

**Le réseau GIFT-MENA**  
10 ans de partenariat MED-MENA



L'histoire d'une coopération  
au service de la gouvernance

**« Les instituts de formation constituent des centres d'excellence et d'expertise, acteurs clés pour la modernisation de l'action publique et le renforcement de la confiance des citoyens dans l'État, à partir des politiques de recrutement d'un capital humain compétent et de l'amélioration de la performance et de la capacité à gouverner. »**

**Lamia MOUBAYED BISSAT, Directrice de l'Institut des Finances Basil Fuleihan, Liban.**





# En quelques mots et quelques chiffres

Le réseau GIFT-MENA (*Governance Institutes Forum for Training in the Middle East and North Africa*) est une plateforme de dialogue et d'échange institutionnel entre décideurs, acteurs du développement et opérateurs de formation dans la zone Med-MENA, autour des thématiques de gouvernance, de performance et de valorisation du capital humain dans la fonction publique. Il s'agit d'un rassemblement informel de praticiens qui a pour mission de promouvoir la coopération triangulaire et multilatérale, notamment Sud-Sud, Nord-Sud et Med-MENA, afin de soutenir la modernisation de l'État et la gestion des ressources humaines et fiscales dans les pays de la région Afrique du Nord et Moyen-Orient (ANMO).

**« Le nouveau concept de service public repose non seulement sur l'efficacité et l'efficience mais aussi sur la modernisation et l'innovation. »**

Mohamed MOUBDI, *Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration, Maroc.*



**« Les réseaux permettent le développement de l'intelligence collective. »**

Vincent POTIER, *Directeur Général, Centre National de la Fonction Publique Territoriale, France.*



## 10 ans en chiffres

Le réseau compte plus de 60 institutions membres de 20 pays de la région.

20 organisations régionales et internationales y sont associées.

Plus de 13 accords de coopération bilatérale ont été signés.

2 réseaux nationaux de formation ont vu le jour au Liban et en Tunisie.

Des projets de partenariats innovants ont été initiés.

Plus de 1 400 dirigeants et futurs dirigeants, représentant un vivier de cadres supérieurs aptes à piloter les grands chantiers de réforme dans leurs pays, ont pris part aux activités du réseau.

# Valoriser le capital compétences de l'État

La plupart des fonctions publiques de la région ANMO ont vu le jour dans les années 1960 à 1970 afin d'accompagner de vastes plans de développement économique. Caractérisées par des structures démesurées, peu orientées vers la performance, elles souffraient de systèmes de recrutement et de rétention des compétences qui n'étaient pas en phase avec les exigences d'une administration publique contemporaine. Les grilles salariales étaient opaques. Des structures hiérarchiques trop rigides entravaient toute gestion moderne du capital humain ou toute approche prévisionnelle des compétences et des métiers. Dans cette région, l'État était l'employeur dominant (14 à 40% du total de la population active) avec une masse salariale publique représentant 9,8% du PIB, comparée à 5,4% en moyenne au niveau mondial.

La faiblesse des structures administratives et les déficits de gouvernance ont limité les champs d'action et d'influence des écoles et instituts de formation aux aspects organisationnels et procéduraux. Ces centres de savoir et de savoir-faire constituaient pourtant des lieux à haut potentiel pour la valorisation du capital compétence de l'État, pour l'anticipation des besoins, pour l'élaboration de politiques de recrutement basées sur la prévision et le mérite, et pour le suivi, l'évaluation et l'adaptation de toute réforme aux besoins du citoyen.

C'est dans ce contexte que le réseau GIFT-MENA a été créé.

Jusqu'alors aussi, la majorité de la coopération technique au développement provenait des pays du Nord dont les systèmes différaient drastiquement de la réalité des pays de la région. En même temps, de bonnes pratiques et des expériences réussies émergeaient de la zone ANMO.

Convaincus de la valeur ajoutée apportée par la coopération Sud-Sud et de l'intérêt du partage de compétences avec les pays du nord de la Méditerranée, le réseau GIFT-MENA s'est voulu un outil de mutualisation des expériences, d'échange entre pairs et de soutien aux coopérations bilatérale, triangulaire et multilatérale.

