

# LIBAN

## Préfiguration d'un Centre de formation pour les municipalités libanaises (CEFOM)

### EVALUATION FICOL



**Projet de coopération décentralisée visant à renforcer les capacités des municipalités libanaises à travers la mise en place d'une offre intégrée et complète de formation pour l'ensemble des élus et des agents municipaux et la préfiguration d'un centre de formation dédié.**

### CONTEXTE

Le projet CEFOM s'inscrit dans un contexte libanais marqué par une crise économique, financière, sociale et institutionnelle sans précédent. Face à l'affaiblissement de l'État central, les municipalités jouent un rôle crucial dans l'accès aux services publics de proximité. Cependant, elles souffrent d'un déficit structurel de compétences, de ressources humaines et d'ingénierie. La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, forte d'une coopération historique avec le Liban, a souhaité accompagner la structuration d'un dispositif national de formation des élus et agents municipaux.

### DESRIPTIF

Le projet CEFOM avait pour objectif de préfigurer un centre national de formation des municipalités libanaises. Il s'est structuré autour de trois axes : (1) la définition d'un modèle juridique, économique et organisationnel du CEFOM et un travail de plaidoyer institutionnel ; (2) l'élaboration d'un Plan National de Formation et la mise en œuvre de formations pilotes ; (3) la gouvernance, la capitalisation et l'évaluation du projet. Malgré un contexte de crises successives, le projet a permis de produire l'ensemble des livrables attendus.

### PARTENAIRES

Le projet a mobilisé un écosystème franco-libanais associant la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (maîtrise d'ouvrage), Cités Unies Liban / BTVL (co-maîtrise d'ouvrage et mise en œuvre), le CNFPT (assistance à maîtrise d'ouvrage), l'AVITEM, le Comité des maires libanais, le ministère libanais de l'intérieur et des municipalités, l'ambassade de France au Liban ainsi que plusieurs collectivités territoriales françaises (Marseille, Nice, Aix-en-Provence).

#### Collectivité française :

Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

#### Partenaires libanais :

Bureau technique des villes libanaises, Comité des maires libanais, ministère de l'intérieur et des municipalités

#### Partenaires français :

CNFPT, AVITEM



#### PAYS

Liban



12/02/2021

Date de début du projet

30/04/2024

Date de fin du projet



#### Secteur

Gouvernance publique



#### Outil de financement

Subvention FICOL



936 368 €

Montant du financement AFD

1 263 874 €

Montant total du projet

Code projet : CLB1125

## RESULTATS ATTEINTS

- Préfiguration du CEFOM : réalisation d'études détaillées sur le modèle juridique, économique et organisationnel du futur centre.
- Élaboration d'un Plan national de formation (PNF), d'une Charte pédagogique et d'un catalogue de formations, répondant aux besoins prioritaires des acteurs municipaux libanais.
- Réalisation de formations pilotes et de visites d'études ayant bénéficié à plusieurs dizaines d'élus et d'agents municipaux, renforçant leurs compétences opérationnelles.

## ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROJET

Selon l'évaluation externe du projet qui a été réalisée de novembre 2024 à avril 2025, le projet CEFOM a été conduit de façon exemplaire dans un contexte fortement dégradé. Il a permis la réalisation de livrables d'une grande qualité technique et d'enclencher une dynamique tout à fait positive sur la nécessité de renforcer les municipalités libanaises au travers du levier de la formation. Le projet a bénéficié d'un partenariat de qualité, reposant sur des acteurs français disposant déjà d'une solide expérience de la coopération au Liban (Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, CNFPT, AVITEM), de l'expertise locale du Bureau technique des villes libanaises et de la mobilisation directe de nombreux acteurs municipaux libanais (maires, élus, agents). La décision de créer effectivement le CEFOM à l'issue du projet a toutefois dû être reportée compte tenu de la situation politique et sécuritaire instable dans le pays.

