Mesdames , Messieurs,

Chère audience,

Permettez-moi tout d' abord de remercier vivement les organisateurs de cette rencontre l'Institut des finances Bassil Fuleihan , l'observatoire de la fonction publique et de la bonne gouvernance à l'Université Saint Joseph et l' Ecole nationale de l'administration au Liban. Je tiens à remercier également Mme Fatima el Sayegh présidente du conseil de la fonction publique pour m'avoir confié la responsabilité de participer et d'intervenir dans cette rencontre afin de partager nos expériences et d'échanger les idées et les visions à l'égard des tendances actuelles en GRH notamment l'approche par compétences.

Créé en 1959 le Conseil de la fonction publique est l'organisme de contrôle central ayant compétence sur toutes les administrations et les établissements publics ainsi que les grandes municipalités , et exerçant les attributions que lui confèrent les lois et les règlements notamment en ce qui concerne la nomination des fonctionnaires, leurs indemnités, leur discipline, leur promotion , leur mobilité , leur détachement leur formation et leur fin de service, en résumé toutes les questions relatives à la GRH et au développement de leurs compétences.

Toutefois, le CFP reconnait que dans le cadre d'une reforme souhaitée de nos systèmes de GRH dans le secteur public, plusieurs autres acteurs devront être impliques et auront un rôle à jouer chacun selon ses attributions à commencer par les autorités politiques et le gouvernement passant par les différents ministères et administrations, le bureau du ministre d'Etat pour le développement administratif, les instituts et écoles de formation publics etc.

En 2010, sous le mandat du ministre Khaled Kabbani ancien président du CFP, le conseil a formulé un projet de loi visant la modernisation de la fonction publique à travers une restructuration totale du CFP, l'approche par compétence était au cœur de ce projet de loi qui avait comme grandes lignes la transformation de la direction de personnel au sein du conseil en une direction de RH et la création de nouveaux départements dont le département de développement administratif et le département de développement des RH. De nouvelles tâches et fonctions ont été attribuées au conseil au niveau de la GRH tel l'élaboration des stratégies de RH, la validation des besoins en formation pour tous les agents publics et la recherche des

moyens pour les satisfaire en collaboration avec l'ENA-Liban et d'autres instituts de formation.

Ce projet de loi a été voté par le parlement mais l'ancien président de la république a demandé , dans les délais fixées pour sa promulgation, une nouvelle délibération sur cette loi afin d'introduire les modifications nécessaires, mais malheureusement ce projet de loi n'a pas vu le jour dès lors.

En 2014, le bureau du ministre d'Etat pour le développement administratif a lancé un projet financé par l' Union Européenne portant sur le renforcement de la GRH dans le secteur public libanais, 4 ministères pilotes ont été choisies pour participer à ce projet à savoir : le ministère des affaires sociales, le ministère de l'industrie, le ministère de la santé publique et le ministère du tourisme. Le CFP a assisté à ce projet en tant que partenaire stratégique à travers une équipe de travail formée de 3 premiers contrôleurs : Demoiselle Nisrine Machmouchi, Mme Najwa Hassawi et moi-même.

Soutenus et encouragés par la présidente du Conseil juge Fatima el Sayegh, les membres de l'équipe ont accompagné ce projet pour plus de 2 ans durant lesquels ils ont investi leurs efforts et leur temps dans des réunions de travail, des échanges avec les experts locaux et étrangers, des séminaires et des workshops, des visites d'études en France en Belgique et en Grèce afin d'être exposés aux meilleurs pratiques dans le domaine de la GRH dans le secteur public.

Le projet a visé 3 axes principaux : la formation continue , l'évaluation de la performance et les concours de recrutement, la suite de mon intervention sera consacrée à traiter brièvement chacun de ces 3 sujets.

Au niveau de la formation continue, une fiche d'évaluation des besoins en formation a été conçue pour être remplie par le fonctionnaire lui-même dans laquelle il exprimera son choix sur des thèmes et sujets techniques et administratifs précis, ensuite le supérieur hiérarchique validera le choix du fonctionnaire selon les besoins et les attentes de l'administration prenant compte des fonctions attribuées à la personne et des compétences à développer. Ensuite l'administration cherchera les moyens pour satisfaire les besoins en formation de ces agents en collaboration avec le CFP et l'ENA – Liban, cette procédure a été testée dans le cadre du projet ,

et les fonctionnaires des 4 ministères pilotes qui ont remplis les fiches d'évaluation ont suivi des sessions de formation à l'ENA- Liban.

