

L'AVENIR DE L'ACTION PUBLIQUE

REGARDS CROISÉS AUTOUR
DE LA MÉDITERRANÉE

ENTRETIEN AVEC VINCENT POTIER,
LAMIA MOUBAYED, ADEL BEN YAKHLEF



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

SOMMAIRE

CHAPITRE INTRODUCTIF	TROIS ÉCOLES AU CŒUR DE LA MÉDITERRANÉE	5
CHAPITRE I	LES RÉFORMES PRIORITAIRES DU SECTEUR PUBLIC DANS UN MONDE MÉDITERRANÉEN EN CRISE.	8
CHAPITRE II	L'ACTION PUBLIQUE EN MUTATION.	21
CHAPITRE III	LES FACTEURS DE RÉNOVATION DES SERVICES PUBLICS	28
CHAPITRE IV	L'ACTION PUBLIQUE EN MUTATION.	37
CHAPITRE V	LES CRITÈRES QUI FONDENT LA QUALITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE.	45
CHAPITRE VI	LES ÉCOLES DE FORMATION ACTEURS DU CHANGEMENT	50
CHAPITRE VII	LA COOPÉRATION INTERNATIONALE UN ATOUT MAJEUR EN MÉDITERRANÉE	60
	ANNEXES	66

LES INTERVENANTS

VINCENT POTIER, directeur général du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), à Paris.

LAMIA MOUBAYED, directrice de l'Institut des finances Basil Fuleihan (Liban) et présidente du réseau GIFT-MENA des écoles et instituts de la fonction publique.

ADEL BEN YAKHLEF, directeur du Centre de formation et d'appui à la décentralisation (CFAD) à Tunis et président du réseau des écoles de service public de Tunisie.

Ces entretiens ont été réalisés par **JEAN-MICHEL MEYER**, journaliste spécialiste du développement et de l'Afrique.

La coordination éditoriale a été assurée par **ANDREAS KORB**, directeur de la mission coopérations internationales du CNFPT.

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage retrace une réflexion partagée sous forme d'un dialogue en juillet 2016 à Marseille. Les participants, dirigeants d'institutions publiques de formation à l'administration dans leurs pays respectifs, se sont donnés pour objectif de porter leurs regards sur l'état de l'action publique dans l'espace méditerranéen.

Convaincus que les écoles et instituts de formation du service public sont des acteurs majeurs du changement et considérant que l'action publique a besoin de se confronter à des réalités politiques, institutionnelles et culturelles différentes pour alimenter de nouvelles approches du rôle de leurs établissements et de la place de la formation, ils se sont attachés lors de ces entretiens à déceler les enjeux communs à leurs pays.

Engagés depuis longtemps dans le développement de réseaux d'échange de pratiques et d'expériences, soit au niveau national respectif, soit à l'échelle internationale dans les réseaux comme « GIFT-MENA » et « Forum méditerranéen du service public », les participants ont tout d'abord analysé l'état du secteur public dans un espace méditerranéen – auquel la France appartient pleinement par ses liens politiques et humains – qui connaît de profonds bouleversements et qui ébranlent les Etats et l'action publique. Si les crises subies sont de nature différente en France et dans les pays des rives sud et est de la Méditerranée, chaque pays a dû trouver des réponses pour réformer son secteur public et pour l'adapter à des exigences nouvelles d'une ampleur inattendue. Urgence et fragilité marquent le contexte dans lequel ces pays sont amenés à adopter des réformes de l'action publique.

Pour autant, si les questions sur le secteur public sont essentielles, sont-elles prioritaires face aux graves crises sécuritaires, économiques et financières auxquelles sont exposés nos pays ? Ces crises aussi menaçantes qu'elles-soient, peuvent-elles déclencher une volonté de s'attaquer à des réformes profondes pour réaffirmer la puissance publique et pour impulser un débat sur une société désireuse de porter un projet d'avenir commun ?

Quels en sont les clés et les facteurs pour recréer une idée partagée par tous de ce qui est l'intérêt général, le bien commun ? Quelles en sont les exigences face au service public et quelles valeurs doit-il incarner pour pouvoir jouer pleinement son rôle de garant de la cohérence et de l'équité de l'action publique ? Pour refonder le sens de l'action publique, la notion de la qualité du service public occupe une place centrale, mais celle-ci diffère d'un pays à l'autre bien

que la France partage beaucoup de valeurs, de traditions et de culture avec les pays méditerranéens. Toutefois, dès lors, que la notion de qualité tient compte des finalités du service public, elle s'inscrit dans une dimension qui peut être partagée par tous. C'est aux écoles et instituts de formation de livrer les outils pour développer des approches comparatives afin de d'ancrer l'offre de formation dans une logique de l'anticipation des mutations qui se profilent.

Enfin, pour avancer sur ce chemin, les politiques de coopération internationale bi- et multilatérale se doivent de favoriser un modèle basé sur la co-construction qui respecte les institutions présentes, même fragilisées et qui exclut toute substitution. Elles doivent reconnaître le rôle-clé des écoles et instituts de formation à l'administration publique ainsi que les réseaux tels que ceux cités qui offrent une enceinte de co-production innovatrice, car ils promeuvent l'échange entre pairs des deux rives de la Méditerranée, car ils portent les valeurs de solidarité et du partage du ce bien commun qu'est la Méditerranée.

CHAPITRE INTRODUCTIF

TROIS ÉCOLES AU CŒUR DE LA MÉDITERRANÉE

- **Avant d'entrer dans le vif du sujet et de débattre sur votre vision à chacun de l'avenir de l'action publique autour de la Méditerranée, pouvez-vous, à tour de rôle, nous présenter brièvement votre école de formation du service public et nous préciser l'action qu'elle mène à l'international, notamment en Méditerranée ?**

Vincent Potier, directeur général du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) :

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) est un outil au service des collectivités territoriales françaises et des agents de la fonction publique territoriale. Cet établissement public exerce des missions statutaires et de formation tout au long de la vie. Dans l'exercice de ses compétences, l'établissement veille à ouvrir quelques fenêtres sur les expériences de pays étrangers, considérant que l'action publique telle qu'elle est menée en France a besoin de se confronter à des réalités politiques, institutionnelles et culturelles différentes. C'est important de coopérer pour nourrir notre propre activité de formation. Dans ce cadre, le CNFPT est amené à former des agents de collectivités françaises engagées dans l'action internationale. De plus, le CNFPT participe à des actions de coopération internationale, à la demande du ministère français des Affaires étrangères ou d'autres ministères et agences de l'Etat et notamment autour du bassin méditerranéen et en Afrique de l'Ouest.

- **Avez-vous des exemples concrets à nous donner ?**

Vincent Potier : Le CNFPT a contribué activement en 2012, dans le cadre du Réseau des écoles de service public, à la création du Forum méditerranéen des écoles de services publics. Le Forum comprend une plate-forme numérique

et organise des rencontres de ses membres. Elle regroupe 131 écoles de formations de cadres du secteur public de la rive sud et de la rive nord de la Méditerranée. La dernière s'est tenue en juin 2015 à Tunis, à l'invitation du Centre de formation et d'appui à la décentralisation (CFAD).

Lamia Moubayed, directrice de l'Institut des finances Basil Fuleihan de Beyrouth (Liban) et présidente du réseau GIFT-MENA :

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. L'Institut est à l'origine un projet de coopération franco-libanaise, créé en 1996. Ma première mission a été de le transformer en institution publique parce que, paraît-il, il avait su créer de la valeur.

Comme le modèle de renforcement de compétences, notamment en matière de gestion des finances publiques, a fonctionné au Liban, il a suscité l'intérêt de ses voisins arabes, ayant des expériences très diverses et contrastées dans ce domaine et qui ont parfois cherché à le répliquer ou à s'en inspirer - une région arabe au sein de laquelle le Liban a toujours constitué une plaque tournante pour ce qui est de la formation et de l'éducation.

Aujourd'hui, l'Institut est considéré comme « l'école des finances publiques » du gouvernement libanais qui a vocation à servir son principal client, le ministère des Finances, ainsi que l'administration centrale et locale. Et au fur et à mesure qu'il a acquis du savoir-faire, de la maturité et du recul, il s'est aussi trouvé une vocation régionale. Il ne s'est pas uniquement tourné vers les pays arabes, mais aussi vers les pays riverains de la Méditerranée, cherchant à apprendre non seulement du Nord mais aussi du Sud.

Et comme le disait Vincent Potier à l'instant, nous vivons dans un espace libre de confrontation d'idées et de pratiques, dans le but de créer de la valeur.

► **Quels exemples de coopération pouvez-vous nous donner ?**

Lamia Moubayed : En 2006, nous avons créé le réseau GIFT-MENA qui a essayé de regrouper les écoles de formation de la fonction publique dans

« Le Liban a historiquement constitué une plaque tournante dans le monde arabe pour ce qui est de la formation et de l'éducation. »

le monde arabe et autour de la Méditerranée, avec l'appui des partenaires français, espagnols et italiens. Ces écoles ne se connaissaient pratiquement pas à l'origine.

L'Institut a établi le premier répertoire des écoles, a identifié leurs domaines d'expertise, les a encouragé à se connaître et à échanger, dans le but de profiter de l'expérience des uns et des autres, et d'essayer d'avancer ensemble sur les dossiers de la valorisation du capital humain dans la fonction publique, des dossiers qui paraissent techniques, mais qui ont d'importantes retombées politiques.

Les pays de la région Afrique du Nord et Moyen Orient (ANMO), le Liban compris, ont des fonctions publiques lourdes et complexes qui pèsent sur la performance de l'action publique et sur le budget de l'Etat, sans nécessairement répondre de manière efficace aux attentes des citoyens

Pratiquement tous les indices de gouvernance publique le soulignent. Au Liban, par exemple, l'indice d'interférence politique par rapport aux compétences en vue d'un recrutement dans la fonction publique est l'un des plus élevé dans le monde arabe !

Adel Ben Yakhlef, directeur du Centre de formation et d'appui à la décentralisation (CFAD) et président du réseau des écoles de service public de Tunisie :

En Tunisie, le Centre de formation et d'appui à la décentralisation (CFAD) est un établissement public chargé de l'encadrement et de la formation des ressources humaines au niveau des collectivités locales, mais aussi de l'administration régionale. Le Centre a vu le jour en 1995. Avant la révolution de 2011, le CFAD évoluait dans un cadre d'une centralisation trop excessive qui l'empêchait de fournir des résultats satisfaisants.

Depuis la révolution, l'aspiration à instaurer un modèle décentralisé s'est imposée. Les principes de la décentralisation ont été inscrits dans la nouvelle Constitution de janvier 2014. Dans ce contexte, le CFAD a un rôle central à jouer, dans la mesure où la décentralisation ne peut réussir qu'avec des moyens suffisants et des ressources humaines compétentes.

Le CFAD a en effet la mission stratégique de former les personnels des collectivités locales, de favoriser l'échange de bonnes pratiques entre les collectivités elles-mêmes et avec leurs pairs à l'étranger. Le centre est en train de jeter les bases de ces réformes.

Nous avons conclu des accords avec plusieurs institutions similaires, dont le CNFPT, qui est à nos côtés depuis la création du CFAD. Nous coopérons pour la mise en place d'un système performant d'encadrement et de formation. Cette coopération continue et se renforcera au cours des prochaines années.



CHAPITRE I

LES RÉFORMES PRIORITAIRES DU SECTEUR PUBLIC DANS UN MONDE MÉDITERRANÉEN EN CRISE

► L'Espace méditerranéen connaît de profonds bouleversements qui font vaciller le secteur public dans de nombreux pays. Entre les effets de la crise économique depuis 2008 et les troubles politiques et sociaux qui ont agité certains pays de la région, quels impacts ces événements ont-ils eu sur le rôle de l'Etat, les services publics et l'action publique en générale ? Des réformes du secteur public sont-elles engagées dans chacun de vos pays ?