Critère	Analyse
<b>Quelle adéquation entre les besoins de formation identifiés et le Plan national de formation (PNF) élaboré grâce au projet ?</b>	<p>La réalisation du PNF a pu reposer sur une analyse fine des besoins dans le cadre d'un diagnostic détaillé réalisé en amont du projet, complété par une étude actualisée des besoins sur la base de questionnaires détaillés et d'ateliers de travail. L'un des points forts de l'élaboration du PNF est ainsi son adéquation aux réalités actuelles des municipalités libanaises. Le PNF identifie notamment des besoins spécifiques liés à la crise actuelle.</p> <p><b>Pistes d'amélioration identifiées :</b> approfondir le travail de capitalisation et étudier la possibilité d'un déploiement du PNF avant même la création du CEFOM.</p>
<b>Les formations pilotes réalisées pendant le projet ont-elles répondu aux besoins des acteurs municipaux libanais ?</b>	<p>Les formations pilotes ont été mises en place suite à la tenue d'ateliers de travail visant à identifier les besoins prioritaires. Les thèmes retenus ont ciblé prioritairement des enjeux de gestion post-crise pour les municipalités. Ces formations ont mobilisé efficacement plusieurs collectivités territoriales partenaires issues de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Marseille, Nice, Aix-en-Provence).</p> <p><b>Pistes d'amélioration identifiées :</b> de nouvelles phases du projet permettraient de déployer à plus grande échelle ces modules de formation qui traduisent les choix stratégiques opérés (Plan national de formation, Charte pédagogique).</p>
<b>Le modèle organisationnel proposé pour le futur CEFOM est-il pertinent ?</b>	<p>Le projet a permis la réalisation d'un modèle organisationnel complet pour le futur CEFOM, sur le plan juridique, économique et de gouvernance. L'élaboration du modèle a mobilisé de nombreux experts français et libanais et un fort accent a été mis sur la formation de formateurs afin de pouvoir transmettre l'expertise pédagogique du CNFPT aux futurs acteurs du CEFOM.</p> <p><b>Pistes d'amélioration identifiées :</b> étudier la possibilité d'un déploiement progressif du CEFOM avec une structure légère au démarrage, et approfondir l'identification des recettes financières possibles pour favoriser la viabilité du projet.</p>

## RECOMMANDATIONS

- Profiter du contexte politique plus favorable (nouveau gouvernement, élections municipales libanaises tenues en mai 2025) pour lancer une phase 2 du projet de façon pragmatique et opérationnelle
- Cette nouvelle phase pourrait reposer sur un découplage entre la mise en œuvre du Plan national de formation (court terme) et la création du CEFOM (long terme).

- Créer et animer un « comité de consensus » impliquant l'ensemble des parties prenantes afin de favoriser un accord entre l'Etat libanais et les municipalités sur le modèle organisationnel du CEFOM et le déploiement du Plan national de formation.

## TEMOIGNAGES

« Le Liban vit aujourd'hui l'une des crises les plus profondes de son histoire contemporaine, une crise économique, sociale et institutionnelle qui a fragilisé l'ensemble de nos institutions locales. Nos municipalités, privées de ressources stables, confrontées à l'exode de leurs cadres expérimentés et à une centralisation excessive du pouvoir, ont dû faire preuve d'une résilience remarquable pour maintenir la cohésion sociale et la continuité des services de base. (...) Nous avons organisé, le 16 septembre 2025, en partenariat avec CGLU, Cités Unies Liban / BTVL et le Comité des Maires Libanais, un webinaire consacré à la coopération internationale avec 140 participants. Plusieurs priorités ont été dégagées (...) dont la relance du projet de création d'un Centre national de formation des municipalités libanaises (CEFOM). Pour réussir, nous avons besoin d'un appui concret et coordonné des collectivités locales européennes et internationales. Aujourd'hui, je voudrais lancer un appel à nos partenaires du Nord et du Sud, et particulièrement à nos amis européens : accompagnez-nous dans ce moment charnière pour le Liban. Nous sollicitons votre soutien technique, institutionnel, financier et politique pour (...) soutenir la mise en place du CEFOM, centre de formation dédié à la gouvernance locale, à la planification territoriale, à la gestion durable et à l'innovation publique. »

— Discours de M. Nabil FAWAZ - Maire de Tebnine, Président de la Fédération de El Qalaa et membre du Comité des Maires Libanais - Au nom des municipalités libanaises Conseil mondial de CGLU le 17 octobre 2025, Xi'an (Chine)

« Le renforcement de la formation des maires est un sujet essentiel, car elle est aujourd'hui trop limitée et de nombreux élus municipaux ont une connaissance encore insuffisante de toutes leurs missions et prérogatives. »

— Mme Faten ABOU HASSAN, Directrice générale des municipalités et des collectivités locales, Ministère de l'intérieur et des municipalités.

« La formation des acteurs municipaux est intrinsèquement lié à la décentralisation. C'est un outil majeur pour faire avancer le service public local. Dans le contexte particulier libanais, cela peut être un levier essentiel pour aider les acteurs locaux à mettre en place des politiques de sortie de crise. »

— M. François DELUGA, Président du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) de 2009 à 2024

« Pendant les trois années du projet, tous les maires, tous les représentants libanais que nous avons pu rencontrer, nous ont tous confirmé que la formation était une priorité pour eux, y compris dans le contexte de crise actuel au Liban. »

— M. Jean-Pierre COLIN, Vice-Président en charge des finances et des partenariats de coopération de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur