans des contextes culturels et organisationnels très différents (annexe 3). L'examen des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre dans certains pays ayant réussi à accompagner le changement avec succès nous a conduits à étudier plus en profondeur les possibilités d'appliquer ce mode de management dans le contexte de la fonction publique libanaise, même si cette dernière est organisée selon le système de carrière et non selon le système d'emploi (ou système de poste).

En effet, l'expérience a montré que dans un pays comme la France, cette approche pourrait être utilisée et intégrée au système global de la fonction publique dite de carrière. L'objectif serait alors de privilégier le critère des compétences pertinentes par rapport à celui de l'ancienneté ou des diplômes. La mise en œuvre de cette approche peut sembler délicate concernant les nominations et promotions car elle pourrait constituer une menace pour les droits acquis. Il serait néanmoins envisageable de réviser les tests et examens de promotion dans l'optique de valoriser les compétences plutôt que les qualifications formelles prises en compte auparavant. Le recrutement pourrait également se baser sur des tests de compétences plus que sur des diplômes, surtout dans le cas des cadres.

Pour la formation continue, l'utilisation de l'approche par compétences ne pose aucune difficulté de conciliation avec le principe de carrière. Elle constituerait bien au contraire un moyen pour l'activer efficacement. Il faudrait tout d'abord identifier les compétences requises afin de pouvoir concevoir par la suite un programme de formation continue. Ceci nécessite toutefois une mise à jour continue des compétences des titulaires de postes de façon à assurer l'adéquation entre ces compétences et les besoins futurs. La question pourrait tout de même rester épineuse concernant le défi du réexamen continu des compétences des titulaires de postes...

Cette pratique de gestion des ressources humaines basée sur les compétences pourrait constituer un levier vers le changement dans la fonction publique libanaise. Elle pourrait participer à la transformation de l'administration en un ensemble adapté à son temps, flexible

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

¹⁰ Voir partie introductive

et donc plus susceptible d'améliorer la performance et de répondre aux attentes croissantes des citoyens.

Ce rapport qui a permis de passer en revue les compétences développées par les cadres dirigeants libanais lors des « rencontres » ainsi que celles estimées comme requises par ces mêmes cadres dirigeants pour mener à bien leurs missions, se veut un document stratégique au service de la transition vers un management basé sur les compétences, sur la base de données scientifiques et quantitatives. Il a pu effectivement explorer la façon dont ces compétences pourraient contribuer à faire face aux défis de la fonction publique libanaise mentionnés en introduction.

Nous proposons de conclure ce rapport par les recommandations ci-dessous pour le développement des compétences des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise à partir de :

- **L'élaboration d'un référentiel de compétences dans la fonction publique libanaise** (Voir l'ébauche de référentiel proposée. Annex 6). Nous considérons primordiale toute action œuvrant dans ce sens. Un tel référentiel pourrait puiser sa source dans la liste des compétences requises, développée dans la deuxième partie du présent rapport. Il devrait ensuite être parachevé par des groupes de discussion, des avis d'experts et des analyses plus approfondies. Ce référentiel permettrait au recruteur de disposer de repères objectifs pour rédiger une fiche de poste et pour réviser les critères utilisés dans les tests et examens de recrutement, de mobilité et d'évaluation¹¹ de la performance. Il permettrait aussi de mieux maîtriser l'évolution des métiers liée aux technologies, aux systèmes d'information, et aux nouvelles pratiques des ressources humaines en faveur de la diversité, de la parité, de l'intégration des handicapés, etc. Il pourrait enfin servir comme outil de diagnostic des besoins de formation et d'évaluation des actions de formation mises en place.
- **La modernisation de la gestion des ressources humaines (GRH)** est incontournable si l'on souhaite bénéficier d'une force de travail motivée, compétente, organisée, tournée vers la qualité des services aux usagers, consciente de sa responsabilité et de ses devoirs, tout en étant capable de construire son parcours professionnel et de mieux se situer en termes de compétences pour évoluer dans sa carrière. Pour ce faire, il faudrait intégrer l'approche par compétences dans les différentes modalités de recrutement des cadres dirigeants, en instaurant dès le départ une politique de gestion prévisionnelle des emplois à moyen et long termes. Cependant, la modernisation de la GRH nécessite a priori une modernisation du décret-loi numéro 112, daté du 12/6/1959, relatif au statut de la fonction publique, qui permettrait de la revitaliser en créant un « faisceau de forces » propice au développement des compétences.
- **La mise au point d'une politique de formation adaptée aux besoins des cadres dirigeants**, structurée autour d'objectifs d'évolution professionnelle et inscrite dans un cadre institutionnel et normatif moderne, pour répondre aux besoins de manière plus pertinente et systématique. Cette nouvelle politique permettrait au prestataire de formation d'avoir une plus grande visibilité des compétences acquises ou à acquérir à travers le parcours de formation.

¹¹ Ce changement permettrait au responsable hiérarchique de disposer d'un cadre d'évaluation pour orienter l'entretien professionnel annuel, comme défini par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique Française dans son Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'Etat.

- **Le développement de modules de formation basés sur le référentiel de compétences et en adéquation avec les profils souhaités** : cette adaptation des formations permettrait de garantir un meilleur fonctionnement des services publics à travers l'introduction de bonnes pratiques de management public et de gestion financière. Ces modules devraient être suivis de procédures d'évaluation aptes à mesurer l'impact et/ou le changement réalisé au sein des administrations.
- **La mise en place de méthodologies de formation adaptées aux cadres dirigeants** : notamment des séminaires d'échanges d'expertise qui permettraient une ouverture aux bonnes pratiques internationales, des formations diplômantes certifiées, des méthodes d'apprentissage actives et la possibilité de développer des programmes de « blended learning » (par exemple les programmes alternant formation à distance et en présentiel) et de coaching. Ces différentes approches permettraient d'assurer le transfert d'expertise entre les différents niveaux de la hiérarchie de la fonction publique. Elles participeraient ainsi à l'instauration d'une culture de la performance et de la responsabilité en favorisant la communication au sein de la ligne hiérarchique, les échanges entre pairs et la mise en réseau.
- **La modernisation des lois et des pratiques de gouvernance, particulièrement en matière de gestion des finances publiques.** Il serait important, face aux constats apportés par cette enquête, de repenser la nomenclature budgétaire pour qu'elle soit axée sur la performance, de moderniser la loi de la comptabilité publique (le décret 14969, daté 30/12/1963), de s'aligner aux normes comptables internationales et de poursuivre l'ensemble des réformes actuelles en faveur d'une meilleure gestion et transparence financière et d'achats publics modernes.