Vincent Potier, directeur général du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) :

Cette question interpelle surtout Lamia Moubayed et Adel Ben Yakhlef. Toutefois, je veux souligner que la France est depuis longtemps dans une position de relations fortes et respectueuses menées avec les pays arabes et particulièrement ceux du pourtour méditerranéen. L'évolution géopolitique de ces dernières années a été un facteur de tensions avec notamment les crises en Irak, en Libye, en Syrie. Nous sommes dans un contexte critique, avec plusieurs conflits armés, la crise migratoire, la montée du terrorisme. En France, nous sommes dans une situation de crise économique et sociale qui soulève, pour simplifier, deux remises en cause. La première sur la place d'un service public. Est-ce une idée moderne ? Une idée d'avenir ? Deuxième interrogation : la défiance de la population à l'égard de la façon de faire de la politique. Comment rétablir la confiance ? Ces questions sont communes à tous les pays, même si nous les vivons dans des réalités institutionnelles différentes.

« Le service public
est-il une idée moderne ?
Une idée d'avenir ? »

Lamia Moubayed, directrice de l'Institut des finances Basil Fuleihan : Pour rejoindre ce que dit Vincent, vous savez sans doute que 2016 marque le centenaire des accords Sykes-Picot pour la région (Accord signé en mai 1916 et qui

a partagé l'Empire ottoman et le monde arabe entre la France et le Royaume-Uni, NDLR). C'est paradoxal de voir qu'à l'occasion de ce centenaire, les frontières de ces pays, qui à l'époque ont fait émerger des Etats forts, sont remises en cause ! C'est paradoxal de voir comment ce monde est en train de s'effriter. Comme disait Gramsci « le vieux monde se meurt et le nouveau monde tarde à apparaître », dans la douleur, avec beaucoup de sang et de feu. Car « dans ce clair-obscur, les monstres surgissent », poursuit Gramsci. Pour nous qui travaillons au sein de l'Etat, ces monstres qui surgissent sont les systèmes paraétatiques, les milices, la montée en puissance des solidarités tribales, ethniques et communautaires transnationales, qui incitent à la fragmentation plutôt qu'à l'ouverture. Cette situation rend l'avenir fortement imprévisible. Les citoyens se demandent comment ces Etats puissants peuvent s'effondrer du jour au lendemain. L'Histoire laisse penser que pendant longtemps, les conflits étaient la résultante de la trop grande puissance de certains Etats, des excès de la centralisation ou du règne des militaires. Aujourd'hui, l'expérience récente nous laisse plutôt penser que c'est au contraire la faiblesse ou la fragilité des Etats qui sont la cause principale des conflits dans le monde arabe. Comment ces grandes questions se transposent-elles dans le service public ? Où qu'il se trouve, le citoyen arabe est connecté et constate que les services publics fonctionnent ailleurs, mais pas chez lui ! Il relève la différence de qualité. Il se pose des questions et il réalise qu'il paie ses impôts sans une contrepartie de performance et perd confiance dans l'Etat.

➤ **Ce trop d'Etat qui devient moins d'Etat a forcément des conséquences sur le service public, sa crédibilité ?**

Lamia Moubayed, directrice de l'Institut des finances Basil Fuleihan :

Le cas du Liban est particulièrement intéressant. Le pays a une tradition de service public qui lui a permis de surmonter la guerre civile en 1975. Durant cette période, la décentralisation a permis aux services publics de fonctionner, de servir le peuple et de préserver l'unité du pays. C'est après la guerre que le démantèlement a débuté ! De nombreuses études ont mis en évidence que le choix politique d'avoir intégré les fractions armées dans l'Etat, la police, l'armée et dans l'administration publique, sans formation au préalable, comme s'il s'agissait de la répartition d'un butin, a affaibli le service public en privilégiant une logique de renforcement du pouvoir des fractions concernées aux dépens d'une logique d'efficacité au service d'une ambition collective. A la même époque, même le principe de la représentativité, puisque nous sommes un pays de confessions différentes, et qui était pratiquement sacré et consacré dans la loi libanaise, a été affaibli. Selon de nombreux spécialistes, c'est cette représentativité qui avait préservé le service public libanais, en permettant une gestion intrinsèque de la diversité des

confessions. Personne n'était exclu. De plus, le système de concours basé sur la méritocratie assurait la continuité du service public. L'Etat était capable de gérer la diversité confessionnelle au lieu d'être géré par elle. Comme je l'ai dit, tout a malheureusement été démantelé à partir des années 1990. Et depuis les années 2000, toutes les tentatives de réformes du mode de recrutement et de la structuration de la formation dans le service public ont échoué. Si aujourd'hui le Liban est un

« Au Liban, les instituts comme le nôtre continuent de répondre à leurs missions, mais sans s'inscrire dans une vision globale de long terme, sans cadre réglementaire moderne ou obligations de formation continue. »

pays extrêmement fragile et à haut risque, c'est principalement en raison de l'impact d'un système confessionnel consensuel de gouvernance qui a abouti à la paralysie de la prise de décision au niveau central. Les instituts comme le nôtre continuent d'opérer, de répondre à leurs missions, mais ils le font sans s'inscrire dans une vision globale de long terme, sans cadre réglementaire moderne ou obligations de formation continue. Depuis 2006, nous opérons sans budget, et donc sans aucune visibilité sur nos ressources. Nous formons aux compétences que nous croyons, en tant qu'institut, être les compétences d'avenir. Mais ce ne sont pas des compétences définies dans un cadre national. La responsabilité d'aller de l'avant repose davantage sur les individus que sur les institutions. C'est une situation très particulière, une démarche très propre au Liban. Mais elle n'est pas soutenable à partir du moment où le pays ne dispose pas d'un personnel hautement qualifié pour mener le navire de l'Etat.

► La Tunisie est-elle confrontée à la même situation qu'au Liban ?

Adel Ben Yakhlef, directeur du Centre de formation et d'appui à la décentralisation (CFAD) : Le service public en Tunisie était assuré d'une manière déséquilibrée par les gouvernements d'avant la révolution, profitant à certaines couches de la population et à certaines régions. Ce déséquilibre a été l'un des éléments qui a déclenché la révolution de 2011. Après la révolution, l'Etat s'est retrouvé affaibli ainsi que la qualité du service public rendu qui se trouve confrontée à des défis majeurs de sécurité et de revendication sociale excessive. Les gouvernements ont réagi en achetant la paix sociale par un recrutement massif dans la fonction publique, bien supérieur aux besoins de l'administration. Résultat ? Un service public non satisfaisant à un coût exorbitant. La masse salariale totalise environ 65% de la dépense publique. Et le pays compte 650 000 agents publics, alors que les besoins réels sont évalués à la moitié. La Tunisie possède l'un des taux les plus élevés concernant le rapport agents publics/population. De plus, la répartition entre les agents de l'Etat et ceux des collectivités locales, structures de proximité, est très inégale.

30 000 agents dans les collectivités représentent 5% de l'effectif total. Parmi les solutions préconisées, il s'agit de mettre en place un système décentralisé, de partager le rôle et les moyens entre l'Etat et les collectivités locales selon le principe de subsidiarité et d'instaurer un redéploiement des agents publics en faisant profiter ce surplus du personnel aux collectivités locales.

➤ **Ce redéploiement est-il en marche en Tunisie ?**

Adel Ben Yakhlef : Il faut, bien évidemment, des réformes dans la législation, les textes réglementaires. Un système de motivation pour encourager les agents à aller vers les collectivités locales, notamment celles à l'intérieur du pays.

➤ **Concrètement, pouvez-vous nous montrer que ces réformes avancent ?**

Adel Ben Yakhlef : Les réformes en général avancent. La nouvelle Constitution prévoit la généralisation du système communal, qui est réalisé par la création de 81 nouvelles communes pour arriver à un total de 350 pour le moment qui couvrent tout le territoire. Cette réforme profitera à 3,5 millions d'habitants qui vivaient dans des zones reculées, où le secteur public était quasiment absent.

➤ **La création de ces 81 nouvelles communes s'accompagne-t-elle du transfert d'agents de l'Etat ? Et quels sont les défis en matière de formation ?**

Adel Ben Yakhlef : Nous sommes au tout début de ce processus. Les communes viennent d'être créées. Elles doivent bénéficier de l'appui de l'Etat en matière de transferts de moyens. Une réforme fiscale sera engagée pour faire profiter les collectivités de ressources propres suffisantes. Il doit donc y avoir un partage des ressources fiscales entre l'Etat et les collectivités locales qui assumeront un rôle important dans la gestion des services publics. Pour ce qui est des moyens humains, je parlais des 650 000 agents, dont 95% sont dans les services de l'Etat. Il y aura une réforme et un redéploiement du personnel en faveur des collectivités locales. Il reviendra au CFAD, d'apporter les connaissances et les aptitudes nécessaires pour que ce personnel puisse répondre aux demandes des citoyens.

➤ **Avez-vous évalué le nombre d'agents à former ?**

Adel Ben Yakhlef : Le nombre de personnes à former n'est pas encore évalué. Pour chaque tâche transférée seront définis les moyens financiers et humains à déplacer. Par exemple, une réflexion est menée pour que l'infrastructure de l'enseignement de base (construction et entretien des écoles) soit transférée aux communes. Il sera donc procédé à l'évaluation des moyens humains et

financiers à transférer depuis le ministère de l'éducation nationale vers la commune. Nous assurerons ainsi la proximité de ce service pour une meilleure qualité.

► Êtes-vous confrontés aux mêmes réalités au Liban ?

Lamia Moubayed : Au Liban, bien que nous soyons un Etat extrêmement centralisé dans la prise de décision, la crise des réfugiés nous a renforcé dans le constat que c'est seulement la proximité qui résout les problèmes. Quand vous êtes dans une municipalité de la Bekaa et que du jour au lendemain, le nombre de réfugiés dépasse le nombre d'habitants, vous êtes confrontés, en tant qu'élu, à un problème inédit. Vous devez être inventif, entreprenant. Vous devez chercher les financements, dialoguer, faire en sorte qu'il n'y ait pas de conflits, répondre aux besoins de scolarisation, de sécurité sanitaire,

« La crise des réfugiés nous a confirmé dans l'idée que c'est la proximité des services publics qui résout les problèmes. »

etc. Vous êtes livré à vous-même, avec un soutien minimal de l'Etat. Alors vous vous retrouvez les manches. J'espère pour le Liban que cet apprentissage créera une véritable prise de conscience qui se matérialisera dans de nouvelles réglementations en matière de décentralisation administrative.

► Le Liban réunit-il les conditions cette prise de conscience ?

Lamia Moubayed : Pour le Liban, et tous les pays qui sortent de conflit, il faut un minimum de paix et de stabilité pour penser à se réformer. Pour le Liban, c'est dans les années 1990, juste après la guerre, que de nombreuses réformes économiques, institutionnelles et réglementaires, ont été engagées pendant une dizaine d'années. C'était une période d'effervescence en matière de propositions de loi, de débats publics, de nouvelles idées, etc. Pour nous, au ministère des Finances, c'est à ce moment que nous avons pu mettre en œuvre les principales réformes du service public : douanes, budget, TVA, etc. Certaines d'entre elles ont été introduites avec beaucoup de courage et de détermination. Elles sont devenues des exemples. Je pense à la réforme des douanes, avec un cadre réglementaire et législatif harmonisés aux standards mondiaux ainsi que des outils informatiques érigés en bonnes pratiques pour l'ensemble de la région. En 2004, nous recevions délégations après délégations, pour étudier la réforme des douanes. Mais les systèmes n'ont pas eu le temps de se consolider et de se pérenniser. De nouveaux conflits ont fragilisé l'Etat et sont parvenus à bloquer le système aujourd'hui. Si les réformes n'ont pas le temps de s'instaurer, elles restent fragiles et deviennent économiquement coûteuses.

Adel Ben Yakhlef : Nous marchons sur une corde raide, les défis sont énormes et contradictoires entre l'économique et le social. Nous essayons d'avancer sagement et sûrement. On parie sur le modèle tunisien, j'espère qu'il aboutira. L'assistance internationale est nécessaire.