**« Knowledge, expertise, know-how, and solutions unique to the South are usually found within the Global South. »**

*Edem BAKSHISH, Chef de la Division des États Arabes, de l'Europe et de la Communauté des États Indépendants, Bureau des Nations Unies pour la Coopération Sud-Sud.*

## Promouvoir des valeurs fondamentales

- L'apprentissage mutuel entre les pairs, l'échange et le partage des connaissances, d'expertise, d'outils et de bonnes pratiques ;
- Le dialogue et la concertation entre les membres, ainsi que la mise en synergie des pratiques, des cultures et des valeurs ;
- La valorisation des efforts des opérateurs locaux ;
- La promotion de la gouvernance et des méthodes participatives ;
- L'égalité, la diversité et le respect des cultures locales ;
- L'excellence dans la fonction publique, la transparence et la responsabilisation ;
- La coopération multidimensionnelle intra-MENA et/ou avec les organisations et les institutions européennes, méditerranéennes et internationales.





« We need a collective effort to resolve collective problems.  
That's how governments gain and retain legitimacy. »

Michel DE VRIES, Président de l'Association Internationale des Écoles et Instituts d'Administration.

# Renforcer les capacités des membres et adapter l'expertise internationale aux cultures locales

L'objectif principal du réseau est de renforcer les capacités institutionnelles, stratégiques et opérationnelles des organisations membres, afin qu'elles se positionnent comme des acteurs incontournables de la modernisation de l'État et des politiques publiques, mettant à contribution la culture locale et l'expertise internationale.

Cet objectif s'articule autour de quatre piliers d'actions :

## Les quatre piliers de l'action de GIFT-MENA

### Formation et renforcement des capacités

- Optimisation de la qualité, de la cohérence et de la pertinence de l'offre de formation ;
- Offre de formation spécialisée en langue arabe, organisation de réunions et séminaires régionaux et élaboration de modules de formation en ligne.

### Coopération, échange Sud-Sud, Nord-Sud et MED-MENA

- Mutualisation et échanges à travers visites et voyages d'étude à des Centres d'Excellence régionaux, européens et internationaux ;
- Assistance technique à la création d'écoles et instituts de formation ;
- Échange de formateurs .

### Partenariats et mise en réseau

- Projets de partenariats et accords de coopération bilatérale ;
- Coordination avec les initiatives similaires dans la région ANMO et contribution aux manifestations et conférences internationales ;
- Documentation et diffusion des expériences régionales de modernisation de l'État.

### Recherche et publications

- Publications d'annuaires des Écoles de la Fonction publique, de rapports spécialisés, d'annales des conférences, d'études du cas ;
- Plateforme en ligne : [www.gift-mena.org](http://www.gift-mena.org)





« ... Le réseau GIFT-MENA a été fondé sur la base des initiatives existantes, pour les développer et faciliter le partage des connaissances techniques ; c'est un réseau pour la formation dans le secteur public, s'intéressant aux sujets de la réforme administrative et de la gouvernance. »

Édouard DAHDAH, *Expert du Secteur Public,*  
*Banque Mondiale.*



# Disposer d'une plateforme à large représentativité régionale

Dix ans après sa création, le réseau GIFT-MENA a réussi à attirer l'attention d'acteurs assurant une très large représentativité géographique dans un espace d'intervention qui couvre les États membres de la Ligue Arabe et les pays du nord de la Méditerranée. On observe trois types de membres :

**Les membres institutionnels :** Le réseau compte plus de 60 institutions membres de 20 pays de la région (Algérie, Arabie Saoudite, Bahreïn, Djibouti, Égypte, Émirats Arabes Unis, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Mauritanie, Maroc, Oman, Palestine, Qatar, Soudan, Syrie, Tunisie et Yémen), parmi lesquelles des écoles et instituts d'administration publique, des instituts des finances, des départements et des organismes gouvernementaux en charge de la gestion des ressources humaines et de la formation des fonctionnaires dans la région ANMO.

