



## Cinquante ans de réflexion... et un avenir à bâtir Maison du Futur, Bekfaya Vendredi, 5 décembre 2025

### « De la crise morale à la refondation institutionnelle : rompre pour rebâtir »

**Lamia Moubayed Bissat**

*Je souhaite tout d'abord exprimer mes sincères félicitations au Président Gemayel et à l'équipe de la Maison du Futur, ainsi que saluer leur persévérance. Le dialogue que cette maison prône - pour nous, Libanais - n'est pas une option : c'est la seule architecture durable pour l'avenir. Cet avenir ne se construit ni par la force, ni par le silence, mais par la réflexion, la parole, l'échange, ainsi que par la capacité d'écoute et d'empathie.*

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, chers collègues, distingués chercheurs et praticiens, Permettez-moi d'ouvrir par un constat devenu presque banal, mais scientifiquement fondé : la corruption n'est jamais seulement un problème moral ; elle est un problème d'équilibres institutionnels, et, plus profondément, d'une **tension fondamentale entre leadership et pouvoir**.

Quand des personnes en position d'autorité détournent ce pouvoir à leur profit, pour elles-mêmes, leur famille ou leur réseau, on parle de corruption. Cette dynamique n'est pas seulement un choix moral ; elle découle d'un **calcul**, d'un arbitrage entre **risque et récompense**. Ce calcul se joue dans un contexte institutionnel, et ce contexte est façonné aussi par la culture.

#### **I. De la crise morale à la crise systémique**

Au Liban, ce n'est pas un hasard si la corruption est endémique : les conditions définies par nombreux chercheurs — de Robert Klitgaard à Susan Rose-Ackerman — sont réunies : la **discrétion**, le **monopole**, l' **absence de redevabilité**.

Des marchés publics opaques, une administration fortement politisée, un audit institutionnel faible, le favoritisme, la faible transparence budgétaire : tous ces mécanismes structurels accumulés au fil des décennies, amplifiés dans la période post-guerre civile, ont transformé ce qui aurait dû être des déviations individuelles en équilibres collectifs pernicieux.

Les conséquences sont mesurables :

- selon l'Indice de Perception de la Corruption (CPI), le Liban a perdu plus de 25 points depuis 2012,



- environ 40 % des dépenses publiques selon diverses estimations sont exposées à des risques élevés d'irrégularités,
- la fuite des compétences continue d'accroître les coûts institutionnels et économiques.

Le résultat ? Une crise morale : la confiance publique est détruite. Et une crise institutionnelle : l'État perd sa capacité d'action efficace.

## II. Changer les attitudes ? Oui, mais avec prudence : la « culture » n'est pas l'ennemi

Les approches classiques de lutte contre la corruption proposent de "changer les attitudes", via : l'éducation et la formation, les codes d'éthique, la transformation de la culture organisationnelle. Ces leviers sont utiles, mais insuffisants, surtout si on ne prend pas en compte ce que la recherche montre.

Les travaux empiriques d'Alberto Alesina et Paola Giuliano (2010), ainsi que ceux de Ronald Inglehart et Christian Welzel, démontrent que certaines dimensions culturelles jouent un rôle fondamental.

1. **La première dimension : Tradition ↔ Rationalité** nous dit que dans les sociétés traditionnelles collectivistes, l'in-groupe (religion famille, clan, secte) prime. L'autorité est moins contestée, la loyauté à l'in-groupe peut favoriser népotisme, clientélisme, corruption. Cela crée un terrain fertile pour un leadership autoritaire non remis en cause, facilitant l'abus. Tandis que les valeurs rationnelles / sécularisées remettent en cause ces normes.
2. **La deuxième dimension : Survie ↔ Expression individuelle** : nous informe que les valeurs de survie (économique, physique) lorsqu'elles dominent, poussent les gens à tolérer ou même fermer les yeux sur la corruption, poussés par le besoin et la vulnérabilité. À l'inverse, les sociétés davantage orientées vers l'auto-expression encouragent la participation, la transparence, la critique : des antidotes culturels à l'abus de pouvoir.

Ces deux dimensions expliquent environ 62 % de la variance dans l'Indice de Perception de la Corruption (2014).

Faut-il conclure que certaines cultures sont "prédisposées" à la corruption ?

Absolument pas. Ce serait scientifiquement infondé et politiquement dangereux.

La bonne conclusion est autre : la décision d'être corrompu dépend à la fois d'un contexte normatif et d'un calcul coûts-bénéfices. Autrement dit : les valeurs influencent les comportements, mais ce sont les incitations institutionnelles qui les déclenchent ou les inhibent.

## III. Le calcul des risques et récompenses ou le «bribing equilibrium »

Les variations de corruption d'un pays à l'autre s'expliquent en partie par la qualité des politiques et des institutions, publiques comme privées. Les institutions ne sont pas de simples structures : elles créent les incitations qui façonnent les comportements. La corruption survient quand le **système**



**institutionnel** laisse un large espace à l'opportunisme, quand le pouvoir du corrupteur est quasi-monopolistique, quand les sanctions sont faibles et les récompenses élevées. La corruption s'infiltré alors dans le gouvernement, le commerce, et la société civile.