► **Dans ce contexte, vos écoles de formation du service public traversent-elles aussi une crise ?**

Lamia Moubayed : C'est une question qui touche le monde entier, pas seulement nos pays. Le contexte est particulier dans les pays méditerranéens, surtout dans ceux qui ont connu la révolution. Mais il est aussi vrai que pour aller de l'avant, surtout pour les Etats fragiles, nous avons paradoxalement besoin de plus d'Etat. Mais ce n'est pas d'un Etat lourd, illégitime, inefficace, dont nous avons besoin. C'est d'un Etat plus compétent et performant. La donne mondiale montre que lorsqu'un conflit s'empare d'un pays, la seule voie de sortie est la reconstitution d'institutions étatiques compétentes, la reconstitution d'un Etat développeur, capable de piloter le développement, de définir les bonnes politiques et de les mettre en œuvre. Le Liban a donc besoin d'un Etat à l'image de la qualité du citoyen libanais : flexible, adaptable, ouvert, entreprenant. Le profil est là, mais le cadre légal n'y est pas. Celui qui régit la fonction publique date, par exemple, de 1959 ! Les moteurs du changement passent donc d'abord par une révision en profondeur du cadre institutionnel et normatif de la fonction publique et donc par une modernisation du cadre statutaire et des modes de gestion, touchant à tous les aspects : recrutements, gestion des carrières, formations, systèmes de motivation et de rétention d'agents compétents, moralisation et modernisation des pratiques institutionnelles, etc. Nous avons toujours soutenu qu'il fallait mener une RGPP (révision générale des politiques publiques, NDLR) au Liban. Nous serions surpris du résultat !

« Pour aller de l'avant, surtout pour les Etats fragiles, nous avons paradoxalement besoin de plus d'Etat. »

Pour les écoles, il s'agit de transmettre de nouvelles compétences pour faire évoluer le profil de l'agent public. Mais nous ne transformerons pas le fonctionnaire du jour au lendemain. Il est le produit de sa société, de son environnement, de son éducation scolaire et académique. Nous faisons face à des difficultés majeures sur ce plan. Il ne s'agit plus de les former et de les transformer, mais de leur offrir des opportunités d'apprentissages contextualisées et de les accompagner dans le développement de compétences futures. S'ils en ont envie ! Car il n'y a pas d'obligation de se former au Liban. C'est très difficile.

Je voudrais aussi ajouter que le profil des jeunes recrues est assez particulier. Il a évolué au cours de ces dernières années. Ils sont impatientes, assez rebelles et veulent sortir des sentiers battus. Ils maîtrisent les outils numériques et accèdent aux médias sociaux très facilement. Avec YouTube qui enregistre 6 milliards d'heures de visionnage par mois (une moyenne d'une heure par personne sur terre) et 100 heures de vidéos mises en ligne par minute, les jeunes sont capables d'apprendre sur vidéo ce que le formateur n'arrive pas à leur transmettre.

Comment nos écoles de formation doivent-elles s'adapter ? Comment peuvent-elles encore créer de la valeur ? Car nous constatons que la formation informelle gagne du terrain jusqu'à atteindre 70% de l'apprentissage global, et que nous avons besoin de changer nos manières de travailler pour se vouloir à l'image de la modernité que nous cherchons à introduire dans le secteur public. Sommes-nous prêts et adéquatement équipés ? La question est là. C'est pour cela que l'on coopère. Que l'on compare et que l'on apprend des autres instituts de formation. C'est tout un monde qui change et nous évoluons sur le thème le plus variable : l'apprentissage.

► **De son côté, comment le CFAD réagit-il face à ces crises en Tunisie ?**

Adel Ben Yakhlef : Le CFAD fait partie du paysage public qui est fragilisé. Nous essayons de nous adapter et de répondre à un nouveau besoin de formation pour faire en sorte que les agents des administrations locales et régionales, et même centrales, bénéficient des nouveaux outils de gestion pour faire face aux crises et pour composer avec un public difficile et révolté. Nous essayons également d'améliorer nos prestations en profitant des nouvelles technologies pour mettre en place des outils de formation à distance. Nous avons établi une plate-forme et nous développons des Massive open online course, les MOOC, (ou séminaires en ligne, NDLR). Notre action est focalisée sur les régions de l'intérieur, en favorisant une discrimination positive à leur égard.

Vincent Potier : Une école de service public est le creuset d'un modèle à venir. Elle prépare demain, avec la possibilité d'écrire une nouvelle page le jour venu.

« La vocation des Etats et des administrations est de répondre aux grands défis environnementaux, sociaux, économiques. »

► **Justement comment doit évoluer le service public dans les 5 à 10 ans ?**

Vincent Potier : La vocation des Etats et des pouvoirs locaux est de répondre aux grands défis environnementaux, sociaux, économiques. Il faut donc que les administrations soient musclées, toniques

et pertinentes pour trouver des réponses adéquates aux besoins de sécurité, aux demandes d'égalité sociale, aux exigences du changement climatique, etc.

Adel Ben Yakhlef : En Tunisie nous sommes dans une période de transition décisive. Il y a une multitude de réformes à engager. Je pense que ce n'est pas à l'Etat seul de les mener. Les solutions doivent être apportées par les autres acteurs : la société civile, les syndicats, les structures patronales, le secteur privé, etc.

En ce qui concerne la nécessité de réformer le secteur public, il y a un grand débat en Tunisie avec la société civile qui est une force de proposition efficace pour améliorer la situation. Le problème, c'est que les moyens font défaut. Les piliers économiques à savoir le tourisme et le secteur minier, sont frappés de plein fouet par la crise.

➤ **Vous évoquez de multiples réformes à engager ou déjà menées dans l'action publique en Méditerranée. Il y a pourtant un sujet de réforme ultra-sensible, propre à chaque pays, que vous n'avez pas abordé : le statut des fonctionnaires. Est-il ancré à jamais et sanctuarisé ou bien doit-il lui aussi être réformé pour revitaliser l'action publique ?**

Vincent Potier : Je voudrais préciser que le statut et le métier sont deux notions un tout petit peu différentes. Dans la fonction publique territoriale on exerce un métier. Nous en recensons 234 en France pour le secteur public local. Le statut contribue, compte tenu de la nature particulière de la fonction publique et de ses missions régaliennes, à l'intérêt général. Il permet de différencier les agents publics des employés du secteur privé. Les premiers ont des obligations, sont soumis à des devoirs et disposent de droits en contrepartie des charges ou des risques liés à leurs fonctions d'agents publics aux besoins de protection pour leur permettre d'exercer leurs prérogatives en toute indépendance. Est-ce justifié ? Ma réponse, qui s'inscrit dans le droit fil de la tradition française, est affirmative. Le statut n'est pas un frein. Les missions de service public exigent des devoirs et il est plus facile d'exiger une attitude déontologique quand il y a un statut, plutôt que dans le cadre d'un emploi conventionnel. Le fait qu'il n'y ait pas de négociations, mais des grilles de rémunération, est un véritable facteur de simplification des relations au sein des administrations. Il est toutefois important que le niveau de primes bonifie le travail et soit un bonus pour les personnes qui jouent le jeu. Reconnaître les vertus du statut n'exclut nullement une vision exigeante de l'action publique : efficace, agile, démocratique, économe, etc.

► Partagez-vous cette même définition au Liban et en Tunisie ?

Lamia Moubayed : C'est un fait que nous évoluons à des vitesses différentes. La fonction publique libanaise est très attachée au statut. Cela s'apparente un peu aux anciens titres de noblesse. Les passerelles entre statut et résultats ne sont pas optimales. Si l'on veut se projeter dans une ingénierie publique d'avenir, et connaissant très bien l'état des finances publiques d'un pays dévasté par la dette, la situation actuelle n'est pas durable.

« Dans toute la région MENA, la fonction publique est en moyenne mieux payée que le secteur privé. Ce qui n'est pas le cas dans le reste du monde ! »

En tant qu'agent public, on doit se justifier tous les jours par rapport à l'autre, son frère, son voisin, qui se battent quotidiennement dans le privé pour créer de la valeur ajoutée, des emplois, et qui prennent des risques. Cette culture du risque est très loin de celle de la fonction publique, où l'on vit au jour le jour et l'on sait que l'on sera payé à la fin du mois. Le seul risque que l'on prend est celui

de la dévaluation de la monnaie et de l'inflation. Or au Liban, et dans toute la région MENA, la fonction publique est mieux payée que le secteur privé. Ce qui n'est pas le cas dans le reste du monde ! Les chiffres publiés par la Banque mondiale le soulignent : « L'Etat demeure le principal employeur avec un taux d'emploi qui s'élève à 9,8% du PIB face à une moyenne mondiale de 5,4%. La fonction publique emploie entre 14% et 40% de la masse salariale totale et peut parfois atteindre 70% de la force de travail. Les salaires sont en moyenne de 30% plus élevés que dans le secteur privé, tandis qu'à l'échelle mondiale la tendance s'inverse avec des salaires dans le public de 20% inférieurs à ceux du privé. » L'étude de la Banque mondiale précise aussi que « les systèmes de recrutement sont peu méritocratiques, basés notamment sur des liens tribaux, de parenté et limités aux compétences de fonctionnaires au service de l'élite politique en place. » C'est une moyenne générale des pays de la région MENA. D'où l'obligation de réfléchir à l'évolution du statut.

► Y-a-t-il au Liban des pistes de réflexion pour faire évoluer la situation ?

Lamia Moubayed : La crise donne le courage de regarder les chiffres et de se comparer aux autres : La facture salariale coûte à l'Etat près de 32% de ses revenus, bien que la fonction publique accuse un taux de vacance de 70% et de 51,1% au niveau de la haute fonction publique (postes de direction) selon les statistiques publiées par le Bureau du ministre d'Etat à la réforme administrative (2011). L'âge moyen des fonctionnaires est relativement avancé (52-54 ans), et donc les départs attendus en retraite sont massifs.

Au-delà de la volonté de préserver la fierté de servir et d'exercer un métier noble, il faut regarder la réalité en face. L'Etat ne peut pas vivre de lui-même. Il a besoin d'une économie, qui a besoin d'un cadre réglementaire, de transparence, de compétitivité, de jurisprudence. Les fonctionnaires ne peuvent pas faire qu'attendre leur chèque à la fin du mois. Il faut se plier à l'exigence du temps. C'est un tournant très dur à amorcer et il faut beaucoup de dialogue, de partage, de sens et d'honnêteté. On ne peut pas apporter de réponse isolée, cela fait partie du dialogue national. Mais si on ne le fait pas, les risques sont grands. Le Liban à une dette publique qui avoisine les 142% du PIB, l'un des niveaux les plus élevés au monde !

« Nous avons besoin de plus d'Etat, mais cela n'équivaut pas à plus de statut ou plus de dépenses publiques non productives. »

➤ L'idée n'est pas de pointer des responsabilités, mais comment le Liban peut-il s'en sortir ?

Lamia Moubayed : Nous avons besoin de plus d'Etat. Sur le volet sécuritaire, par exemple, nous avons besoin d'un appareil militaire capable de faire plus avec moins. Nous avons besoin de plus d'Etat, mais cela n'équivaut pas à plus de statut ou plus de dépenses publiques non productives. Il faut que le politique ait le courage de franchir le cap de la performance et de l'efficacité. Car ce ne sont pas seulement des questions techniques, mais elles sont profondément politiques. Et les carences en matière de gouvernance publique n'ont pas qu'un côté technique. Au Liban, la gouvernance confessionnelle¹ a un coût annuel estimé à 9% du PIB, et a de nombreuses répercussions sur la performance de la fonction publique. Elle est l'une des principales contraintes identifiées récemment par le Diagnostic Systématique du Pays établi par la Banque mondiale à l'origine de l'incapacité du Liban à générer une croissance inclusive et forte en emplois.

➤ Quelle est votre réaction par rapport au statut des fonctionnaires et aux chiffres de la Banque mondiale ?