Annexes

Annexe 1 : Informations complémentaires concernant les « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique »

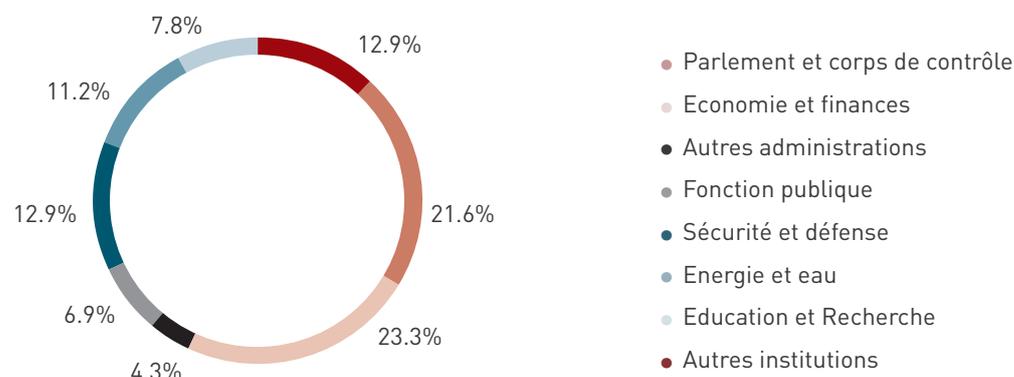
Le profil des participants

La répartition par secteur d'activité

116 participants issus de 43 administrations et institutions publiques libanaises ont pris part aux Rencontres.

Graphique 30

Répartition des participants par secteur d'activité (2010-2015)

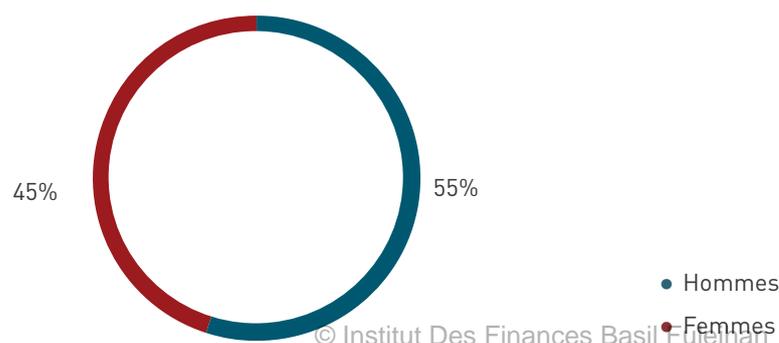


La répartition par genre

Bien que les femmes constituent environ 70% de la FPL (enseignants et militaires exclus), elles étaient minoritaires lors des premières rencontres. Leur présence a progressivement augmenté jusqu'à atteindre, lors des rencontres de 2015, une parfaite égalité.

Graphique 31

Répartition des participants par genre (2010-2015)

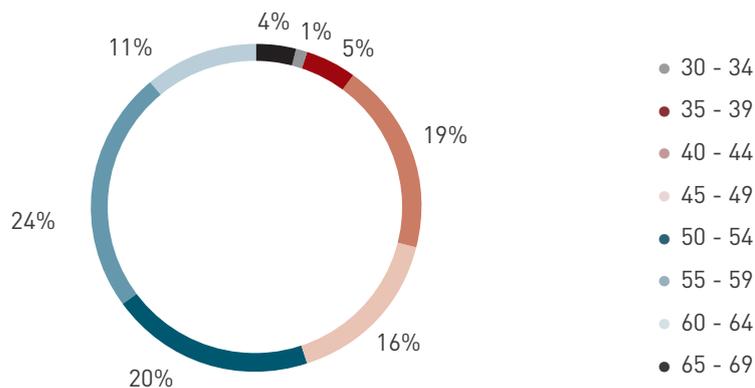


La répartition par tranche d'âge

La moyenne d'âge des participants aux rencontres est supérieure à 50 ans, plus de 60% des auditeurs avaient plus de 49 ans, la tranche d'âge la plus représentée étant les 54-59 ans (24%), suivi par la génération de 50-54 avec 20% du total.

Graphique 32

Répartition des participants par tranche d'âge (2010-2015)



Les thématiques des séminaires

Les séminaires se sont focalisés sur des thèmes d'actualité tels que :

- Les processus de modernisation de l'Etat ;
- Les finances publiques comme outil de modernisation et de performance de l'Etat ;
- La conception et la mise en œuvre des politiques publiques ;
- La fonction publique aujourd'hui : coûts, défis et opportunités ;
- Les nouvelles relations administrations-citoyens ;
- Les marchés publics ;
- Le contrôle, l'audit et l'évaluation des dépenses publiques ;
- La décentralisation ;
- Le leadership dans la gestion du changement ;
- L'évaluation et la mobilisation des ressources douanières et fiscales ;
- La conduite du changement dans l'administration ;
- La corruption : réalités économiques et moyens de lutte ;
- La crise énergétique mondiale ;
- Les partenariats public-privé.

Les visites de terrain et/ou délocalisées

Des visites de terrain ont été organisées pour permettre aux cadres dirigeants de se familiariser avec des projets de modernisation initiés dans diverses administrations libanaises :

- Visite du Port de Beyrouth : présentation de son mode de gestion ;
- Visite du Plan Vert : découverte des différents projets mis en place ;
- Visite de l'Institut libanais de Normalisation (LIBNOR) : présentation des missions, des objectifs et des défis de LIBNOR ;
- Visite du Centre de Recherche et de Développement Pédagogiques (CRDP) : visite du site et discussion du programme pédagogique de l'Education Nationale libanaise ;
- Visite de l'Etablissement des Eaux de la Bekaa : participation à l'inauguration de la nouvelle centrale mise en place par la Direction de Zahlé de l'Etablissement des Eaux de la Bekaa et présentation des activités de l'Etablissement ;
- Visite à la Régie libanaise des Tabacs et des Tombacs : présentation des activités de distribution et d'exportation des produits issus du tabac local ;
- Conseil National de la Recherche Scientifique (CNRS)¹² et Centres de recherche affiliés au Conseil : initiation à des modèles de bonne gestion, de productivité et d'efficacité ;
- Conseil Economique et Social (CES) : présentation du mode de gestion et de la mission globale ; interactions entre le CES et les administrations et institutions publiques.

Les Rencontres délocalisées ont encouragé l'échange et le partage des expériences réussies et ont poussé les participants à s'impliquer dans l'organisation des séminaires. Parmi les administrations et institutions libanaises où ont eu lieu certaines de ces activités :

- L'IRAL, L'Institut des Recherches Agronomiques Libanais, sur invitation de son Président Directeur Général, M. Michel Afram ;
- Le CERSA, Centre d'Entraînement pour le Renforcement de la Sûreté aéroportuaire, sur invitation de son Directeur le Général Georges Chedid ;
- La Régie Libanaise des Tabacs et Tombacs, institution publique soumise au contrôle du ministre libanais des Finances, sur invitation de son Directeur Général M. Siklawi.