**Les membres associés :** Le Réseau comprend 20 Membres associés et partenaires, impliqués dans la formation et/ou le renforcement des capacités, parmi lesquels figurent des organisations régionales et internationales, des fonds de développement et des bailleurs de fonds.

**Les membres individuels :** Bien que prévue par le règlement interne, cette catégorie ne compte actuellement aucun membre.







# Une convention et trois instances dirigeantes

Le réseau GIFT-MENA est régi par une convention et un règlement interne approuvés par ses membres à l'occasion de l'Assemblée générale de 2008.

Conformément à ses statuts, la gouvernance, le management et l'administration de GIFT-MENA relèvent de trois instances :

1. L'Assemblée générale qui se réunit, à priori, tous les ans ;
2. Le Comité de Pilotage élu tous les deux ans, et composé de 5 membres institutionnels ;
3. Le Secrétariat exécutif qui assure la gestion quotidienne des affaires administratives, financières et techniques.

**GIFT-MENA est né dans un pays du Sud – le Liban – et est piloté par des institutions du Sud.**

**« The necessity to develop competencies makes training institutions very critical in the sustainability of the whole momentum of change, transformation, and development. However, the institutions themselves must undertake qualitative transformation to be effective actors of change and transformation. »**

*John Mary KAUZYA, Chef de Service de développement des capacités des administrations publiques,  
Département des Affaires Économiques et Sociales des Nations Unies.*



## Les 10 membres fondateurs du réseau ont constitué son premier comité de pilotage

- Banque Mondiale
- École Nationale d'Administration – Tunisie
- GIP ADETEF – France
- Governance Access Learning Network – Grande Bretagne
- Institut des Finances Basil Fuleihan – Liban / Secrétariat du réseau
- Institut National d'Administration Publique – Espagne
- Institut National de Formation – Jordanie
- Institut International de Gestion et de Formation – Liban
- Organisation Arabe pour le Développement Administratif – ARADO
- Réseau Méditerranéen d'Administration Publique – POLIBIUS



## Par la suite, selon les statuts votés en 2008, 11 membres ont été successivement élus pour constituer 4 comités de pilotage comme suit

### 1<sup>er</sup> Comité de Pilotage (2008-2010)

- École de Gouvernement – Dubaï
- Institut National de Formation – Jordanie
- Institut des Finances – Ministère de l'Économie et des Finances – Maroc
- Institut d'Administration Publique – Palestine
- Institut des Finances Basil Fuleihan – Liban / Secrétariat du réseau

### 2<sup>ème</sup> Comité de Pilotage (2010-2012)

- Institut d'Administration Publique – Bahreïn
- Institut National de Formation – Jordanie
- Institut des Finances – Ministère de l'Économie et des Finances – Maroc
- École Nationale des Finances – Tunisie
- Institut des Finances Basil Fuleihan – Liban / Secrétariat du réseau

### 3<sup>ème</sup> Comité de Pilotage (2012-2014)

- Institut d'Administration Publique – Bahreïn
- Centre de Formation en Finances Publiques du Ministère des Finances – Jordanie
- Ministère des Finances – Palestine
- École Nationale des Finances – Tunisie
- Institut des Finances Basil Fuleihan – Liban / Secrétariat du réseau

### 4<sup>ème</sup> Comité de Pilotage (2015-2017)

- Institut d'Administration Publique – Bahreïn
- Institut d'Administration Publique – Égypte
- Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative – Maroc
- Ministère des Finances – Palestine
- Institut des Finances Basil Fuleihan – Liban / Secrétariat du réseau

**« C'est à cette richesse qu'a eu accès l'ENA ces dix dernières années. En effet, l'École nationale d'administration a la chance d'avoir le réseau comme interlocuteur, acteur précieux pour l'aider à concevoir des formations de qualité à l'attention des hauts fonctionnaires de demain, qui soutiendront eux aussi le développement et la modernisation de leur État. »**

**Nathalie LOISEAU, Directrice de l'École Nationale d'Administration, France.**

## Un modèle financier participatif

Le réseau est financé en grande partie par ses membres dont il soutient les ambitions en adoptant un processus de décision participative. Le modèle de financement repose sur la prise en charge directe, par les membres eux-mêmes, de leur participation aux activités et/ou l'organisation d'activités dans leurs pays respectifs.