Adel Ben Yakhlef : Effectivement, l'État est le principal employeur. Le recrutement dans la fonction publique a servi un moment pour résoudre le problème du chômage non pas pour répondre à un besoin. Résultat : un effectif d'agents publics parmi les plus élevés avec une masse salariale représentant 50% des dépenses budgétaires au détriment des dépenses d'investissement

¹ La gouvernance confessionnelle est définie comme l'accaparement des ressources par une élite qui se cache derrière le voile du confessionnalisme.

« Il faut décloisonner le statut et permettre d'autres options aux fonctionnaires parce que le statut actuel n'incite pas à la performance, à l'efficacité, à la sobriété dans la dépense. »

qui ont tendance à être comprimées. L'autre problématique réside dans le déséquilibre de répartition des agents publics entre les services centraux et les services régionaux et locaux qui sont les structures de proximité pourvoyant de meilleurs services publics.

Lamia Moubayed : J'ai tendance à penser que chaque pays a un choix à faire. Il doit chercher sa propre voie sur la question du statut. Dans un système opaque, il faut avoir le courage d'afficher des grilles transparentes de salaires et de primes. Il faut

décloisonner le statut et offrir de nouvelles options aux fonctionnaires parce que le statut actuel n'incite pas à la performance, à l'efficacité, à la sobriété dans la dépense publique, à la mobilité et à favoriser les passerelles vers d'autres secteurs, pour aller par exemple travailler dans une collectivité ou dans le secteur privé. Il faut avoir le courage de remettre en cause ces statuts en fonction du contexte actuel. C'est un manque à gagner pour le secteur public, mais aussi pour la société entière d'avoir des statuts fermés et qui ne sont pas orientés vers la création de la valeur publique, et vers le bien-être collectif. Chaque contexte a besoin d'une réflexion propre. Le dialogue et les échanges entre les différents pays qui partagent ces mêmes soucis favorisent l'émergence d'idées nouvelles et de pistes d'action. Nous maîtrisons les principes, mais pas les clés des solutions. Partager et débattre avec ceux qui partagent les mêmes préoccupations, c'est là que l'on peut trouver des pistes. Le GIFT-MENA, et les autres réseaux du service public comme le Forum méditerranéen du service public, sont des outils utiles, extrêmement pertinents et d'actualité pour réfléchir et débattre de solutions durables.

► **Outre le statut, un autre sujet surprend : la formation des agents publics n'est pas une obligation dans certains pays méditerranéens. Est-ce encore un droit à conquérir dans la plupart des pays qui bordent la Grande bleue ? Ne serait-ce pas une réforme prioritaire à engager dans les pays qui n'imposent pas d'obligation de formation ? Peut-on harmoniser ce droit à la formation entre les pays méditerranéen ?**

Vincent Potier : C'est à chaque pays de fixer ses principes. Il se trouve qu'en France il existe un droit à la formation depuis 1984, comportant une part d'obligations, en début de carrière et au cours de la vie professionnelle. La particularité dans la fonction publique territoriale par rapport à la fonction publique d'Etat, c'est qu'elle repose sur le principe de formation tout au long de la vie professionnelle. Les formations dites initiales, celles juste après la

réussite à un concours, sont réduites à leur strict minimum, sauf pour les cadres supérieurs (administrateurs territoriaux, conservateurs, ingénieurs en chef) en France, avec une formation de 12 à 18 mois.

Adel Ben Yakhlef : En Tunisie la formation n'est pas obligatoire mais très convoitée pour réaliser la promotion dans la carrière professionnelle. Mais, les politiques ont compris que la modernisation de l'administration passe par la formation et que la révision des textes relatifs au statut de la fonction publique impose la formation à toutes les catégories de fonctionnaires. Cette mesure aura des conséquences positives sur le service public rendu.

► Qu'en est-il au Liban ?

Lamia Moubayed : Au Liban, les formations initiales sont obligatoires pour les fonctionnaires d'administration centrale en début de carrière. Elles ne le sont pas pour toutes les autres catégories de fonctionnaires, y compris ceux des entreprises publiques et des collectivités territoriales. Ce sont donc seulement près de 20 % des effectifs de la fonction publique qui bénéficient d'une formation initiale obligatoire! Nous devons dépoussiérer ces concepts sur la base des chiffres et des données. Dans le passé, nous sommes partis de l'hypothèse que les cadres supérieurs libanais ne se formaient pas assez. Hors, une étude menée en 2016 a révélé qu'en réalité, ils bénéficiaient en moyenne de 20,5 jours par an. Ce qui dépasse largement la norme en vigueur dans la majorité des pays, même occidentaux !

« Peut-être faut-il créer un système de formations partagées car on peut imaginer dans un lointain futur une cohérence de l'action publique autour de la Grande bleue. »

A l'Institut des finances, nous voulons désormais mettre davantage l'accent sur l'obligation de se former, plutôt que sur le droit de se former. Car on n'a pas le droit de porter une arme si on ne sait pas l'utiliser. On n'a pas le droit d'étudier le dossier d'un contribuable si on n'a pas été formé à la fiscalité. Il y a une obligation à repenser, dans nos pays, toute la stratégie nationale en matière de formation. Il faut redéfinir le sens de l'action publique, ainsi que notre responsabilité vis-à-vis de l'agent et le citoyen. L'obligation de se former va de pair avec l'obligation de la qualité du service rendu au citoyen. On ne peut plus se permettre d'avoir un fonctionnaire qui n'est pas là pour créer de la qualité vis-à-vis des citoyens. Il en va de la légitimité de l'Etat, au risque de conduire dans le cas inverse à sa destruction. Le personnel a une obligation de performance et c'est notre responsabilité de le former.

Notre réflexion repose donc sur trois piliers : l'obligation de qualité, le choix de se former tout au long de la vie, qui doit être maintenu, mais qui doit aller de pair avec le droit et l'obligation de continuellement se former. Il est très

intéressant de voir comment travaillent nos homologues au Sud et dans les pays du Nord et de repenser nos manières de faire. Il y a beaucoup d'expériences à échanger dans ce domaine autour de la Méditerranée. Peut-être faut-il créer un système de formations partagées car on peut imaginer dans un lointain futur une cohérence de l'action publique autour de la Grande bleue. Si les réseaux sont bien pensés, si l'on trouve les bonnes complémentarités, on peut bâtir des outils intéressants. Encore faut-il avoir l'ambition et l'envie de le faire.

➤ **Que vous a encore appris cette étude sur les cadres supérieurs au Liban qui cumulent plus de 20 jours de formation ?**

Lamia Moubayed : Outre ce chiffre très élevé qui nous a surpris, nous avons aussi découvert que les formations se font à la carte et qu'elles ne sont pas en adéquation avec le métier qu'exercent les cadres supérieurs ou avec les compétences attendues de ces cadres.

CHAPITRE II

L'ACTION PUBLIQUE EN MUTATION

► **Si ces questions sur les services publics sont essentielles, sont-elles pour autant prioritaires ? Notamment dans des pays confrontés à une grave crise des réfugiés ?**

Lamia Moubayed : C'est toute la question que l'on se pose maintenant. Les situations postrévolutionnaires sont assez particulières. Nous pensions que de nombreuses questions allaient être résolues après les soulèvements populaires. Mais même si la Tunisie a fait des pas énormes, en adoptant par exemple une Constitution moderne, un quart des jeunes demeure à la recherche d'un emploi. La moitié de la population en âge de travailler est inactive et les jeunes ne sont ni à l'école ni à l'université. Dans notre monde arabe, trois femmes sur quatre n'ont pas un emploi formel. La criminalité et les risques de précarité, de pauvreté, sont en hausse. Le Liban est en pleine crise des réfugiés. Les systèmes de protection sociale ne garantissent pas une vraie couverture, les pauvres sont davantage appauvris. Les assurances privées sont onéreuses et privilégient une caste. Les marchés du travail dans beaucoup de nos pays, dans le public ou le privé, ne sont ni transparents ni compétitifs. Ils privilégient les privilégiés. Quant au citoyen, il participe de moins en moins aux décisions qui le touchent directement. Il se réfugie ailleurs, pour échapper au désastre sécuritaire dans son pays, comme en Syrie, ou pour fuir un horizon fermé. La mobilité fait qu'il est de plus en plus facile de prendre l'avion, le bateau, etc. pour se rendre dans un pays plus sûr. C'est un fait, le monde est de plus en plus petit, les frontières sont illusoire et les êtres humains aspirent à une même dignité. Est-ce que l'on s'en rend compte dans nos propres fonctions ? Est-ce que l'on en discute assez entre pays ? Parce que les frontières sont illusoire, l'homme est capable de tout pour donner un futur meilleur à ses enfants.

➤ **Quel impact a eu le flux de migrants sur le fonctionnement des services publics au Liban ?**

Vincent Potier : Si je peux me permettre, c'est un problème de services publics, mais c'est aussi un problème de communauté internationale, qui concerne notamment l'action de l'ONU. Avec la crise syrienne, et la façon dont cela pèse sur le Liban, de même que pour la Tunisie, avec les problèmes de sécurité liés à l'éclatement de la Libye, nous sommes dans des cas de fragilisation d'Etats dont les solutions dépassent leur seule souveraineté.

Lamia Moubayed : Alors que le Liban a vu affluer sur son territoire plus 1,8 million de réfugiés² syriens, qui représentent désormais plus de 45% de la population libanaise ; soit la plus grande proportion de réfugiés par habitants au monde, la communauté internationale a considéré que les réfugiés syriens étaient le problème du Liban. Nous sommes près de six millions de personnes sur une superficie de 10 452 km². Les services publics de base sont sollicités bien au-delà de leur capacité, alors que la croissance est ramenée à moins de 1%.

En matière de gestion de l'eau, des déchets, d'infrastructures, etc., tout est quasi défaillant. L'action publique est prise de court. Nous n'arrivons à scolariser que 30% des enfants syriens dans les écoles, qui opèrent sur deux horaires. Les écoles publiques libanaises sont ouvertes pratiquement 24 heures sur 24 pour ne pas laisser d'enfants dans la rue et leur assurer un minimum d'éducation. Il n'est pas de la responsabilité du service public libanais de scolariser les enfants syriens. C'est une responsabilité internationale. Est-ce au Liban d'apporter seul des solutions humaines pour que ces réfugiés puissent avoir un minimum de dignité ? C'est un sujet macabre, mais où enterre-t-on les réfugiés syriens ? Comment enregistre-on les naissances de Syriens au Liban ? Est-ce la vocation de notre service de l'état civil ? Des solutions globales sont à apporter de la part de la communauté internationale. Car ce petit pays qu'est le Liban rend un grand service à la communauté internationale.

➤ **Dans quel état d'esprit se trouvent les fonctionnaires libanais ? Sont-ils désespérés ?**

Lamia Moubayed : Ils sont désespérés, dépassés, pratiquement démoralisés. Ils sont dans la réaction, la réponse immédiate, mais ils ne sont ni dans l'anticipation ni dans la stratégie. Pourtant, sur les aspects militaire et sécuritaire, il y a un effort fantastique d'efficacité. Cette situation est aussi un levier de

² <http://www.unhcr.org/pages/49e486676.html>

réformes pour mieux servir et se remettre en cause. La police nationale, par exemple, fait un grand ménage. Les premiers cas de corruption sont apparus et ont été sanctionnés. C'est à souligner dans un moment aussi critique pour le Liban. Parfois, les difficultés sont le levier de réformes.

➤ **Confronté à l'éclatement de la Libye, vous reconnaissez-vous en Tunisie dans la situation décrite au Liban ?**

Adel Ben Yakhlef : L'instabilité politique en Libye a des conséquences sur le secteur économique et sur la sécurité de la Tunisie. Notons que le secteur du commerce parallèle pratiqué avec ce pays prive l'Etat de ressources fiscales importantes et nourrit le terrorisme. C'est un grand défi à affronter.

Vincent Potier : A la différence du Liban, toutefois, il existe quand même en Tunisie une idée de l'Etat plus structurée, ne serait-ce qu'avec les effets de l'époque Bourguiba.

Adel Ben Yakhlef : C'est vrai qu'en Tunisie nous avons une administration assez forte, mise en place sous la période Bourguiba. C'est cet élément qui assure une gestion plus ou moins calme de cette époque de transition.