Cette tension doit être régulée institutionnellement. Il faut rompre l'équilibre de corruption - le «bribing equilibrium» - en rendant le **risque plus grand que le gain**.

Instaurer des récompenses pour l'intégrité, des sanctions dissuasives pour la corruption.

En augmentant les risques pour les corrupteurs et en réduisant les gains, on perturbe l'équilibre favorable à la corruption.

C'est l'axe central : rendre la corruption plus coûteuse que l'intégrité.

Ces leviers ne sont pas simplement structurels : ils incarnent la rupture avec une culture de l'impunité, tout en restant sensibles aux valeurs culturelles.

#### **IV. Inégalités et pouvoir : un cadre plus large**

Pour revenir à la « tension entre pouvoir et leadership », il faut aussi l'inscrire dans le contexte des inégalités globales, mais particulièrement aiguës dans le cas libanais. Selon le World Inequality Report, la part de richesse du top 1 % a explosé au fil des décennies, tandis que la moitié la plus pauvre de la population mondiale possède une part dérisoire. Au Liban, la concentration de la richesse est historiquement extrême: les 10 % les plus riches détiennent près de 70 % de la richesse personnelle estimée.

De même, selon des données fiscales et nationales consolidées, les 1 % les plus aisés captent environ 25 % des revenus nationaux, et les 10 % supérieurs près de 55 %, tandis que la moitié la plus pauvre de la population se partage une part marginale du revenu total.

Depuis le début de la crise économique, le tissu social s'est effondré : la pauvreté a explosé, le taux de personnes vivant sous le seuil de pauvreté est passé à environ 44 % de la population. L'érosion de la classe moyenne, combinée à l'appauvrissement d'une grande partie de la population, a considérablement réduit la mobilité sociale.

Cette concentration extrême de richesse accroît le pouvoir politique et économique d'une minorité, ce qui, dans un contexte institutionnel fragilisé, accroît les risques de capture de l'État, d'abus de pouvoir et de corruption. Quand les élites économiques dominent les ressources et influencent les structures de décision, elles peuvent modeler les règles à leur avantage, ce qui fragilise davantage l'équité, la transparence et la confiance publique.

Autrement dit, les inégalités ne sont pas un simple paramètre social : elles constituent un facteur central qui alimente la dynamique corruptrice.



## V. Comment rompre l'équilibre corrupteur ?

Pour rompre avec cet équilibre, nous devons agir sur plusieurs leviers

1. **Par des Politiques publiques qui** combinent élections compétitives, systèmes au mérite (méritocratie), séparation des pouvoirs, marchés publics concurrentiels, autorités d'audit indépendantes, et justice efficace.
2. **Par des Institutions efficaces** : services publics (fonction publique), organes de contrôle (auditeurs, Cours des comptes), procureurs, police, ...
  - Des procédures standardisés, des règles claires qui réduisent la discrétion des agents.
  - **Des systèmes renforcés** à travers des contrôles internes robustes, des systèmes d'information intégrés, des audits indépendants. Les audits réguliers et l'automatisation réduisent les irrégularités de 25 % à 35 % (Pope 2010).
3. **Par la technologie** : l'e-gouvernement et la digitalisation peuvent réduire les marges de manœuvre discrétionnaires tout en renforçant la transparence. L'e-procurement est un exemple: Ces systèmes réduisent le coût du favoritisme de 10 à 20 % selon la Banque mondiale (2019).
4. **L'open data** en marchés publics, la publication des contrats, des bilans réduit la capacité de manipulation et augmente la surveillance citoyenne. Selon la Banque mondiale, les pays adoptant des registres de contrats ouverts réduisent les surcoûts de 10 à 20 %. Les initiatives d'open data dans 28 pays ont permis d'augmenter la détection d'irrégularités de 15 à 40 % (World Bank, 2020).

**Et certainement** dans un pays comme le Liban, rompre avec la corruption implique impérativement de

5. **S'attaquer aux inégalités profondes**, non seulement à travers des réformes institutionnelles, mais aussi en réduisant la concentration économique, en renforçant la redistribution, et en protégeant les groupes vulnérables.

## VI. Formation et leadership : pourquoi ce n'est pas assez

La formation (éthique, formation anti-corruption) est nécessaire, mais **seule**, elle ne suffira jamais. Comme le soulignent Klitgaard et d'autres : si un agent formé opère dans un système où le pouvoir est un monopole, où il n'y a pas de redevabilité, il peut très bien utiliser ses compétences pour frauder **mieux**, plutôt que pour servir l'intérêt général.

Les données comparatives le confirment : les pays ayant investi massivement dans la formation sans modifier les incitations n'ont pas vu baisser leur corruption. Sans institutions fortes, la formation peut davantage "apprendre à mieux frauder" qu'à prévenir la fraude.