Plusieurs bailleurs régionaux et internationaux se sont associés au réseau, soit à travers une aide directe aux membres, soit par le biais du secrétariat, apportant, selon les projets, une contribution financière, technique ou combinée, et cofinçant événements, projets ou études. C'est le cas de la Banque Mondiale (WB), l'Agence Américaine de Développement International (USAID), la Banque Islamique de Développement (IDB), la Commission Économique et Sociale pour l'Asie de l'Ouest des Nations Unies (CESAO), l'Institut Arabe de Planification (API), etc.

Certains membres ont pris à leur charge l'organisation des assemblées générales et des conférences annuelles (la France, le Koweït, le Liban, le Maroc et la Tunisie).

L'Institut des Finances Basil Fuleihan du Liban a assuré depuis 2006 les coûts relatifs au Secrétariat du réseau et à l'organisation de certaines de ses activités.

Depuis sa création, le réseau a entretenu des liens étroits avec la France. Ce soutien s'est concrétisé par le biais de l'expertise et de l'ingénierie de l'agence de coopération technique des ministères économique et financier français, ADETEF, par un financement dédié du Trésor français (2010-2015), et par le soutien d'un nombre important de partenaires français, notamment le ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (MAEDI), la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), l'École Nationale d'Administration (ENA), et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT).



## Un soutien qui s'inscrit au cœur des priorités de la politique française d'aide au développement

- La Méditerranée et les thématiques de gouvernance démocratique, de stabilité et d'État de droit sont des priorités clairement affirmées par la politique française d'aide au développement ;
- L'Action du réseau s'inscrit dans la lignée de l'engagement français au sein de partenariats internationaux, comme l'Union pour la Méditerranée et le Partenariat de Deauville ;
- Le réseau a su valoriser et véhiculer l'expertise française en matière de gouvernance, de modernisation de l'action publique et de réforme administrative par le biais de projets de coopération triangulaire, de facilitation de projets de coopération bilatérale et par le recours à l'expertise française ;
- Le binôme France/GIFT-MENA a créé des synergies avec d'autres bailleurs engagés dans la région ANMO, ainsi qu'avec de nombreux réseaux régionaux et internationaux, et a favorisé la recherche de nouveaux partenariats stratégiques (fonds arabes et UE).

## 30 institutions membres et organisations régionales et internationales ont financé les activités du réseau au cours de ses dix années d'existence





# Bilan stratégique : faire face aux défis régionaux

## ***Un espace incontournable de dialogue et de mise en réseau***

En une décennie, le réseau a réussi à initier un dialogue autour des politiques publiques de valorisation du capital humain dans la région en y faisant participer les bailleurs de fonds. Ainsi, les huit réunions et conférences annuelles organisées entre 2006 et 2015 ont permis à plus de 720 décideurs publics et acteurs du développement d'échanger autour des thématiques de gouvernance, de performance et de valorisation du capital humain dans la fonction publique. Elles ont su s'imposer sur l'agenda régional et international comme des rendez-vous incontournables pour échanger et débattre des bonnes pratiques et mettre ainsi en valeur les expériences régionales réussies. Y ont participé, outre les institutions membres du réseau, ministres, responsables administratifs de haut niveau et représentants des partenaires techniques et financiers internationaux.

D'autres instruments ont favorisé la mise en réseau des institutions membres, notamment :

- Un site web trilingue, conçu comme une plateforme d'information et d'échange, et qui a permis d'attirer de nouveaux membres institutionnels. Y sont archivées l'ensemble des actions menées par le réseau ;
- Un répertoire des écoles et instituts de formation de la région MENA, mis à jour en 2016 ;
- Une newsletter trimestrielle bilingue ;
- La participation à plus de 40 conférences internationales pour la promotion de l'initiative et la création de liens de coopération.