Lamia Moubayed : La Tunisie et le Liban sont en effet deux pays de tradition francophone, mais qui ont évolué de manière différente.

➤ **Où faut-il placer le curseur entre un Etat fort, mais pas trop fort ?**

Vincent Potier : Quand on parle d'un Etat fort, cela ne veut pas dire autoritariste. C'est un Etat qui est légitime, organisé,...

Adel Ben Yakhlef : ... qui garantit la primauté de la loi...

Vincent Potier : ... et qui est capable de résoudre les problèmes prioritaires, donc un État qui a la capacité à prendre en compte l'intérêt général et qui réussit à se détourner des intérêts du « prince ».

Lamia Moubayed : Je voudrais préciser que pour les jeunes, la vision de l'Etat est souvent associée au politique et non à l'administration ou au secteur public en général, y compris les collectivités locales. Ce n'est pas sans questions pour l'avenir.

➤ **Mais avec un Etat désorganisé, les services publics peuvent-ils assurer leurs missions ?**

Lamia Moubayed : Oui, comme en Belgique, à Haïti ou au Liban... Et en Tunisie après la révolution.

Vincent Potier : Les nations, les Etats, sont des notions indispensables, précieuses et fragiles. Nous l'avons tous constatés en observant la façon dont la Libye ou l'Irak ont été détruits. La boîte de Pandore a été ouverte. Et en fait la solidarité de nos services publics dépend de la robustesse de nos institutions. La solidarité internationale doit préserver les Etats, les conforter, les rendre forts pour qu'ils puissent être démocratiques, et évoluer positivement. On ne peut pas détruire impunément des Etats, des nations. La pression diplomatique est préférable, même si elle prend des années pour faire évoluer un dictateur. Il faut respecter les États.

Lamia Moubayed : Préserver l'Etat, c'est respecter les traditions d'une nation. Pour nous, il est totalement dépourvu de sens de détruire des Etats pour instaurer une démocratie. Cela renvoie à notre métier qui est de former les gestionnaires de l'Etat, les leaders publics. Mais pour faire quoi ? Servir quelles notions ? Avec quel sens de l'efficacité ? Démocratie ou pas, pourrait-on dire à la limite, il faut que l'administration et l'Etat existent. Une toute nouvelle donne nous a percuté ces dix dernières d'années : on se permet de détruire des nations, des Etats, pour instaurer un système démocratique qui ne fonctionne pas comme en Irak ou en Libye. Il faut vraiment réfléchir sagement avant d'avancer. Car les drames qui surgissent après ces interventions sont encore plus difficiles à gérer.

► Comment répondre à toutes ces situations d'urgence ?

Vincent Potier : Pour faire progresser la qualité des services publics dans nombre de pays, il faut d'abord stabiliser l'État. Les problématiques de bonne gestion, de gouvernance équilibrée, de savoir-faire, les compétences professionnelles sont essentielles. Mais, en fait, les situations d'instabilité appellent de manière criante des solutions qui relèvent de réponses à l'échelle nationale et internationale, pour nombre de pays dont le Liban comme pour la

« Les réponses ne peuvent venir que d'un Etat stable, fort et habité par une idée de l'intérêt public aussi développée que possible. »

Tunisie. Etre un agent public renvoie à la force de l'Etat, à sa capacité à répondre à tous les défis : chômage, sécurité, etc. La nature des problèmes est la même dans tous les pays, leur intensité diffère. Les réponses ne peuvent venir que d'un Etat stable, fort et habité par une idée de l'intérêt public aussi développée que possible. Cela est totalement imparfait dans la réalité, mais la clé est là, avec la prise en compte d'une certaine conception de l'Etat et des problèmes, pas uniquement techniques et de bonne gestion, mais aussi dans leur dimension internationale ou géopolitique

Lamia Moubayed : Je pense que la communauté internationale n'a pas pris suffisamment conscience du changement qui s'est opéré dans la région ANMO. Or la donne a totalement changé. Il y a une fragilité accrue du Liban, avec des répercussions graves sur tout le visage de l'Orient, du Proche-Orient. Ces problèmes ne sont pas seulement libanais ou syriens, ils touchent toutes les rives de la Méditerranée. Et ils portent atteinte à la notion même du bien et du service public. Il faut lancer des débats, des discussions, pour trouver des réponses à ce problème commun et il faudra trouver des solutions communes. Les systèmes de gouvernance et d'action publique ont été affectés par la question des réfugiés dans ces pays. Au Liban, nous comptons près de 200 000 agents publics, dont la moitié est enrôlée dans des corps militaires parce que les besoins réels sont là. Mais dans dix ans, comment cette militarisation affectera-t-elle l'action publique ? Et comment influencera-t-elle la société ? Il n'y a pas assez de débats autour de ces questions. On sait, malheureusement que le conflit syrien durera encore plusieurs années, mais il faut commencer à réfléchir, à anticiper et à créer des institutions ou des mécanismes nouveaux. Tenir compte et apprendre de l'expérience de la Tunisie, des collectivités locales libanaises qui apportent des réponses dans l'urgence, serait intéressant. C'est encore produire du bien collectif.

➤ **Tout à l'opposé de la dimension internationale et géopolitique, ressentez-vous localement, avec des valeurs remises en cause dans les sociétés, plus d'interrogations de la part des fonctionnaires ? Cherchent-ils davantage aujourd'hui à donner ou retrouver un sens à leur action ?**

Adel Ben Yakhlef : On le ressent en Tunisie, comme une conséquence de la phase de transition que connaît le pays. Le contexte politique change ainsi que l'administration. Les réseaux sociaux et les mass médias exercent une pression sur les agents publics. Chacun cherche à comprendre son rôle. Le débat est riche et nourrit les stratégies.

➤ **Compte-tenu de tous ces événements, les jeunes choisissent-ils encore le service public avec l'envie de construire l'avenir de leur pays ? Et en France ?**

Vincent Potier : Je voudrais préciser au préalable qu'en France, les jeunes sont sensibles aux logiques de carrière. Il manque parfois la volonté de s'engager pour contribuer à la société de demain. Nous avons une génération de jeunes qui sont rarement politiques, qui ont

« Il manque cette volonté de s'engager pour contribuer à la société de demain. »

moins la volonté de contribuer à réformer que de prendre des places. C'est un petit problème. Il faut susciter l'envie de se battre, d'agir, de faire de la politique au sens large du terme.

Lamia Moubayed : C'est normal quand on est dans une situation stable, dans des conditions de développement soutenues, de voir cette ambition baisser. Chez nous au Liban, les portes de l'Institut sont ouvertes aux jeunes et un programme « portes ouvertes » leur est dédié. Nous recevons entre 250 et 300 étudiants universitaires par an, qui viennent se familiariser avec le fonctionnement du ministère des Finances et la gestion de l'argent public. En été, des stagiaires sont accueillis dans les différents départements du ministère. Ils sont tout de suite séduits par la mission publique. Dès le premier jour, lorsqu'ils découvrent le champ d'action du ministère et le levier qu'il représente pour transformer l'avenir, l'effet est immédiatement gagnant. Encore faut-il que le recrutement et que les portes d'entrées vers ce service public soient transparentes et compétitives. Car jusque-là, malheureusement, le recrutement est biaisé. Vous avez besoin de clés pour entrer dans la fonction publique. Un très grand chantier doit être mené pour créer des systèmes qui puissent accueillir ces jeunes talents.

➤ **Justement, ces jeunes talents libanais ne partent-ils pas plutôt à l'étranger ?**

Lamia Moubayed : Bien sûr. Il faut les attirer et les retenir. Ce serait très intéressant.

« En Tunisie, les jeunes sont très intéressés par l'action publique, seulement il y a des blocages dans le recrutement. »

Adel Ben Yakhlef : En Tunisie, les jeunes sont très intéressés par l'action publique. On observe ce phénomène à travers leur engagement dans les associations œuvrant dans les domaines politiques et sociaux économiques. Ils représentent une force de proposition pour les stratégies publiques.

➤ **Décider d'une rémunération attractive des fonctionnaires est primordiale pour attirer des jeunes, mais vous n'avez pas la main sur ce sujet. Comment faire ?**

Lamia Moubayed : Les écoles n'ont pas la main sur les rémunérations, mais elles ont la main sur l'ouverture au dialogue et à la réflexion, sur une prise de conscience dans ces domaines. Cela fait deux ans que l'Institut expérimente une forme de publication régulière sur des « dossiers qui font mal », y compris le dossier du recrutement, des rémunérations, de la comparaison public-privé, des différences entre les systèmes de protection sociale des fonctionnaires et du secteur privé, etc. C'est à la limite de notre mission de formation,

mais cela reste dans la finalité de notre action : faire prendre conscience. Il faut arrêter de regarder nos écoles comme de simples organisateurs de formations en salles, nous sommes des instigateurs de changement.

Adel Ben Yakhlef : Je partage tout à fait l'idée de Lamia, les écoles de formation ont un rôle stratégique à jouer en favorisant le dialogue autour du statut de la fonction publique entre les parties concernées. Le problème est que les ressources publiques nécessaires aux réformes sont limitées.

Lamia Moubayed : Oui car les talents sont lassés par une administration inutile et qui leur coûte cher. Dans ce sens-là, oui, il y a de grosses questions à se poser. D'où l'importance d'instaurer une transparence de l'information. Pourquoi l'administration coûte-t-elle cher? Que peut-on faire pour rendre l'administration utile sans pour autant la détruire ?



CHAPITRE III

LES FACTEURS DE RÉNOVATION DES SERVICES PUBLICS

- **Les exemples cités en Tunisie et au Liban montrent qu'il y a une forte inventivité, une volonté d'améliorer les services publics, de réformer les pratiques pour gagner en efficacité. Ces expériences prouvent-elles la forte capacité des services publics à s'adapter ?**

Vincent Potier : Le service public doit être synonyme d'efficacité, de résultats perceptibles par le public, mais sans entrer dans une vision consumériste des services publics. En France, les citoyens peuvent en effet avoir la tentation de se comporter envers des acteurs publics (élus, fonctionnaires) comme quand ils se rendent au supermarché pour faire leurs achats. Quand on s'adresse à un élu ou à un service public, on ne fait pas ses courses ! Il faut qu'il y ait de l'efficacité et des résultats, mais sans être dans la relation de consommation de produits sociaux.

- **En étant un peu provocateur, vous vous référez en permanence aux notions d'intérêt général, de bien commun, de services publics, de dévouement, etc. Mais est-ce que ce sont toujours des notions du XXI^e siècle, dans la mesure où justement l'individualisme, le consumérisme, le matérialisme se développent fortement. Agir pour le bien de tous est-ce que cela trouve encore un écho aujourd'hui ?**

Lamia Moubayed : Je vais être provocatrice à mon tour. Les jeunes sont souvent rangés dans la case individualiste, alors qu'ils ont en fait une grande conscience de leur rôle dans le monde et de leurs responsabilités. Interrogez les jeunes, ils ont une conscience bien plus développée que la génération de leurs parents sur les vrais craintes d'avenir, le changement climatique, l'eau, les problématiques d'énergie, etc. Ils ont un sens de la mise en commun de leur action pour un meilleur futur. Au Liban, la crise des réfugiés a beaucoup suscité d'actions de solidarité.

➤ **Cette solidarité ne s'exprime-t-elle pas plutôt aujourd'hui dans le mouvement associatif plutôt que dans l'action publique ?**

Lamia Moubayed : Quand vous travaillez comme professeur d'école au Liban aujourd'hui et que vous enseignez à deux groupes d'élèves dans la journée, les Libanais puis les Syriens, vous êtes payés, mais je vous assure que vous préféreriez aller vous reposer ! Je n'ai pas tendance à penser qu'il y ait une montée généralisée de l'individualisme. Cette envie d'agir existe, mais il manque souvent les outils et les structures pour la canaliser et la concrétiser.