Au niveau de l'évaluation de la performance, l'équipe de travail du CFP, s'inspirant des pratiques internationales et en collaboration avec les experts, a élaboré un projet portant sur un nouveau système d'évaluation de la performance des fonctionnaires, ayant comme principales caractéristiques les points suivants :

1- Le fonctionnaire sera évalué annuellement sur la base de 5 compétences choisies parmi les 10 compétences décrites dans le système, ce choix étant établi en fonction de la catégorie de la personne évaluée et de ses attentes en accord avec le supérieur hiérarchique.
2- Les 5 compétences seront évaluées sur la base des indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs (Key Performance Indicators) et sur la base des objectifs atteints.
3- L'évaluation sera faite dans la perspective d'améliorer la performance du fonctionnaire, de développer ses compétences, de le guider dans son parcours professionnel et de soutenir son plan de carrière plutôt que de noter simplement son rendement pour le gratifier ou le sanctionner, pour cela une attention particulière sera mise sur l'entretien d'évaluation entre le fonctionnaire et son supérieur qui constituera un espace de dialogue ouvert.
4- Le droit à l'objection sera toujours réservé à la personne évaluée.

Ce nouveau système est complété par des annexes dont une fiche d'évaluation et un guide pratique pour une bonne application du système.

Concernant les concours d'entrée en fonction publique et vu la délicatesse de ce sujet, je voudrais évoquer brièvement les principes et pratiques suivies par le CFP.

Se basant sur l'article 12 de la Constitution libanaise qui préserve le droit de chaque libanais d'accéder à la fonction publique sans discrimination que par le mérite, le CFP s'engage à chaque concours qu'il organise à préserver les principes suivants :

- L'égalité des chances
- L'impartialité
- La transparence

- L’objectivité
- L’exclusion de toute forme de discrimination qu’elle soit basée sur le sexe, l’apparence physique, la religion ou la confession, les opinions politiques, le niveau de vie, le lieu de résidence ou les origines…

  Ces principes sont préservées tout au long de la procédure d’exécution des concours débutant par la nomination du jury formé de personnes réputées pour leurs compétences et leur intégrité tout en favorisant la diversité entre les membres, passant par toutes les étapes de la procédure à savoir la composition des épreuves la veille ou le jour même du concours, l’anonymat des épreuves écrites, la double correction, le contrôle effectué par des hauts fonctionnaires du CFP lors de l’exécution des épreuves, des corrections et de l’annonce des résultats et surtout durant les entretiens et épreuves oraux.

  Chère audience, j’attire votre attention que l’approche par compétences concernant l’accès à la fonction publique commence par le respect et l’application rigoureuse de ces principes qui garantissent l’égalité entre tous les citoyens et auxquels le CFP s’attache très sincèrement. Partant de ces principes nous pourrons penser à moderniser nos procédures et améliorer certaines pratiques. Certaines personnes reprochent que le contenu des épreuves écrites dans les concours organisés par le CFP visent à tester les connaissances des candidats plutôt que leurs compétences, mais au fait en l’absence des descriptions de postes ou des référentiels de compétences le CFP fait de son mieux pour combler ces lacunes à travers

  1erememet des réunions préalables avec les représentants de l’administration concernée par le concours pour déterminer globalement le profil des postes à pourvoir pour décider de la nature et du contenu des épreuves.

  2ement le recours à chaque fois que les conditions du concours le permettent aux entretiens avec les candidats pour évaluer leurs compétences et identifier les traits de leur personnalité.

  3ement s’inspirant des nouvelles idées transmise par l’équipe de travail, le CFP a développé le contenu de certaines épreuves écrites dans la perspective d’une démarche par compétence, je cite 3 exemples à cet égard : une épreuve sur les éthiques des professions médicales et des soins infirmières dans le cadre du concours destiné à recruter des infirmiers dans un hôpital public, une épreuve sur les principes et fondements de l’inspection dans le

cadre du concours destiné à recruter des inspecteurs spécialisés en médecine et en génie en faveur du ministère du travail, des épreuves comportant des études de cas au sujet de la politique extérieur du Liban et au sujet de l'économie mondiale dans le cadre du concours destiné à recruter des membres du corps diplomatique.

En conclusion, les défis auxquels est confrontée la fonction publique au Liban sont très nombreux, le CFP suit des démarches visant à moderniser les systèmes de GRH dans le secteur public même si un grand nombre de ces démarches reste discret ou non connu , toutefois les efforts sont à multiplier pour assurer le passage de la gestion du personnel vers la gestion des RH, à noter que la description des postes englobant la description des fonctions et le profil des compétences génériques et techniques, le répertoire de métiers dans le secteur public sont des outils stratégiques et indispensables à ce passage.
Finalement, Mesdames Messieurs je vous remercie pour votre attention.

Beyrouth, le 24/5/2017
Ziad Kabalan