¹² Le CNRS est une institution publique autonome relevant de la Présidence du Conseil des Ministres et se consacrant principalement à la formulation des politiques scientifiques et technologiques nationales à travers l'élaboration de programmes et la réalisation d'activités de recherche scientifique au Liban

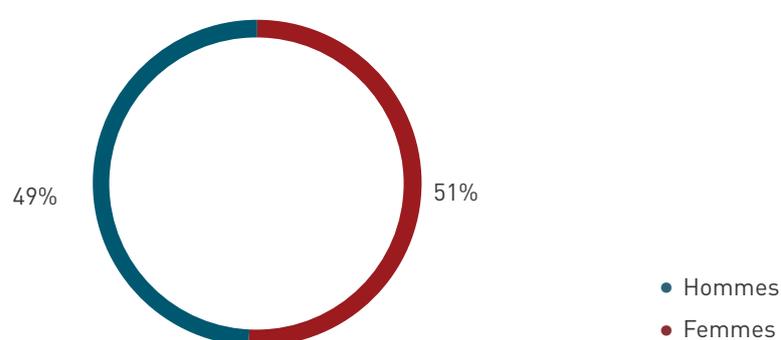
Annexe 2 : Le profil des participants ayant répondu au questionnaire

Informations générales

La répartition par genre est équilibrée avec 51% d'hommes et 49% de femmes.

Graphique 33

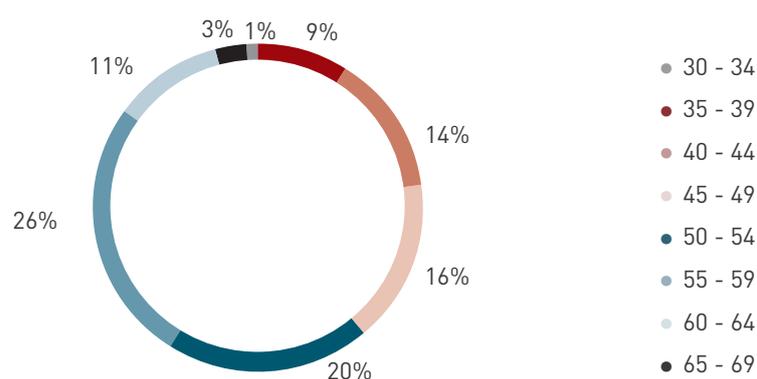
Répartition des participant ayant répondu au questionnaire par genre



La répartition par âge reflète le déséquilibre dû à l'avancement de la moyenne d'âge au sein de la fonction publique, puisque 60% des répondants ont plus de 50 ans.

Graphique 34

Répartition des participant ayant répondu au questionnaire par tranche d'âge

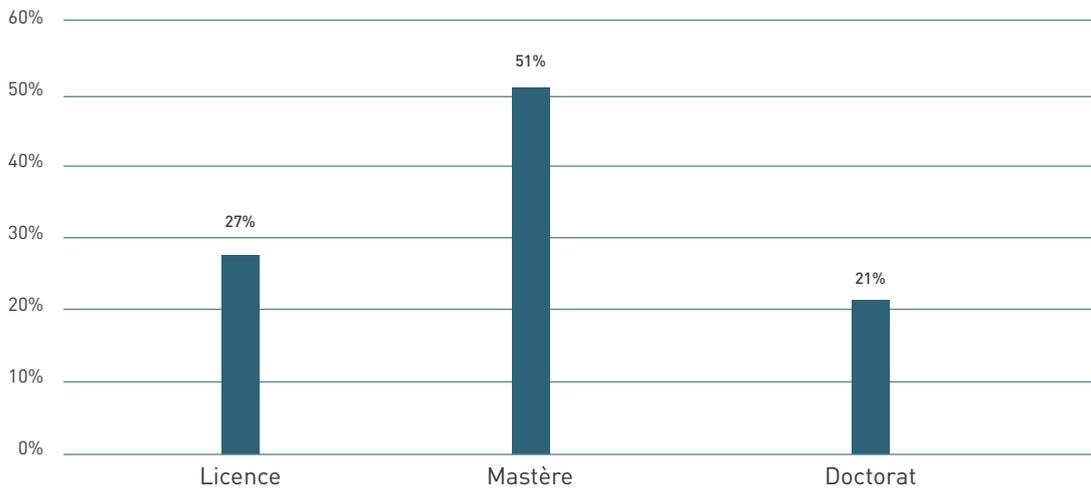


Education et formation

La totalité des participants ayant répondu au questionnaire ont achevé leurs études secondaires et ont obtenu un diplôme universitaire. Plus de la moitié (51%) ont obtenu un mastère et 21% ont déclaré être en cycle doctorant ou l'avoir achevé.

Graphique 35

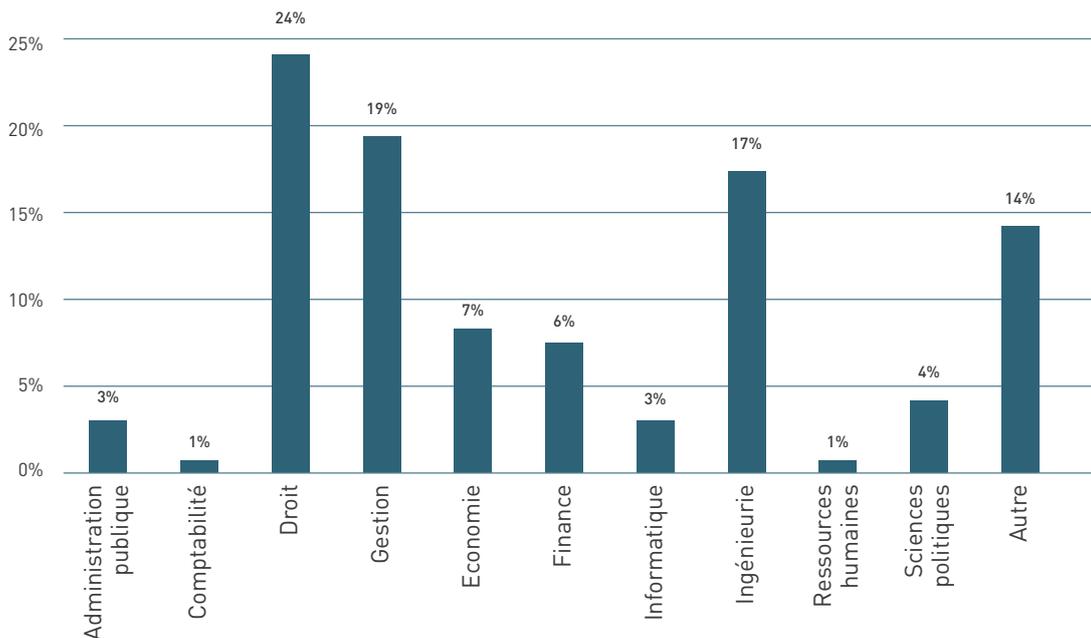
Le niveau d'éducation



Trois filières dominent : le droit (24%), la gestion (19%) et l'ingénierie (17%). Le taux relativement élevé de juristes est lié à l'implication importante des fonctionnaires de la Cour des Comptes dans le programme.