Adel Ben Yakhlef : La valeur de dévouement pour l'intérêt général commence à perdre son sens chez une partie de la société. Ceci est dû au manque de confiance, au fait que le sacrifice n'est pas supporté d'une manière équitable d'où le sentiment de frustration, de rejet et d'égoïsme. Les écoles de formation, les mass médias et la société civile se doivent de rétablir les valeurs de citoyenneté et de mobilisation pour le bien commun.

« Le service public et l'intérêt général peinent à trouver leur sens dans une société caractérisée par un certain matérialisme, un certain égoïsme. »

➤ **Comment analysez-vous cette montée du consumérisme ? Désormais, consomment-on du service public comme on achète des produits dans un supermarché ?**

Vincent Potier : C'est un risque. D'où le besoin de chercher l'essentiel, ce qui fonde la société : le vivre-ensemble. Et cela, c'est le rôle des pouvoirs publics. Mener des actions sociales de lutte contre les inégalités, apporter des réponses aux besoins d'emploi : voilà quelques finalités de l'action publique qui dépassent l'approche consumériste.

➤ **Certes, mais l'individualisme, le consumérisme, le matérialisme, ne sont-ils pas des tendances de fond qui marquent les sociétés et altèrent la notion du vivre ensemble ?**

Vincent Potier : Parmi les tendances de fond certaines sont mortifères : ce sont la guerre, le terrorisme, l'enrichissement des minorités, l'intolérance, le massacre de populations qui dérangent, etc. Ce sont eux « les monstres qui sont fabriqués. » Et il faut les combattre.

Lamia Moubayed : Absolument. C'est une finalité de notre travail. Et si nous en prenons conscience, c'est un levier extraordinaire. Les systèmes, les régimes en place, les nizam en arabe, créent des îlots isolés. Vous avez le choix de rester au bas d'un îlot, d'attendre les ordres, sans communiquer avec les autres. Si vous sortez de cette logique et que vous ouvrez les îlots, les gens travaillent en réseau. Et cela crée un effet multiplicateur et de la richesse. Si

vous êtes une école du service public et que vous avez comme mission de vous décloisonner, vous travaillez à bâtir un service public ouvert, compétent, qui parvient à créer de la valeur par le dialogue et qui brise ce côté individualiste qui l'empêche d'évoluer. Décloisonner est un levier pour lutter contre les pratiques indécentes : corruption, népotisme, effet prédateur, etc. Mais attention, cela présente aussi ses risques : Le risque de créer des Cosa nostra. Dans certains métiers, la tendance existe à se regrouper et à se protéger.

➤ **Mais cet individualisme, n'est-il pas aussi dans l'ADN des hauts fonctionnaires, davantage motivés par leur carrière que l'intérêt général ?**

Vincent Potier : Il y a des pathologies, et le carriérisme est une pathologie comme le clientélisme, la corruption, l'arrivisme, etc. C'est un sujet d'étude à lui seul. Nos écoles de services gagneraient à développer des formations sur les risques pathologiques de la gestion du pouvoir. Les écoles peuvent mettre des coups de projecteurs pour éclairer ces travers, mais cela ne supprimera pas les problèmes...

➤ **Mais finalement, n'êtes-vous pas en train de partager une vision francophone du service public, à l'opposé d'une vision anglophone décomplexée et censée glorifier l'efficacité ?**

Lamia Moubayed : Cela n'a rien à voir avec une vision francophone ou anglophone. C'est une vision humaine. Ce qui motive, c'est le bien être du citoyen. Bien sûr, l'efficacité repose sur des piliers, comme la démocratie, les élections, la représentativité. Il y a certainement aussi un pilier administratif, qui ne se construit pas facilement, dans le sens où il requiert des compétences. C'est une sorte de protection pour le citoyen car l'arbitraire n'est pas admis dans la proximité. Le troisième pilier est méthodologique : on doit savoir faire, avoir les outils, des programmes, etc. Il faut être formé pour cela. Et le dernier pilier est un contrôle intelligent de la dépense publique. Il s'agit de rendre compte comment l'argent du citoyen a été dépensé.

Adel Ben Yakhlef : Je partage tout à fait ce point de vue. Aux piliers qui fondent l'efficacité de l'action publique, j'ajouterai celui de la société civile, aux côtés de la seule démocratie représentative. Il faut tirer profit de la démocratie directe. Le citoyen doit s'impliquer dans le processus de décision et de définition des projets dont il a besoin. Ce qui apporterait davantage d'efficacité dans la mesure où il arrive que les élus soient parfois un peu déconnectés de la réalité de l'action publique.

➤ **Les agents publics sont-ils prêts et formés pour tenir compte de l'avis des citoyens ?**

Adel Ben Yakhlef : Il y a des mentalités à changer.

➤ **Comment, en tant qu'école de formation, pouvez-vous changer les mentalités ?**

Adel Ben Yakhlef : Les gens se ressemblent. La matière grise est la même partout. Les pays démocratiques ont une tradition d'écoute du citoyen et de transparence. Nous devons instaurer ces pratiques dans nos pays. C'est un changement de mentalité, cela prendra du temps. C'est une question de génération. De toute façon, avec les réseaux sociaux, on ne peut plus rien cacher aujourd'hui. Les mauvaises pratiques sont très rapidement relayées sur Internet. Par conséquent, l'administration doit se préparer et être en avance sur la société. La formation a un rôle important à jouer. Pour former les agents aux techniques de démarches participatives, nous préparons des guides, nous réalisons de la formation à distance. Et cela commence à porter ses fruits. Les collectivités locales en Tunisie publient leur budget sur leur site web, placent les documents des débats municipaux en ligne. C'est un processus gagnant-gagnant pour l'administration et les citoyens. Et c'est ce que l'on cherche. C'est ça l'efficacité.

« Les collectivités locales en Tunisie publient leur budget sur le web, mettent en ligne les documents des débats municipaux. C'est un processus gagnant-gagnant pour l'administration et les citoyens. »

➤ **Partagez-vous l'analyse d'Adel Ben Yakhlef ?**

Lamia Moubayed : Je pense que nous n'avons pas le choix. Les écoles de formation du service public doivent être dans l'exemplarité. Elles doivent faire en sorte d'être pertinentes, d'utiliser les bons outils et de se moderniser en permanence. Seulement, avec les changements qui s'opèrent, nous avons aussi un autre rôle à jouer. Nous devenons des organisations qui doivent avancer des idéaux et des valeurs lors des formations. Je m'explique. Déjà, il nous faut apprendre aux fonctionnaires l'écoute, la capacité à répondre, la remise en cause, la confrontation. Les méthodes de formation doivent changer. Les formateurs doivent aussi être formés à changer leurs approches. A l'Institut, par exemple, nous essayons de moderniser nos formations en formant sur la base de compétences à acquérir et non former pour former. Au Liban, cette réflexion devrait idéalement se faire à un niveau national et pas seulement au niveau de l'Institut des finances. On forme qui ? Pour faire quoi ? Quelles sont les compétences de base ? Sinon nous formons et dépensons de l'argent à fonds perdus. Ainsi, nous avons contacté d'autres écoles pour créer un réseau

national de formation afin d'évoluer ensemble vers cette notion de référentiel de compétences et de facto amener toutes les écoles à devenir des organisations militantes pour un service moderne, plus ouvert, beaucoup plus performant et efficace. Et ce n'est pas donné. Ce changement a besoin de gens courageux, de ressources, d'outils et d'ouverture d'esprit. C'est un grand défi pour les écoles. Surtout, encore une fois, il faut être très entreprenant car nous ne sommes pas coachés. Et cela n'est pas le fruit d'une stratégie. Le mouvement vient du bas et non du haut.

Adel Ben Yakhlef : On vit la même tendance en Tunisie avec la création d'un réseau d'écoles de service public dans le but d'échanger les bonnes pratiques et les expériences des uns et des autres pour mettre en pratique les consignes préconisées par les textes réglementaires. Je prends pour exemple l'ouverture de l'administration. Nous avons résolu en partie nos problèmes avec l'adoption d'un décret qui lui impose d'être transparente, de mettre tous les documents importants à la disposition des administrés. Cela nous facilite la tâche, nous, centre de formation, parce que nous avons un socle juridique qui nous permet de délivrer une formation sans que l'on soit dans l'informel. Ce réseau est très utile. Nous essayons de nous réunir régulièrement. Nous souhaitons échanger avec vos réseaux pour profiter de vos expériences.

« Une école de service public doit avoir une certaine vision de l'action publique, une certaine idée de l'efficacité et des compétences dans lesquelles elle doit former. »

Vincent Potier : Je relève que lorsque l'on est une école de service public, il faut avoir une certaine vision de l'action publique, une certaine idée de l'efficacité, des compétences dans lesquelles on doit former. Il faut avoir une vision de ce qui fait que l'Etat soit debout et marche. L'Etat vient du latin stare, tenir debout. Donc on devrait dire l'Etat qui tient

debout. L'échange entre pairs est apprenante. Faire réseau est une manière de progresser.

Lamia Moubayed : C'est cela l'intelligence collective.

► Très souvent la notion d'efficacité est associée à celle de performance. Etablissez-vous ce lien ?

Vincent Potier : Ce terme de performance fait l'objet de vives critiques en France. Elles tiennent aux ambiguïtés du mythe de la rentabilité, à forte connotation économiste. Souvent, quand on évoque la performance, on écarte les personnes âgées et handicapées, celles qui ont des responsabilités familiales, avec en charge des enfants en bas âge. Au nom de la performance, on ne comprend pas que des services publics soient maintenus, alors même que des prestations publiques sont utiles à la société, mais coûtent cher. Mais

si elles n'ont pas une utilité économique, elles ont une utilité sociale, sécuritaire, préventive, etc. On peut prendre l'exemple d'une assistante sociale qui prend et « perd » du temps pour parler longuement avec une mère du problème de pré-délinquance de son adolescent. Au regard de la performance cela n'a pas de rentabilité économique sur le cours terme. Cela coûte cher. Mais si cela peut éviter bien des drames humains à venir... Je préfère le terme d'efficacité ou celui d'efficience, voire celui de résultats.

Mais lorsque l'on parle du secteur public, au nord ou au sud de la Méditerranée, on évoque souvent aussi les sureffectifs. Cela ne met-il pas à mal cette notion de performance ou d'efficacité ?

Vincent Potier : Le service public doit être synonyme d'efficacité. Lorsqu'il y a pléthore, désœuvrement, sureffectif, cela pose un problème et il faut le traiter. Et cela au nom d'une certaine idée de l'efficacité, au nom d'une certaine idée de l'usage économe de l'argent public.

► En tant que formateur comment traitez-vous cette notion de performance ?

Vincent Potier : En France, la performance est une notion libérale, au nom de laquelle on réduit les services publics, on privatise ou l'on considère qu'une personne doit « dégager » à 50 ans. Pour prendre en compte les exigences des services publics, il vaut mieux utiliser d'autres termes : efficacité, résultats, utilisation économe de l'argent public, souplesse, agilité.

► Partagez-vous la même approche de la notion de performance ?

Adel Ben Yakhlef : Lorsque on étudie la performance, on traite les éléments de dépense et de la qualité du service rendu. Il faudrait rationaliser les coûts mais sans réduire la qualité du service. Le prix s'oublie et la qualité reste.

► Et au Liban, à quoi correspond cette notion de performance ?

Lamia Moubayed : Il faut se poser les bonnes questions en évoquant la notion de performance. Quels résultats vise-t-on ? Le bien-être du citoyen est-il au centre des décisions politiques ? Comment mesurer ce bien-être ? Par le pourcentage d'économies réalisées ? Ce sont toujours des questions très délicates. Cela suppose aussi de ne pas oublier de prendre en compte que la décision publique a changé de nature dans le temps. Avant, les administrations décidaient seules et le maximum que nous pouvions attendre d'elles était qu'elles agissent comme une bureaucratie efficace. L'accent était mis sur la conformité, la légalité de l'action publique. Cette notion est totalement chamboulée aujourd'hui. Le citoyen n'est plus seulement un bénéficiaire, mais il est un acteur. Plus le citoyen est éclairé, plus il est appelé à coproduire et par-

ticiper à l'action publique ; Et plus l'administration est appelée à être légitime, fiable, efficace, économe, sobre. Dans mon pays, chaque fois que les décisions se prenaient sans consultation cela aboutissait à des problèmes. Il existe des moyens de faire participer le citoyen par des règles de transparence. L'action publique loin du citoyen est-elle performante ? C'est une question à se poser.