**« La Conférence de Tunis fut une plateforme pour enrichir les relations entre les opérateurs et experts en formation des pays de la région, ce qui a favorisé l'échange d'expériences et d'expertise. »**

**Habiba JELASSI ALAYA, Ancienne Directrice de l'École Nationale des Finances, Tunisie.**

**« ... Je suis profondément convaincu de l'importance de la coopération entre les instituts de formation, et je tiens à souligner les efforts du réseau GIFT-MENA afin de favoriser le rôle de la formation et de la coopération entre les institutions membres. »**

**Hazem KHASAWNEH**, Ancien Directeur de l'Institut des Finances, Ministère des Finances, Jordanie.





# Bilan stratégique : faire face aux défis régionaux

## ***Un vivier de compétences***

Les nombreuses actions initiées durant les dix années ont permis de renforcer les capacités des agents publics des pays membres dans les domaines pointus de la gouvernance et des finances publiques qui représentent aujourd'hui le levier d'action de toute modernisation de l'État.

GIFT-MENA a œuvré pour la constitution d'un capital compétences régional en la matière. Ainsi :

- Plus de 470 cadres dirigeants de l'administration ont été formés aux thématiques de la modernisation de l'État et de la bonne gestion financière et ont participé à des réunions et séminaires régionaux. Ils représentent aujourd'hui un vivier de cadres supérieurs de l'Administration aptes à initier et à piloter le changement et les grands chantiers de réforme de leurs pays ;
- Un cursus spécialisé en « Modernisation des Finances publiques », en langue arabe, adressé aux hauts cadres de l'administration financière de la région ANMO, a été lancé en 2010 ;
- Un réseau d'échange d'experts-formateurs entre écoles et instituts de la région a été mis en place. Il permet d'accéder à l'expertise disponible au niveau de la région pour animer conférences et ateliers.

**« ... Ce réseau ... devient de plus en plus une plaque tournante où se rencontrent les professionnels de la formation pour l'échange enrichissant des expériences souvent différentes et variées. »**

*Fatima-Zohra ADI, Directrice de Formation, Banque d'Algérie.*

« L'Institut Arabe de Planification a proposé des pistes essentielles au renforcement institutionnel des différents instituts de formation au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, plus précisément dans le domaine du développement des capacités nationales et du développement d'une fonction de conseil dans les pays arabes. Il a également contribué aux processus d'apprentissage et à la création de kits pédagogiques. Mais, en contrepartie, il a largement profité des différents éclairages proposés lors des rencontres annuelles du réseau autour des méthodes et processus pédagogiques. »

**Badr MALALLAH**, *Directeur général de l'Institut Arabe de Planification au Koweït.*





# Bilan stratégique : faire face aux défis régionaux

## ***S'ouvrir aux nouvelles pratiques et aux nouvelles tendances***

Pendant dix ans, l'une des missions imparties au réseau a été de favoriser l'appréhension et la dissémination des bonnes pratiques et des nouvelles tendances afin d'alimenter le débat autour des politiques, des approches et des processus de modernisation. Elle a porté notamment sur :

- L'organisation de 6 visites d'étude qui ont permis à 32 participants de mieux comprendre le fonctionnement de certains centres d'excellence européens et régionaux et favorisé le renforcement de la coopération euro-méditerranéenne ;
- L'organisation de 13 visites d'études au Secrétariat qui ont porté l'échange d'expériences en matière d'ingénierie de formation et l'accompagnement des réformes financières et ont constitué le socle d'une coopération Sud-Sud en développement ;
- La distribution de 20 000 copies de publications spécialisées (rapports et annales de conférences) qui ont documenté des retours d'expériences régionales et internationales.