Graphique 36

La spécialisation principale



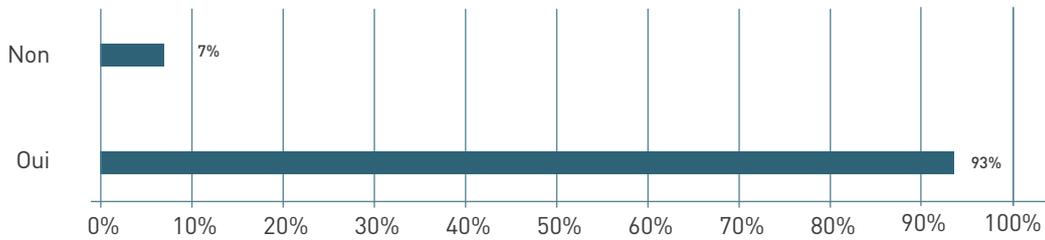
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

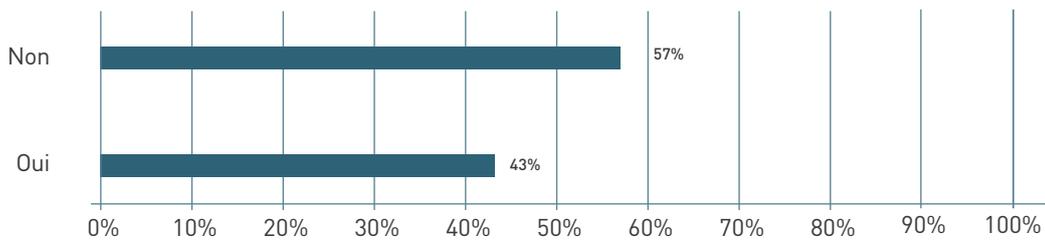
and is copyrighted work.

Les résultats montrent que 93% des répondants ont suivi au moins une formation spécialisée, 57% une formation diplômante et 71% poursuivent des formations continues, avec un nombre de jours moyen par an de 20,5.

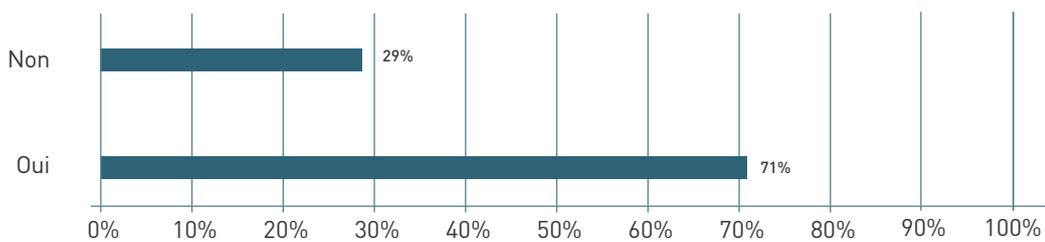
Graphique 37
La formation spécialisée



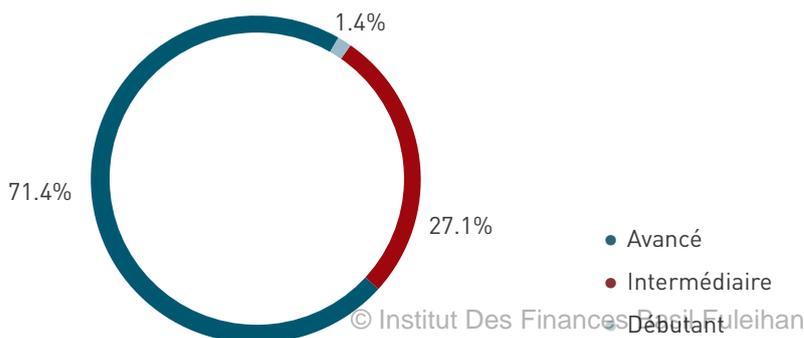
Graphique 38
La formation diplômante



Graphique 39
La formation continue

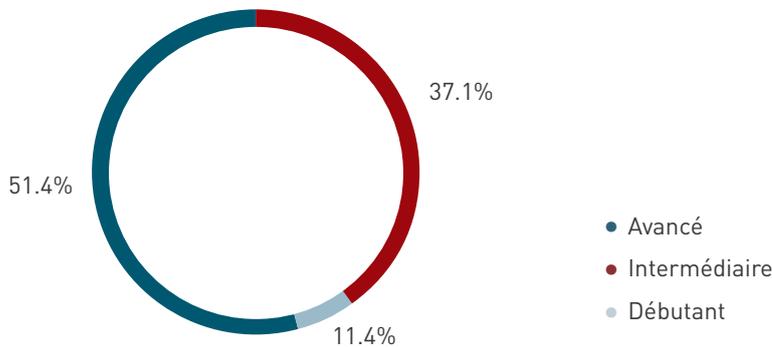


Graphique 40
La maîtrise de la langue française



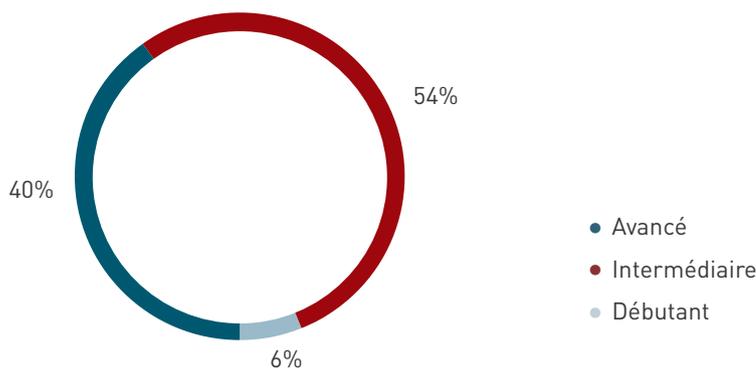
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Graphique 41
La maîtrise de la langue anglaise



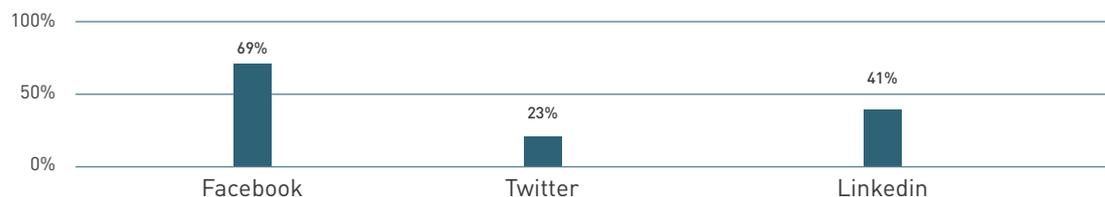
71.4% des participants ayant répondu au questionnaire estiment avoir un niveau avancé en langue française, le taux baisse à 51.4% pour l'anglais et à 45.7% pour la maîtrise des deux langues.