➤ **Comment préparez-vous les agents à répondre à ces questions dans vos centres de formation ?**

Lamia Moubayed : On peut le faire en sensibilisant ceux qui auront la charge l'action publique, les leaders publics de demain. C'est important de définir les mots, de donner du sens et de faire en sorte que nos formations soient au plus près de la réalité, des résultats attendus. C'est un souci permanent d'être sans cesse conforme aux standards internationaux, d'être les bons élèves du management public.

➤ **Est-ce toujours un risque que des administrations veillent d'abord à leur intérêt propre plutôt qu'à l'intérêt général ?**

Vincent Potier : Il faut réformer, la réforme est indispensable. Réformer est une nécessité, mais c'est extrêmement complexe. Mais on peut réformer sans être dans une logique productiviste pour répondre à une injonction de la Banque mondiale ou de l'OCDE, inspirées par une vision néo-managériale, libérale, qui vise à la destruction de l'Etat ou à sa réduction à son plus strict minimum. C'est une visée idéologique avec laquelle on peut ne pas être d'accord. Mais il faut réformer contre les corporatismes administratifs.

Lamia Moubayed : Le travail collectif est difficile à mesurer en performance. Cette culture de la performance ne mesure pas forcément la coopération, le travail collectif, les valeurs de l'intérêt collectif. Il y a du travail intellectuel à faire dans ce domaine.

➤ **L'efficacité, l'efficience, les résultats de l'action publique, pour ne pas parler de performance, sont fréquemment confrontés à un phénomène très délicats à traiter : la corruption. Quel rôle peut jouer la formation pour lutter contre ce fléau et faire évoluer les mentalités ?**

Vincent Potier : Il existe des pathologies de l'action publique qui la détournent de l'intérêt général. Cela peut être le clientélisme, la corruption, la gestion autocratique ou dictatoriale du pouvoir. Quand le pouvoir n'est pas soumis à des contrôles, on peut comprendre, sans le justifier, que des agents se servent. Cela peut être une tentation due à la personne même, sa famille, son entourage, la pression sociale ou bien l'engagement politique qui exige des fonds.

Qu'est-ce qui fait que dans un système, une nation, une personne puisse résister à la corruption ? Cela renvoie à la morale, l'éthique, la déontologie, des valeurs. Qu'est-ce qui fait qu'un agent se dédie au service public, serve les autres sans se servir ? Qu'est-ce qui est créateur d'un état d'esprit qui suscite le désir de servir sa nation, son pays, un groupe de personnes ? C'est ça qui est important pour la formation. Qu'est-ce qui crée un idéal et que l'on cherche autre chose que le pouvoir ou l'enrichissement ? Si on répond à ces questions, cela oriente la formation car les contraintes et la peur du gendarme ne sont pas suffisantes.

► **Mais dans les faits, il y a aussi des fonctionnaires qui sont peu rémunérés dans certains pays. Cela aussi contribue à la corruption. Comment s'en prémunir ?**

Lamia Moubayed : Ces notions de corruption et d'éthique, la manière dont elles sont prônées par les instances internationales, font appel à des notions de perception, jamais à des outils clairs. Elles ont pratiquement été élevées à un niveau idéologique et j'ai constaté deux clans parmi mes jeunes étudiants: ceux qui la considèrent comme le mal absolu, et ceux qui n'ont pas d'idées très arrêtées sur le sujet, qui questionnent et considèrent que c'est parfois utile. Il faut réfléchir aux fondements et aux définitions. Les ONG qui travaillent sur l'anti-corruption détruisent l'image du fonctionnaire et de l'administration publique. Au Liban, les nouvelles recrues du ministère des Finances sont souvent attristées par la très mauvaise image que la collectivité leur renvoie de leur métier. C'est très démoralisant d'avoir toujours ce regard soupçonneux du citoyen sur son action. Je ne suis pas sûre que d'insister sans cesse sur le levier de la corruption sert vraiment à l'amélioration du service public et de l'image de l'Etat.

« Au Liban, les nouvelles recrues du ministère des Finances sont souvent attristées par la très mauvaise image que leur communauté leur renvoie de leur métier. »

► **Ce problème de corruption est-il aussi fort dans les pays voisins du Liban ? En parlez-vous entre vous ?**

Lamia Moubayed : Si vous regardez les indices de corruption de la Banque mondiale, la région ANMO est au bas de l'échelle. Mais nous en parlons peu car c'est un tabou culturel assez fort. Il y a souvent une complexité, une imbrication des intérêts personnels, communautaires, collectifs et politiques. Il y a un travail à faire pour que les fonctionnaires n'aient pas le sentiment d'avoir gagné le gros lot en intégrant la fonction publique et qu'ils vont s'enrichir. Et puis, c'est un travail qui doit se faire aussi très en amont, dès l'école.

« Nous avons créé en Tunisie un ministère de la Fonction publique et de la Lutte contre la corruption. »

Adel Ben Yakhlef : La corruption pénalise lourdement le développement économique et coûte au pays de l'avis des experts, trois points de croissance annuellement. Avant la révolution la corruption était limitée à un clan. Cinq ans après la révolution la corruption continue à faire rage et elle s'est propagée. La guerre est déclarée à ce fléau à travers notamment l'instance de lutte contre la corruption, qui est à l'œuvre pour dénoncer les pratiques douteuses et les malversations. En parallèle les textes juridiques sont en cours de préparation pour renforcer le contrôle, les sanctions, la transparence, l'accès à l'information et la protection des divulgateurs.

Lamia Moubayed : Je voudrais revenir sur une illusion. Les faibles rémunérations sont certainement l'un des facteurs qui encouragent la corruption, mais les dernières statistiques montrent que ce n'est pas la cause première. La corruption est aussi importante chez les agents très bien payés.

Vincent Potier : La pression citoyenne est un levier dans lequel on peut mettre des espoirs : les citoyens ne veulent pas être taxés, rackettés, rançonnés.

Lamia Moubayed : Nous en avons fait l'expérience au Liban, avec toute une vague de dénonciations faites à l'aide du numérique, de photos et de vidéos. Au début, l'effet a été très important. Mais dans un pays où l'état de droit est affaibli, votre vie est exposée. Attention, parfois les outils peuvent ne pas être adaptés au contexte.

Adel Ben Yakhlef : La lutte contre la corruption demande de la volonté politique, beaucoup de persévérance et d'audace.

➤ Mais cela demande-t-il pas plus de contrôles, de textes répressifs, une formation adaptée ?

Vincent Potier : Il faut un état de droit. Et des dispositifs de contrôle. La peur du gendarme existe. Et il faut que les contrôleurs soient bien payés et contrôlés. Mais ce n'est possible que dans un État de droit, pas lorsque règne la loi de la jungle.

CHAPITRE IV

L'ACTION PUBLIQUE EN MUTATION

- Régimes renversés, frontières abolies, Etats et administrations affaiblies ou en plein doute, etc. Dans ce monde méditerranéen où de nombreux repères sont remis en cause, reste-t-il un socle commun de valeurs de l'action publique pour les pays du pourtour méditerranéen ? Que mettez-vous derrière ce mot valeur ? Les termes ont-ils une résonance similaire dans vos pays ?

Vincent Potier : En France nous établissons une distinction importante entre les valeurs et les principes. Les valeurs renvoient aux convictions, ce qui fonde le choix du service public. Les principes concernent davantage les règles qui sont posées et renvoient à la déontologie. Souvent les valeurs et les principes sont mélangés. Or les convictions se distinguent des règles du jeu.

- Pouvez-vous illustrer vos propos par des exemples ?

Vincent Potier : Des mots peuvent décrire les valeurs, donner du sens pour la fonction publique. Je pense d'abord à notre devise républicaine : liberté, égalité, fraternité. Je pense aussi aux termes de dignité humaine, de laïcité, de justice et d'intérêt général. Ce sont des valeurs fondamentales. Mais il existe d'autres types de valeurs. Au CNFPT, nous discernons des valeurs de service public : la continuité, la mutabilité, la régularité, l'efficacité, l'efficacité, la réactivité. Elles caractérisent ce que doit un service public.

Nous les distinguons des valeurs humaines qu'il faut prendre en compte aussi : l'écoute, le respect des autres, etc.

Au CNFPT, la notion de valeur rassemble donc un ensemble de convictions de trois ordres : les valeurs fondamentales, celles de service public et celles des valeurs humaines. Elles sont à distinguer des principes qui sont des de-

voirs et qui fondent la déontologie : neutralité, loyauté, probité, etc. Si ces principes ne sont pas respectés, ils peuvent faire l'objet de mises en demeure disciplinaires, donc de sanctions.

➤ **Comment qualifiez-vous les termes très emblématiques en France de neutralité et surtout de laïcité ?**

Vincent Potier : La laïcité est à part. Je pense que c'est une valeur fondamentale qui se traduit par un principe de neutralité. Le fait d'être neutre, de garder ses opinions pour soi, est une manière de respecter les opinions et notamment les convictions religieuses. La neutralité est une exigence en France qui peut être sanctionnée d'un point de vue disciplinaire si elle n'est pas respectée, et cela au nom d'une valeur, la laïcité.

➤ **Comment ressentez-vous ce terme de laïcité dans un pays multiconfessionnel comme au Liban ?**

Lamia Moubayed : Peut-on rester laïc dans la manière dont on réalise une prestation de service ? Qu'est-ce qui prime ? Si vous êtes chrétien, allez-vous mieux traiter les chrétiens ?

J'apprécie beaucoup la distinction établie par Vincent Potier. C'est un travail de réflexion que nous pourrions poursuivre autour de la Méditerranée. Car au-delà des mots, cette distinction permet de renforcer les convictions de chacun et de rendre plus claire la vision de notre rôle. Elle est fondamentale.

Il se trouve toujours un moment, dans notre carrière, où l'on se demande, dans une situation conflictuelle, ce qui est le plus important ?

« La laïcité est-elle une valeur fondamentale, un principe ou une valeur de service public ? La réponse peut être différente selon les pays. »

Avoir ces fondamentaux en tête est un avantage. La laïcité est-elle une valeur fondamentale, un principe ou une valeur de service public ? La réponse peut être différente selon les pays. Mais se poser la question est en soi une réflexion fantastique pour ensuite la véhiculer à travers la formation. Idem pour la neutralité. Toutefois, j'ajouterai le mérite comme valeur du service public. Il faut mériter de servir. Cette notion porte en elle la manière de pratiquer un métier de service public. Si cette notion

n'existe pas dans un pays, cela conditionnera la façon dont un agent conduira son action. Ce ne sont pas que des mots. Le mérite s'oppose à une conception clanique de l'action publique.

Adel Ben Yakhlef : Chaque pays a sa réalité. La culture et les traditions sont inspirées largement des religions. L'Etat doit en tenir compte mais en protégeant les libertés. Le service public devrait être dans la neutralité à l'égard de tous.

Lamia Moubayed : Ce sont aussi des valeurs modernes. Vincent, vous avez évoqué à plusieurs reprises le mot sobriété. Il équivaut, pour moi, à cette conscience qui anime le serviteur de l'Etat ou des collectivités de connaître parfaitement l'impact financier de ses décisions et de les mesurer. L'agent public doit intégrer cette notion de sobriété dans son comportement. On est fonctionnaire, même si on est à table. C'est une notion moderne, du moins dans nos pays fragiles.

« En arabe, un adage dit que le maître d'une communauté en est le premier serviteur. »

Il y a une autre notion qui est aussi une valeur moderne : le devoir de communiquer. Nous parlons souvent de l'obligation de réserve, mais l'obligation de communiquer avec le citoyen n'est pas assez intériorisée comme valeur fondamentale du service public.