**« Par l'association dès l'origine de plusieurs institutions françaises à ses activités, le réseau GIFT-MENA a permis à la France de développer des liens de coopération avec des partenaires traditionnels mais aussi de nouer des relations avec de nouveaux partenaires de la région MENA autour de projets d'assistance technique ou d'échanges entre pairs. Il est devenu l'un des réseaux autour de la Méditerranée les plus importants pour le rayonnement de la France dans la région, s'appuyant sur l'expérience et le savoir-faire de ses agents publics. »**

**Agnès ARCIER, Présidente d'ADETEF (2009-2015).**



### ***Nourrir les coopérations bilatérale, triangulaire et multilatérale***

Dans la même lignée, des initiatives de coopération bilatérale diverses se sont développées et concrétisées. À titre d'exemples :

- La signature de 13 accords de coopération entre des institutions membres du réseau et la mise en œuvre de programmes communs ;
- L'adhésion du Maroc à l'Institut Arabe de Planification basé au Koweït ;
- L'association de l'Institut d'Administration Publique du Bahreïn et de l'ENA France pour la création d'un Master en Gestion Publique ;
- La création de 2 Réseaux nationaux de formation au Liban et en Tunisie, inspirés du schéma du Réseau français des Écoles du Service Public (RESP).

### ***Des synergies vertueuses***

Les activités mises en œuvre au titre du programme d'échange institutionnel ont permis de créer des synergies entre le réseau GIFT-MENA et huit autres réseaux régionaux et internationaux dont l'action vise à accompagner la réforme de l'État dans les pays ANMO. Des liens de travail ont ainsi été constitués avec :

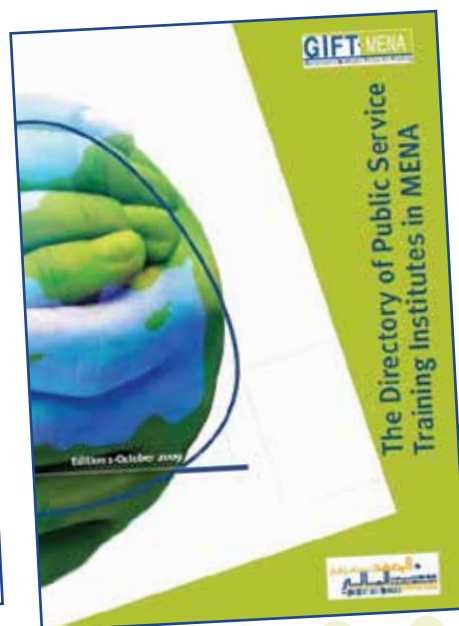
- L'initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et la compétitivité à l'appui au développement ;
- Le Réseau des écoles de gouvernement de l'OCDE ;
- Le Réseau des Directeurs du Budget dans la région ANMO, également affilié à l'OCDE ;
- L'Association Internationale des Écoles et Instituts d'Administration ;
- Le réseau Middle East Public Administration Research (MENAPAR) ;
- Le Forum Méditerranéen du Service Public ;
- Le Réseau Mixité et Gouvernance autour de la Méditerranée ;
- Le Réseau International pour l'Éducation Financière de l'OCDE.

# Contribuer à l'émergence d'une meilleure gouvernance publique

GIFT-MENA s'est attaché à favoriser l'émergence d'un tissu de dirigeants et futurs dirigeants qui, par leurs compétences et leur sens des responsabilités, sont susceptibles de devenir les acteurs du changement, de soutenir le développement de leurs pays et de contribuer à une dynamique d'intégration régionale.

En facilitant l'échange d'expertise et d'information, en jouant un rôle de coordination et d'animation et en soutenant les opérateurs de formation pour qu'ils deviennent des centres de savoir, le réseau a permis à ses membres de développer un modèle efficace de coopération Sud-Sud et triangulaire ouvert sur l'Europe et le monde. Il a aidé au passage des instituts et écoles membres d'une logique de simples destinataires de l'aide internationale à celle de centres d'action et de prospective.

Ces facteurs sont les prérequis indispensables au renforcement de la gouvernance publique dans une région où les indicateurs en la matière ont affiché un net recul au cours des dernières années.