Graphique 42
Le niveau de connaissance en informatique de bureautique



54% des participants ayant répondu au questionnaire estiment avoir un niveau intermédiaire en informatique de bureautique tandis que 40% la maîtrisent.

Graphique 43
Usage des réseaux sociaux



Les participants ont répondu à la question suivante « Quels réseaux sociaux utilisez-vous le plus ? »

Le graphique montre que « Facebook » reste le réseau social le plus utilisé ; 69% des participants déclarant s'y connecter.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

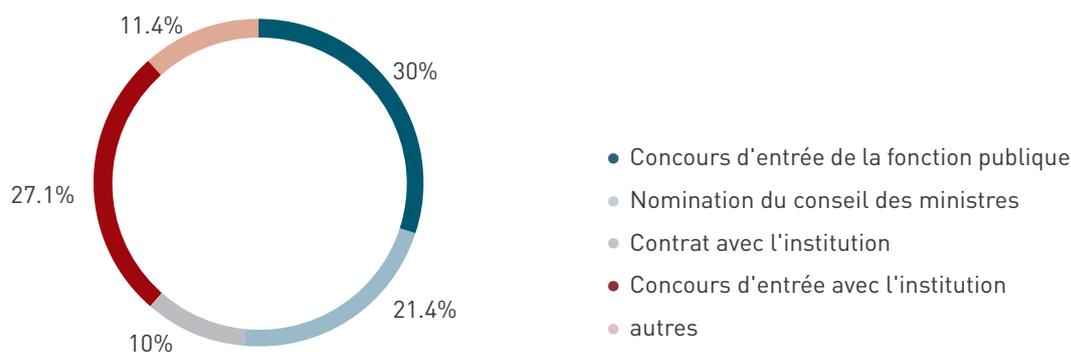
and is copyrighted work.

Informations professionnelles

On constate une pluralité des processus d'intégration à la fonction publique avec une répartition assez équilibrée entre les concours du conseil de la fonction publique (30%), les concours propres aux institutions (27.1%) et les nominations du conseil des ministres (21.4%).

Graphique 44

Le processus d'intégration à la fonction publique

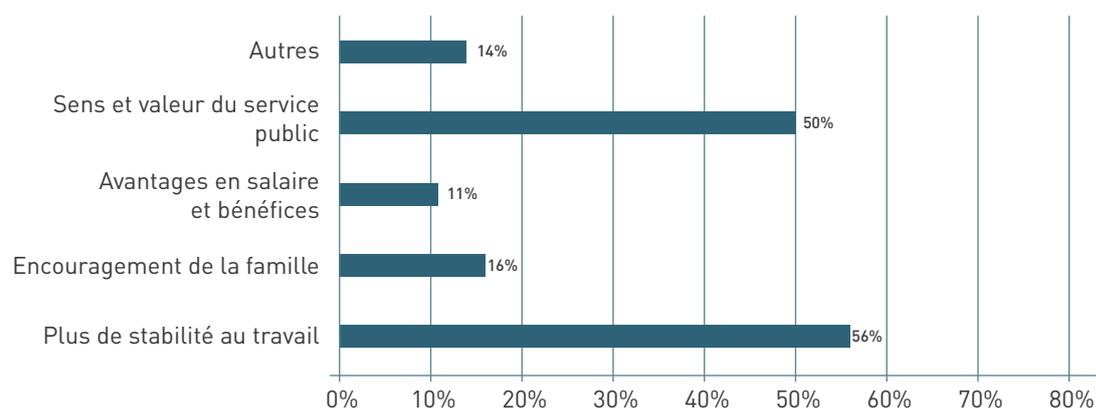


Les participants ayant répondu au questionnaire ont répondu à la question suivante « Comment avez-vous intégré la fonction publique ? »

Les deux motivations principales qui poussent les fonctionnaires à accéder à la fonction publique sont (i) ses valeurs (50%) et (ii) la stabilité au travail (56%).

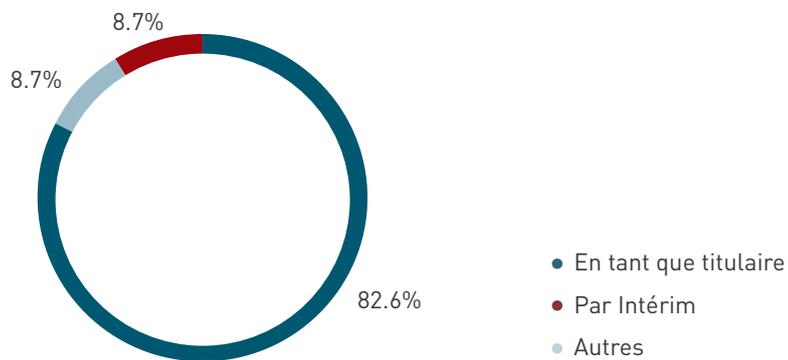
Graphique 45

Les motivations de l'intégration à la fonction publique

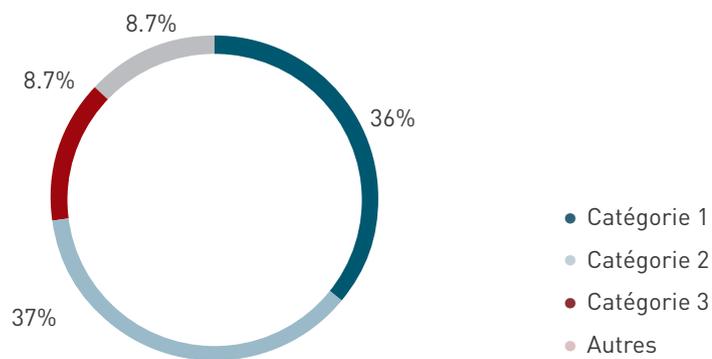


Les participants ayant répondu au questionnaire ont répondu à la question suivante « Pourquoi avez-vous intégré la fonction publique ? »

Graphique 46
Le statut du fonctionnaire



Graphique 47
La catégorie



Les figures ci-dessus affichent la répartition des participants ayant répondu au questionnaire selon le statut et la catégorie : 82.6% sont des fonctionnaires titulaires ; 37% sont classés sous la catégorie 1 et 36% sous la catégorie 2.