## VII. Le Gouvernement Salam

Le gouvernement de Nawaf Salam a pris plusieurs engagements concrets, entre autres:

- Œuvrer pour une stabilité intérieure : indispensable pour restaurer la crédibilité institutionnelle.
- Modernisation de la gouvernance avec des réformes structurantes comme celle des réformes fiscales et financières, l'Indépendance de la justice, le système des marchés publics et des PPP, la digitalisation, un mécanisme concurrentiel pour la sélection de candidats aux postes de dirigeants, etc. (La modernisation des marchés publics rappelle qu'il a introduit les principes OCDE de la concurrence, a réduit la discrétion, digitalisé les étapes et renforcé le contrôle).
- Transparence et redevabilité, notamment par le renforcement des mécanismes de contrôle et reddition de comptes.
- Un environnement qui encourage le courage : propice aux actes tels les sanctions financières concrètes récemment émises par la Cour des Comptes à d'anciens ministres pour des actes de mauvaise gestion dans le secteur des télécoms (verser plus de 35 millions de dollars en indemnités compensatoires pour le préjudice subi par l'État). Cela marque un tournant en matière de redevabilité des autorités et de lutte contre le détournement des fonds publics.

## VII. Le cas libanais : une opportunité à saisir, une obligation de traduire

Aujourd'hui, nous disposons d'une opportunité historique : il s'agit d'opérer une rupture méthodologique avec un système permissif, et de nous engager, sans délai, dans une transition vers un système prévisible et transparent. Cela commence par...

1. **Reconnaître cette tension structurelle entre leadership et pouvoir et reconnaître la culture, pas comme une excuse, mais comme un terrain à prendre en compte** : on ne changera pas la culture du jour au lendemain, mais on peut concevoir des institutions qui fonctionnent avec les valeurs dominantes, et non contre elles.
2. **Mettre en place des politiques publiques et des institutions robustes (électorales, judiciaires, de contrôle) qui équilibrent le pouvoir et modifient le calcul des risques/récompenses** : plus de transparence, plus de sanctions, des incitations positives. Utiliser la technologie pour limiter la discrétion et rendre les actions des dirigeants plus traçables et moins arbitraires. Et pour référence, selon le « Ease of Doing Business 2023 » de la Banque Mondiale, une amélioration de la transparence et de la gouvernance pourrait réduire les coûts de transaction de 15 à 25 %, rendant le Liban plus compétitif dans la région.
3. **Restituer les capacités de l'Etat, sortir de l'« Etat part-time » que la crise financière nous a fait subir, vers un État riche en talent, décentement payés, bien équipés**, et aller vers un Etat qui anticipe les risques géographiques et climatiques, gère les ressources avec rigueur et offre des services fondés sur l'efficacité, non sur l'allégeance.



4. **Se repositionner dans une perspective d'intégration régionale** dans une région en pleine transformation, corridors énergétiques en Méditerranée orientale, EastMed, expansion logistique du Golfe, mégaprojets maritimes en mer Rouge, reconstruction progressive de la Syrie.
5. **Élargir le combat anti-corruption en l'articulant avec la lutte contre les inégalités de richesse.**  
C.a.d. traiter l'inégalité comme un problème de corruption : la concentration extrême du pouvoir économique alimente la corruption politique ; résoudre l'un aide à résoudre l'autre.

Les statistiques sont claires : les politiques structurelles fonctionnent lorsqu'elles sont combinées à une volonté politique, une stabilité institutionnelle et une mise en œuvre rigoureuse.

## **Conclusion : Rompre pour rebâtir avec sens**

Mesdames et Messieurs,

Rompre pour rebâtir, c'est accepter la tension entre leadership et pouvoir : ne pas renier le pouvoir, car il est nécessaire, mais le soumettre à des institutions justes, efficaces, transparentes.

C'est transformer les incitations pour que la corruption devienne moins rentable que l'intégrité, et rebâtir, un État capable, crédible et orienté vers le bien public.

Cette refondation est plus qu'un acte technique : c'est un acte politique, moral, culturel.

C'est ainsi que le Liban peut retrouver un équilibre de confiance et de performance au service de sa population et de ses partenaires.

Je vous remercie.

## **References**

- Alesina, Alberto & Giuliano, Paola. (2010). The Power of the Family. *Journal of Economic Growth*, 15(2), 93–125.
- Gorodnichenko, Yuriy & Roland, Gérard. (2016). Culture, Institutions, and the Wealth of Nations. *Review of Economics and Statistics*, 99(3), 402–416.
- Hofstede, Geert. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Inglehart, Ronald & Welzel, Christian. (2005). *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*. Cambridge University Press.
- Inglehart, Ronald et al. (various years). *World Values Survey*.
- Klitgaard, Robert. (1988). *Controlling Corruption*. University of California Press.
- Kyriacou, Andreas. (2016). Individualism–Collectivism, Governance, and Corruption. *Economics Letters*, 139, 1–4.
- Transparency International. *Corruption Perceptions Index (CPI)*.
- United Nations Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). (2021). *Multidimensional poverty in Lebanon: A proposed measurement framework, and an assessment of the socioeconomic crisis*.
- World Bank. (2024). *Lebanon Poverty and Equity Assessment 2024 – Weathering a Protracted Crisis*. Washington, DC: World Bank.