## Les facteurs de réussite

- Une initiative qui a gagné en légitimité et œuvré à consolider la résilience ;
- Qui a osé rompre avec les modèles traditionnels de coopération ;
- Une initiative pionnière, ancrée dans sa région : née au Sud, pour le Sud, gérée par le Sud ;
- Dont le cadre opératoire est agile et autonome ;
- Dont les moteurs sont la demande, l'initiative et la plus-value ;
- Qui agit en passeur de savoir et de compétences et comme un véritable trait d'union ;
- Qui a su mettre en avant l'expertise disponible dans le monde arabe.







## Repenser l'avenir...

Solidement ancré dans son espace géographique, le réseau GIFT-MENA ne peut que subir de plein fouet les aléas auxquels doit faire face cette partie du monde, confrontée à la fragilité de plusieurs États, l'Irak, la Libye, la Syrie, le Yémen et le Liban, siège du Secrétariat, à la montée de la radicalisation chez les jeunes, à la multiplication des attaques terroristes, à la détérioration des fondamentaux macroéconomiques et des indicateurs de gouvernance, à la dégradation du bien-être, à l'effondrement du contrat social et à une crise migratoire d'une ampleur historiquement sans précédent.

L'analyse du monde méditerranéen mérite aujourd'hui d'être repensée au regard de la reconfiguration de cet espace. Cet ensemble est à la fois traversé par de profondes fractures et confronté à des enjeux communs qui placent les États du Nord et du Sud dans une situation de forte interdépendance. Au gré des changements géopolitiques, GIFT-MENA a su prouver son utilité et démontrer la nécessité de son action. Les thématiques de gouvernance, de performance et de valorisation du capital humain sont les sujets d'avenir pour la stabilisation, le développement durable et la construction d'une paix pérenne dans cette partie du monde.

Ceci passe nécessairement par une consolidation de la coopération inter-méditerranéenne Nord-Sud et Sud-Sud, notamment afin de renforcer la gouvernance publique dans cette partie du monde. L'avenir de la région en dépend. C'est dans cette perspective que le réseau GIFT-MENA est plus que jamais nécessaire.

Cependant, il doit faire face à trois défis majeurs :

- Structurel d'abord : Pour garantir sa propre pérennité, ce réseau informel est tenu aujourd'hui de faire évoluer son modèle institutionnel et son mode opérationnel.
- Financier ensuite : Les crises qui ont touché certains pays de la Méditerranée et les politiques d'austérité qui s'en sont suivies ont rendu les financements complémentaires incertains. La grande majorité des subventions arabes et internationales se concentrent aujourd'hui sur l'assistance humanitaire aux réfugiés syriens, première priorité de l'aide au développement régional.
- Enfin, de pertinence : Le réseau se doit de continuer à apporter des réponses de fonds et d'animer le débat face aux nouveaux défis qui émergent au sein de la région.



**« Aujourd'hui, le réseau regarde vers l'avenir. Il a mûri. Il a montré son utilité profonde. Il apporte des résultats tangibles, consolide son implantation et son influence. Il renforce ses capacités. »**

Marylise **LEBRANCHU**, Ancienne Ministre de la Fonction publique, France.



## Membres institutionnels

### Algérie

Banque centrale d'Algérie, École nationale d'Administration, Institut d'Économie douanière et fiscale, Institut de Développement des Ressources Humaines, Ministère des Finances, Institut supérieur de Gestion et de Planification.

### Arabie Saoudite

Institut d'Administration publique.

### Bahreïn

Institut d'Administration publique, Ministère des Finances.

### Djibouti

Institut National d'Administration Publique.

### Égypte

Agence centrale d'Organisation et d'Administration, Ministère du Plan et de la Réforme administrative, Institut national de Management, Centre de la gouvernance, Ministère des Finances.

### Émirats Arabes Unis

Institut de la Réforme administrative, Mohamad Bin Rachid School of Government.

### Irak

Centre national de Consultations et Développement en Management, Institut de Formation aux Finances et à la Comptabilité, Ministère des Finances du Gouvernement régional du Kurdistan.

### Jordanie

Centre de Formation aux Finances publiques, Institut national de Formation, Ministère des Finances.