Annexe 3 : Le développement du concept de compétences et son application dans la gestion publique

Les origines du concept de gestion basée sur les compétences

David McClelland, professeur de psychologie à l'Université de Harvard, est le premier à proposer des tests de compétences pour répondre à l'insuffisance croissante des tests d'intelligence et des approches analytiques traditionnelles dans le processus de recrutement (Draganisdis et Mentzas, 2006).

La notion de gestion des compétences apparaît explicitement dans le secteur privé aux États-Unis et au Royaume-Uni dans les années 1980. Dans ces deux pays, la tendance globale est alors au progrès technologique et à l'amélioration des performances. Ceci se traduit tout d'abord par une quête d'amélioration des standards et des performances des systèmes éducatifs, perçus comme peu favorables au développement de l'industrie et en inadéquation avec le marché du travail. Ces pays ont donc privilégié la formation sur le lieu de travail en instaurant des standards nationaux pour chaque métier. En 1994, le Royaume-Uni introduit le système de « National Vocational Qualifications », conçu par l'industrie pour définir un cadre aux standards nationaux de compétences (OCDE, 2010). De son côté, le modèle américain répond au déclin de la compétitivité en se tournant vers le management des compétences. Un rapport de l'« American Management Association » identifie les caractéristiques des managers les plus performants des grandes entreprises américaines. Il établit ainsi une liste des compétences permettant de distinguer les « bons » managers des « mauvais » (Boyatzis, 1982). Ce rapport a eu un impact majeur sur l'approche du management aux États-Unis et par la suite au Royaume-Uni. Dès lors, le phénomène devient international et se répand dans tous les pays de l'OCDE et même au-delà.

Le passage du concept à la formulation d'un référentiel des compétences

Le recours à un référentiel de compétences est vu par certains analystes comme un réel changement, en ce qu'il opère une transition d'un système basé sur l'emploi vers un système basé sur l'individu. Dès lors, une personne n'est plus recrutée pour combler un poste vacant, les motivations de son recrutement se basent plutôt sur ses qualifications et sur les bénéfices potentiels, la plus-value, qu'elle sera susceptible d'apporter à l'entreprise et à l'employeur.

Le référentiel de compétences est ainsi largement utilisé pour la gestion stratégique des ressources humaines. Bien plus qu'une liste de compétences, le référentiel est un outil à partir duquel les compétences sont appliquées, évaluées et mesurées (Marrelli, 1998). En classant les compétences en trois catégories – savoir, savoir-faire, savoir-être –, cette approche permet la réorganisation du travail sur de nouvelles bases et structures, notamment pour le recrutement, la formation des employés, l'élaboration des grilles de classifications ou encore la mobilité. Il s'agit effectivement d'une approche de gestion à la fois stratégique et anticipative, destinée à optimiser l'apport des ressources humaines à l'organisation.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

L'application de la gestion basée sur les compétences dans le secteur public

C'est au cours des années 1980, que l'on retrouve aux États-Unis et au Royaume-Uni les premiers recours à la gestion basée sur les compétences dans le secteur public. En 2002, une étude est menée sur ce mode de gestion des ressources humaines en Europe. Les résultats mettent en évidence qu'il n'existait pas à la fin du 20^{ème} siècle de pratique commune à ce niveau (Horton et al., 2002) : la variété des caractéristiques des administrations publiques dans l'ensemble des pays européens ne permet pas de parler d'une gestion unifiée des compétences au sein du secteur public européen. Cependant, les changements culturels et organisationnels survenus à la fin du siècle dernier et l'apparition de nouvelles idées gravitant autour du changement, de l'individu, du nouveau management public, pourraient expliquer le recours progressif de tous les gouvernements à ce mode stratégique de gestion de leurs ressources humaines. Les compétences vont ainsi peu à peu remplacer ou devancer les diplômes comme référence principale pour les recruteurs et les employeurs. En cela, les outils traditionnels, tels que les examens ou concours, sont susceptibles d'être perçus comme désuets car n'évaluant pas réellement les compétences (Hondeghem, Horton et Scheepers, 2005).

De nos jours, dans différents pays d'Europe, en Australie ou au Canada, les démarches de compétences sont assez avancées et se traduisent concrètement par des grilles de compétences destinées en priorité aux plus hauts niveaux de la hiérarchie. Les contenus des grilles diffèrent et intègrent une appréciation portée autant sur les savoirs techniques que sur les caractéristiques comportementales des cadres (leadership, communication, etc.).

Annexe 4 : La méthodologie

Dès la clôture du programme, l'IdF, en sa qualité de centre de formation, s'est attaché (i) à évaluer ces rencontres organisées sur 6 années consécutives par le biais d'une enquête menée auprès des participants. Cette évaluation visait également (ii) à identifier plus précisément les compétences managériales et financières nécessaires à un cadre dirigeant de la FPL pour l'exercice de ses fonctions. Les résultats de cette enquête constituent désormais un document de référence pour la conception des plans de formation mis en œuvre par l'IdF.

Le cadre conceptuel

En l'absence de référentiel de compétences dans le secteur public libanais et de modes de gestions axés sur la performance, ce travail d'évaluation a tout d'abord capitalisé sur l'expérience de l'IdF en matière de gestion financière, il a ensuite consisté en l'examen de la documentation locale, et notamment celui des résultats d'études menées précédemment par les instances concernées, principalement au cours du projet de renforcement de la GRH géré par le Bureau du Ministre de l'Etat pour la Réforme Administrative. Celui-ci avait en effet identifié 10 compétences managériales clés pour les dirigeants de la fonction publique¹³.

Ce travail de recueil et de synthèse a ensuite été étayé par l'étude de questionnaires relatifs aux compétences, adoptés dans plusieurs pays, et par l'examen de référentiels de compétences réalisés dans d'autres administrations publiques, notamment le RDC du leader dans la Fonction Publique québécoise¹⁴ et celui de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE).

Sur cette base¹⁵, le questionnaire a été développé de manière à faire émerger un profil de compétences reflétant, tant les exigences réelles du poste d'un cadre dirigeant, que les compétences requises pour faire face aux enjeux et relever les défis de son administration ou de son unité.

L'identification de l'échantillon

L'échantillon choisi est composé de 116 personnes, cadres supérieurs de la fonction publique libanaise, juges et magistrats, diplomates, managers dans les corps de contrôle et d'inspection et les corps militaires (catégorie 1 et 2) ayant participé à au moins 75% des rencontres organisées dans le cadre du programme. Sur les 116 personnes interrogées, 70 ont restitué le questionnaire complété.

Il est essentiel de noter que l'échantillon est de nature indicative et ne peut être considéré comme échantillon national.