### Koweït

Banque centrale du Koweït, Ministère des Finances.

### Liban

École nationale d'Administration, Institut des Finances Basil Fuleihan (Secrétariat du GIFT-MENA), Institut de Formation et de Développement de la Banque du Liban.

### Libye

Institut de Planification, Institut des Études bancaires et fiscales, Ministère des Finances.

### Mauritanie

Ministère des affaires économiques.

### Maroc

École nationale supérieure d'Administration, Institut des Finances, Ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration.

### Oman

Institut d'Administration publique.

### Palestine

Conseil de la Fonction publique, Autorité Monétaire palestinienne, Institut palestinien des Finances, Institut national d'Administration, Ministère des Finances.

### Qatar

Institut de Développement administratif, Ministère des Finances.

### Soudan

Académie des Études économiques et financières, Académie des Sciences Administratives; Banque centrale du Soudan, Haut Conseil pour la Gouvernance locale et le Développement des Ressources humaines, Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère des Finances et de la Fonction publique (Red Sea State), Conseil national de Formation.

### Syrie

Institut d'Administration publique, Institut Supérieur de la réforme administrative.

### Tunisie

Centre national d'Innovation pédagogique et de Recherche en Éducation, École nationale d'Administration, École nationale des Finances, Institut de Financement du Développement du Maghreb arabe, Premier Ministre, Ministère des Finances, Ministère du Développement et de la Coopération internationale.

### Yémen

Institut des Finances, Ministère des Finances, Ministère de la Planification et de la Coopération internationale.

## Membres associés et Partenaires

- Banque Islamique pour le Développement
- Banque Mondiale
- Bureau des Nations Unies pour la Coopération Sud-Sud (UNOSSC)
- Centre d'Études Économiques et Financières du Fonds Monétaire International (CEF-IMF)
- Centre de Formation de l'Organisation internationale du Travail (ITC-ILO)
- Centre National de la Fonction publique Territoriale – France
- Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie de l'Ouest
- Département des Affaires économiques et sociales des Nations Unies
- Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique – France
- École Nationale d'Administration – France
- Expertise France
- Institut Arabe de Planification – Koweït
- Institut Islamique pour la Recherche et la Formation (IRTI)
- Institut des Politiques Économiques du Fonds Monétaire Arabe
- Institut National d'Administration Publique — Espagne (INAP)
- Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International – France
- Ministère de la Fonction publique – France
- Organisation Arabe pour le Développement administratif (ARADO)
- Organisation pour la Coopération et le Développement économiques (OCDE)
- Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)



## À l'origine

En mars 2006, et à l'occasion de son 10<sup>ème</sup> anniversaire, l'Institut des Finances du Liban organisait, dans ses locaux à Beyrouth, « le Forum des Instituts et Écoles de Formation pour la Gouvernance dans la Région ANMO ».

Ce Forum réunissait 13 directeurs et responsables d'écoles et d'instituts de formation à la gestion des affaires publiques et à la gouvernance dans la région ANMO. Il rassemblait 11 représentants d'instituts de formation européens, 3 représentants de la Banque mondiale et 15 experts libanais, responsables au sein de ministères, d'universités ou de centres de formation publics et privés.

Les objectifs en étaient de favoriser les échanges d'expériences, de profiter de l'expertise des présents et de s'inspirer des bonnes pratiques internationales.

Au terme du Forum, et face au besoin imminent révélé par le contenu des débats, les parties présentes ont conclu à la nécessité de créer un réseau, destiné à adresser les priorités de la formation à la bonne gouvernance.

Afin de coordonner la mise en œuvre des décisions prises et du calendrier de leur exécution, un premier comité de pilotage a été constitué.

Ainsi, le premier réseau d'instituts et d'écoles de formation dans la région ANMO était créé. Ses objectifs étaient déjà clairement énoncés et son agenda de travail établi.

**Ce réseau portera le nom de GIFT-MENA, soit le « GOVERNANCE INSTITUTES FORUM FOR TRAINING ».**