¹³ Les 10 compétences managériales ont été présentées à l'occasion d'une formation sur « le cadre de compétences » pour les membres du réseau national de formation. Présentation de Mr. Jean Bilal Saadeh (expert en ressource humaine OMSAR), intitulée « le cadre des compétences comme outil de modernisation de la gestion des ressources humaines » 2015.

¹⁴ Guide d'utilisation, référentiel de compétences du leader dans la fonction publique québécoise, gouvernement du Québec, 2012. Guide réalisé par la Direction du développement des personnes et des organisations en collaboration avec l'école nationale d'administration publique (L'ENAP).

¹⁵ Soit les prédispositions essentielles qui permettront de devenir un gestionnaire-leader.

La structure du questionnaire

Le questionnaire est composé de 79 questions dont 37 visent le recueil des données biographiques et professionnelles des participants. Les autres questions, constituant le cœur du questionnaire, sont réparties en deux axes principaux.

Le premier axe vise à évaluer les rencontres en terme de développement de compétences chez les dirigeants de la fonction publique. Cette partie comporte 18 questions évaluant les connaissances et les compétences acquises ou développées au cours du programme.

Le deuxième axe étudie les compétences managériales et financières clés considérés comme nécessaires par les répondants pour l'exercice de leurs fonctions. Cette partie comporte 28 questions centrées autour des compétences managériales et financières.

- Les compétences managériales étudiées sont la gestion stratégique, la gestion des tâches, la gestion de l'équipe et le leadership. Elles sont déclinées en trois dimensions : direction, réalisation et relations ;
- Les compétences financières étudiées permettent aux dirigeants de bien gérer les finances publiques : préparation et exécution du budget, achat public et gestion comptable.

La formulation d'une ébauche d'un référentiel de compétence

Après avoir compilé les résultats du questionnaire, l'IdF a consulté l'experte en GRH Dr. Fadoie Mansour, dans l'objectif de formuler une ébauche de référentiel de compétences transversales (Voir l'annexe 6) sur la base des résultats. Afin de valider cette ébauche, l'IdF va prévoir des groupes de travail avec un échantillon aléatoire formé d'un groupe de personnes ayant répondu au questionnaire.

Annexe 5 : Les partenaires des Rencontres

L'Institut des Finances Basil Fuleihan

Etablissement public, l'Institut des Finances Basil Fuleihan est un centre de formation et de documentation autonome opérant sous la tutelle du Ministre libanais des Finances. Il a pour mission de contribuer à la bonne gestion de l'argent public par la formation, la recherche et la dissémination du savoir.

Associant maîtrise du contexte et savoir-faire, l'Institut est un acteur privilégié de la coopération régionale et internationale. Il est le siège du secrétariat du réseau des écoles du service public GIFT-MENA et un centre régional de formation de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD).

L'École Nationale d'Administration - France

L'École Nationale d'Administration (ENA-France) a été créée au lendemain de la seconde guerre mondiale par ordonnance du Gouvernement provisoire de la République française alors présidé par le Général de Gaulle. Démocratiser l'accès à la haute fonction publique et professionnaliser la formation des hauts fonctionnaires constituent les principes fondateurs de l'ENA-France. Sa mission principale est de recruter et de former les hommes et les femmes qui feront vivre et évoluer les administrations, tout en leur transmettant l'éthique du service public, fondée sur des valeurs de responsabilité, de neutralité, de performance et de désintéressement.

L'Institut français du Liban

Outil de coopération entre les administrations libanaises et françaises, les collectivités territoriales, les ONG, les universités et les centres de recherche des deux pays, et porteur de l'action culturelle de la France au Liban, l'Institut Français du Liban, à travers ses 9 sites de Beyrouth, Jounieh, Tripoli, Zahlé, Baalbeck, Tyr, Saida, Nabatieh et Deir el Qamar, contribue également au développement de l'action culturelle et linguistique au niveau national. Il participe activement à la diffusion des valeurs tels le dialogue interculturel et la promotion de la diversité dans les domaines du livre, du cinéma, de la langue française et des savoirs.

Le Groupe Fransabank

Héritière en ligne directe de la première banque française installée au Liban en 1921, Fransabank occupe aujourd'hui la 4^{ème} place parmi les groupes financiers libanais et dispose d'un large réseau d'agences locales. Le Groupe Fransabank comprend plusieurs banques et institutions filiales et associées, au Liban et à l'étranger. Présent à travers 164 agences dans 11 pays, à savoir le Liban, la France, l'Algérie, la Syrie, la Biélorussie, Chypre, le Soudan, l'Irak, Cuba, les Emirats Arabes Unies et la Côte d'Ivoire, le Groupe Fransabank offre une variété de services sur mesure : services aux particuliers et aux entreprises, services commerciaux, d'investissement et à l'international pour satisfaire les différents besoins des communautés où il opère.

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

Annexe 6 : Les compétences transversales des cadres dirigeants du secteur public libanais*

Domaines des Compétences	Compétences « Capacité à... »
Le sens des valeurs du service public et de l'éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Adhérer aux valeurs du service public et promouvoir une culture basée sur ces valeurs : responsabilité, honnêteté, impartialité, intégrité,... • Créer un milieu où les décisions et les transactions sont transparentes et justes
Gestion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre et analyser l'évolution de l'environnement économique, politique, juridique et sociale afin d'établir des orientations stratégiques • Identifier les besoins à long terme de son organisation • Élaborer des plans d'actions à long terme en concordance avec les orientations stratégiques
Gestion financière et comptable	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les lois, les réglementations et les procédures des finances publiques en relation avec l'exercice de sa fonction • Comprendre les normes de la comptabilité publique • Lire et analyser les documents comptables relatifs au secteur public • Élaborer le budget annuel en conformité avec les choix stratégiques de son organisation et ses besoins • Piloter le budget de son unité • Gérer et affecter de façon transparente les ressources financières et matérielles • Œuvrer à réaliser des économies opérationnelles et optimiser l'utilisation des ressources financières et matérielles • Effectuer des suivis et des contrôles serrés et réguliers au niveau de l'utilisation des ressources financières et des biens
Gestion des opérations et des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les lois, les réglementations et les procédures en relation avec son organisation, et pouvoir les expliquer d'une façon simple et œuvrer à les appliquer d'une façon rigoureuse • Décliner les orientations stratégiques en objectifs opérationnels • Planifier et optimiser l'organisation du travail afin de le réaliser d'une façon efficace et efficiente

© Institut Des Finances Basilien

* Liste préparée par l'Institut des Finances - ministère des Finances en novembre 2016, à partir des résultats de l'enquête menée auprès des participants aux « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise » entre 2010-2015.

Domaines des Compétences	Compétences « Capacité à... »
	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les objectifs et les priorités de son organisation • Se préoccuper de l'amélioration de la prestation des services, en tenant compte des besoins des usagers/des clients aussi bien que des contraintes de l'organisation • Promouvoir la rentabilité, l'innovation et la qualité dans la gestion publique • Identifier les risques opérationnels et trouver des mesures d'atténuation • Organiser et gérer les informations
Leadership et animation d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser un climat de travail basé sur la collaboration et sur l'ouverture à la diversité • Maîtriser les aptitudes et les attitudes de leadership • Solliciter la participation de tous les membres de son équipe et savoir les mobiliser autour des objectifs fixés • Conduire et gérer le changement • Favoriser le développement des compétences des membres de l'équipe • Gérer les conflits
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les relations interpersonnelles • Écouter et chercher à comprendre les interlocuteurs • Adapter son expression à son interlocuteur ou son auditoire • Partager l'information avec son équipe et ses pairs • S'exprimer d'une façon claire et compréhensive, tant à l'oral qu'à l'écrit en langue arabe et dans une langue étrangère (anglais ou français) • Faire un exposé et soutenir un débat sur un thème professionnel en langue arabe et dans une langue étrangère (anglais ou français) • Préparer et rédiger un rapport écrit financier et non financier, des commentaires ou une argumentation pour justifier un choix, des recommandations ou des propositions

Annexe 7 : L'équipe de travail

Ce document est le fruit d'un travail coopératif impulsé et dirigé par Lamia Moubayed Bissat, Directrice de l'Institut des Finances Basil Fuleihan.

Iskandar Boustany et Maya Bsaibes ont développé le questionnaire adressé aux cadres dirigeants. Ils ont effectué l'analyse préliminaire des résultats et la rédaction du texte sous la direction de Rola Darwish et Jinane Doueihy. Amal Hawa, Rana Rizkallah, Suzanne Abou Chacra et Sabine Hatem ont apporté les éclairages supplémentaires.

Le rapport a été révisé par les experts Fadoie Mansour et Rabih Haddad. Il a été édité par Anne-Laure Poisson.

Ont contribué à la rédaction du rapport Jeanne Billaudel et Inès de la Vara.

Bibliographie

- Azour, R. R., 2013** Personnel Cost in the Central Government : An Analytical Review of the Past Decade. *Assadissa*, Issue 4, pp. 15-33.
- Banque Mondiale, 2016** *Size of the Public Sector Data Set 2015*. [En ligne] Disponible sur [http : //www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/size-of-the-public-sector-government-wage-bill-and-employment](http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/size-of-the-public-sector-government-wage-bill-and-employment)
- Banque Mondiale, 2016** *World Governance Indicators*. [En ligne] Disponible sur : [http : //info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports](http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports) [Accès Janvier 2016].
- Boyatzis, R., 1983** The Competent Manager : A Model for Effective Performance. *Strategic Management Journal*, 4(4), pp. 385-387.
- Draganidis, F. & Mentzas, G., 2006** Competency Based Management : a Review of Systems and Approaches. *Information Management and Computer Security*, 14(1), pp. 51-64.
- Dubois, N. & Sanches, A., 2011** *Plan de Développement Institutionnel : Horizon 2015*, Beyrouth : Institut des Finances Basil Fuleihan.
- Dubois, N. & Sanches, A., 2011** *Plan de Développement Institutionnel : Horizon 2015*, Beyrouth : Institut des Finances Basil Fuleihan.
- Hatem, S., Moubayed, L., Rihan, C., 2013** *Lebanon's Experiment with Installing Competitive Recruitment for Senior Government Positions*. Beirut : Institut des Finances Basil Fuleihan.
- Horton, S., Hondeghem, A. & Farnham, D., 2002** HRM Competency Frameworks in the British Civil Service. Dans : *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. Amsterdam : IOS Press, pp. 33-47.
- Horton, S., Scheepers, S. & Hondeghem, A., 2005** Modèles de gestion des compétences en Europe. *Revue Française d'Administration Publique*, 4(116), pp. 561-576.
- Income Data Services (IDS), 1997** *Developing Competency Frameworks Study*, London : IDS.
- Institut des Finances Basil Fuleihan, 2014** *Professionalizing Public Procurement in Lebanon*, Beirut : Institut des Finances Basil Fuleihan.
- Le Borgne, E., Jacobs, T.J., 2016** *Lebanon - Promoting poverty reduction and shared prosperity : systematic country diagnostic*. Washington, D.C. : World Bank Group. [http : //documents.worldbank.org/curated/en/951911467995104328/Lebanon-Promoting-poverty-reduction-and-shared-prosperity-systematic-country-diagnostic](http://documents.worldbank.org/curated/en/951911467995104328/Lebanon-Promoting-poverty-reduction-and-shared-prosperity-systematic-country-diagnostic).

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

- Le Bureau du Ministre de l'Etat pour la Réforme Administrative (OMSAR), 2011** *La Stratégie de Développement de l'Administration Libanaise, Beyrouth : OMSAR.*
- Marrelli, A., 1998** *An Introduction to Competency Analysis and Modeling. Performance Improvement, 37(5), pp. 8-17.*
- McBain, L. & Smith, J., 2010** *Strategic Management in the Public Sector. Singapore, E-Leader.*
- OCDE, 2010** *Managing Competencies in Government : State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future, s.l.: OCDE.*
- République libanaise Ministère des Finances, 2015** *Public Finance Monitor. [En ligne]*
Disponible sur : [http : //www.finance.gov.lb/en-US/finance/Reports Publications/DocumentsAndReportsIssuedByMOF/Pages/Public FinanceReports.aspx](http://www.finance.gov.lb/en-US/finance/ReportsPublications/DocumentsAndReportsIssuedByMOF/Pages/PublicFinanceReports.aspx)
- Strebler, M., Robinson, D. & Heron, P., 1997** *Getting the Best out of Competency, Sussex : Institute of Employment Studies.*
- Transparency International, 2016** *Transparency International : the global coalition against corruption. [En ligne]*
Disponible sur : [http : //www.transparency.org/country/](http://www.transparency.org/country/)
[Accès Avril 2016].
- UNHCR, 2016** *UNHCR the UN Refugee Agency. [En ligne]*
Disponible sur : [http : //www.unhcr.org/pages/49e486676.html](http://www.unhcr.org/pages/49e486676.html)
[Accès Avril 2016].
- Vakola, M., Soderquist, K. E. & Prastacos, G., 2007** *Competency Management in Support of Organisational Change. International Journal of Manpower, 28(3/4), pp. 260-275.*
- World Economic Forum, 2016** *Executive Opinion Survey.*

FORMER INFORMER TRANSFORMER

Institut des Finances Basil Fuleihan
512, Corniche El-Nahr
+ 961 1 425 146/9
www.institutdesfinances.gov.lb

 IOFLebanon
 IOFLebanon
 Institut des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.