Adel Ben Yakhlef : Je pense qu'il y a une autre valeur qui doit habiter l'agent public, c'est le dévouement pour servir les autres. Le désir de servir les autres.

Vincent Potier : Les Anglais sont plus précis avec l'expression civil servant. Cela me fait penser à l'étymologie latine du mot ministre, minus. Le minus, c'est le petit qui travaille pour les autres. Il y a cette attitude du serviteur au service des autres et reprise dans la terminologie de la fonction publique, mais en français, serviteur public ne fonctionne pas. De plus, en France, les agents de service public ne se prennent pas souvent pour des serviteurs publics ! Pourtant, le fonctionnaire doit cultiver le dévouement pour les autres, la bienveillance. C'est tout à l'opposé de l'idéologie individualiste !

Adel Ben Yakhlef : En arabe, un adage dit que le maître d'une communauté en est le premier serviteur.

Lamia Moubayed : Nous en sommes très loin malheureusement ! Il faut ressortir ces notions et les revaloriser. C'est un levier culturel très fort.

➤ **Si les valeurs de service public évoluent et paraissent résister aux profonds bouleversements qui agitent la planète et l'espace méditerranéen, qu'en est-il des finalités de l'action publique ? Évoluent-elles ? Sont-elles toujours suffisamment claires et précises pour atteindre les objectifs assignés aux agents publics ?**

Vincent Potier : En matière d'action publique, les finalités sont importantes. L'action publique, ce ne sont pas seulement des techniques de gestion, c'est aussi la recherche de finalités. Un organisme de formation a besoin d'avoir les idées claires sur l'action publique en générale et ses finalités en particulier. Dans le projet adopté le 30 mars dernier par notre conseil d'administration, on trouve une recherche des finalités de l'action publique : quelles sont les mutations ? Quels défis, quelles transitions ? Autrement dit, à quoi doit répondre

l'action publique dans ces champs démocratique, institutionnel, écologique, économique, sociaux, etc. Les défis identifiés, il faut engager des mutations, des réformes. La transition concernant la façon de gérer les mutations. On parle de transition démocratique pour un processus de renforcement de la démocratie. En France, on relève des transitions institutionnelles, avec le redécoupage des régions par exemple. La transition écologique, est la manière

« Un organisme de formation a besoin d'avoir les idées claires sur l'action publique et d'abord sur ses finalités. »

de répondre aux mutations climatiques ou comment remplacer les énergies fossiles par des énergies renouvelables. La transition économique correspond en France à la tentative de compenser la perte d'emplois industriels par de nouveaux secteurs créateurs d'emplois. Et la transition financière se traduit chez nous par la manière de diminuer les déficits publics.

➤ **Ces mutations ou ces transitions ce n'est pas aux politiques de les définir ?**

Vincent Potier : Tout à fait. Ce sont des questions éminemment politiques. Elles reposent sur le débat démocratique à l'occasion d'élections présidentielles ou législatives, où les candidats ou les partis proposent leur vision de ce que sont ces défis pour leur pays.

➤ **Comment les écoles de formation s'adaptent-elles et intègrent-elles ces mutations dans leur mission de formation ?**

Vincent Potier : La formation repose sur une certaine approche des finalités politiques. Derrière les intitulés des formations, il y a des représentations de ce qu'est la politique, les défis, les mutations, les transitions. Quand on décide d'un titre de stage, on a une représentation. Cela peut être une représentation uniquement gestionnaire, où l'on apprend à gérer une instruction comptable, c'est important, c'est fondamental. Pour cela, peut-être aussi une représentation des agents comme acteurs de transformations. Les façons d'agir de l'action publique bougent. Les modèles économiques de croissance évoluent : en France, par exemple, nous apprenons à éviter de grands projets qui consomment de l'argent public, de l'espace, qui bouleversent les équilibres, ne tiennent pas compte des frais de fonctionnement. Et qui se décident sans demander leur avis aux citoyens !

« Derrière les intitulés des formations, il y a des représentations de ce qu'est la politique, de ce que sont les défis, les mutations, les transitions. »

➤ **Il y a un an la France a adopté une loi sur la transition énergétique. Les collectivités auront un nouveau rôle à jouer. Est-ce un exemple de ces mutations et de ces transitions ?**

Vincent Potier : Bien sûr. Les agents de l'Etat et des collectivités locales sont tous concernés. Il y a une autre façon d'aborder les sujets pour être respectueux des défis écologiques. Ce sont les idées de croissance sélective. La croissance est nécessaire, mais, en France, nous prenons conscience que la croissance doit se faire de manière plus équilibrée, plus sobre, plus frugale, moins consommatrice d'énergie, d'espace. Cela revient à cette réflexion sur les finalités, à la prise en compte de ces défis, ainsi que la manière de concrétiser ce que sont ces mutations dans l'action publique. Donc en fait être acteur de cette transition.

➤ **Resentez-vous ces mêmes mutations en Tunisie ou au Liban ? Ces mêmes interrogations ?**

Adel Ben Yakhlef : En Tunisie, nous sommes en pleine mutation. On passe d'un régime autoritaire à un régime démocratique, de la centralisation à la décentralisation, d'une administration fermée à une administration ouverte. Notre école s'adapte évidemment à ces changements dans leur mission de formation. Un service de veille est mis en place. Notre activité consiste à recueillir les informations et à intégrer les évolutions et les mutations dans les programmes de formation.

➤ **A chaque pays ses transitions alors. Qu'en est-il au Liban ?**

Lamia Moubayed : Tout à l'heure nous évoquions les mots clés et je me demandais quels mots clés l'on pouvait citer pour le monde arabe. Il y en a un qui a survécu pendant très longtemps, le mot nizâm, voulant dire le système, comme je l'ai déjà indiqué. Il s'est presque imposé comme une théologie : « ce que veut le nizâm », « ce qui n'est pas contradictoire avec le nizâm ». « Il faut que ce soit cohérent avec le nizâm »,

etc. Aujourd'hui, c'est le mot transition qui est un mot clé, au sens de transition démocratique. Un peu comme si tous les pays se trouvaient dans les mêmes conditions, dans un même ensemble homogène et bien dessiné ! Comme si ce passage consistait à aller du même point A vers le même point B. J'écouais un jour un professeur d'Harvard expliquer qu'à part Israël, la démocratie n'existait pas au Moyen-Orient. Cela m'a fait sourire. Je lui ai demandé ce qu'il entendait par démocratie ? « C'est un processus électoral », m'a-t-il répondu. Sans commentaires. On ne peut pas mettre tous les pays dans le même vase.

« On ne peut pas ranger tous les pays du monde dans le même cercle. Le contexte est très important. »

Le contexte est très important. On ne peut pas parler de transition et expliquer en même temps où elle doit mener. En tant qu'agent public, de serviteur de cette notion de l'Etat, on ne peut pas adhérer à des formes aussi figées. Il y a un processus de transition qui passera dans nos pays arabes. C'est l'histoire. Les systèmes de société, les systèmes économiques changent. Ce sont des modèles qui se repensent. Et cela n'est pas inscrit dans la pierre. Cela repose beaucoup sur l'histoire des peuples et sur leur inventivité. Aujourd'hui, les pays sont des laboratoires. L'Europe de l'Est, il n'y a pas longtemps, est passé par cette transition vers la démocratie. Il y a des leçons à apprendre.

➤ **En novembre, la COP 22 se tiendra à Marrakech, sur le continent africain. Dans les pays du sud de la Méditerranée, l'écologie et les changements climatiques font-ils partis de ces mutations ?**

Lamia Moubayed : Au Liban, nous n'en sommes pas là. Aujourd'hui, le monde évolue à des vitesses très différentes. C'est le cas entre le nord et le sud de la Méditerranée. On ne se rend pas compte de ce décalage qui explique qu'il n'y ait pas de conscience commune et peu de dialogue autour de ces problématiques. Aujourd'hui, les priorités des pays du sud de la Méditerranée sont autres.

➤ **Nous avons évoqué les valeurs et les finalités de l'action publique. Qu'en est-il d'un concept très en vogue : la gouvernance. Aujourd'hui, quand on prononce ce mot, on a l'impression d'avoir tout dit. Mais c'est quoi la bonne gouvernance pour chacun de vous ? Et dans votre métier de formateur, cela correspond à quoi de transmettre ces notions de bonne gouvernance ?**

Adel Ben Yakhlef : Je dirais intuitivement que la bonne gouvernance, c'est la manière de gérer les affaires publiques dans la transparence tout en écoutant et impliquant celui qui est servi et tout en étant soumis à un système de contrôle rigoureux pour que les deniers publics soient exploités d'une manière rationnelle. C'est ça, pour moi, la bonne gouvernance.

➤ **Donc ce n'est pas une notion figée, mais évolutive ?**

Vincent Potier : La bonne gouvernance est une notion qui est apparue dans les années 1980 et reprise par l'OCDE et la Banque mondiale puis poussée par la notion de new public management, avec l'idée qu'il y aurait un modèle, un one best way. Lorsque l'on regarde la rhétorique de l'OCDE ou de la Banque mondiale, la bonne gouvernance repose sur une vision plutôt gestionnaire, portée sur les finances publiques, la gestion du personnel, le mode d'organisation de l'Etat, avec des recommandations très arrêtées que

l'on peut résumer par le lean management. Ces recommandations qui ont de la valeur en soi, mais qui sont présentées comme une doxa, sont toutefois contestables parce qu'elles reposent sur un a priori libéral : l'affaiblissement de l'Etat, la privatisation à tout va, ainsi que la pseudo croyance que la décentralisation vers les pouvoirs locaux est plus vertueuse. Ce qui n'est pas forcément vrai et qui peut être un danger. Cette vision pousse aussi à dégraisser les administrations, ce qui est nécessaire, mais pas forcément en réduisant le champ de l'action publique. En général, les thérapies de bonne gouvernance aboutissent à un amoindrissement de la force publique. Et ce n'est pas forcément vertueux en soi.

Adel Ben Yakhlef : Il doit y avoir un dosage à faire en tenant compte des réalités de chaque pays. Et sans excès. Ce n'est pas parce que l'on veut mettre en place des démarches participatives que l'on doit oublier les structures légitimes passées par des élections. Il faut que chacun joue son rôle. On recueille l'avis de la société civile, mais la décision finale revient toujours aux instances qui ont la légitimité des urnes parce qu'à la différence de la société civile elles ont des comptes à rendre à la fin d'un mandat.

Lamia Moubayed : Sur la théorie de la gouvernance, j'ai tendance à être plus modérée. C'est vrai que la mesure de la gouvernance est plus aboutie que le concept lui-même, qui est assez complexe. Participation politique, inclusion dans la décision, gestion des deniers publics, transparence des budgets, etc, les concepts sont intéressants et ont permis de faire ressortir les faiblesses des systèmes de gouvernance ou d'administration publique. Ils ont mis en évidence les systèmes rentiers de gouvernance, l'opacité des budgets, etc, mais aussi la non-inclusivité de la croissance économique et l'élargissement des disparités. Il est méritoire de mettre ce concept de gouvernance en avant, surtout dans nos pays, dans mon pays. Sous une seule ombrelle, plusieurs éléments politiques importants relatifs à l'évolution de la société, à la façon de gouverner, ont été avancés. Pour moi, cela porte un sens.

► Quels éléments ajouteriez-vous à cette notion de bonne gouvernance pour renforcer cette notion ?

Vincent Potier : Ce serait un chantier de partage avec les autres écoles de service public que d'essayer de définir ce qu'est une action publique équilibrée ou de qualité pour en définir les points de repères. La bonne gouvernance est un ensemble d'éléments de bon sens que l'on ne peut pas évincer d'un revers de main mais qui sont parcellaires et comportementalistes, un peu figés avec des présupposés libéraux qu'il nous arrive de contester quelques fois. Dans un pays comme la France, par le jeu démocratique, la notion de finalité change. La notion d'intérêt général est évolutive, elle change selon les

« Ce serait un chantier de partage avec les autres écoles de service public que d'essayer de définir ce qu'est une action publique équilibrée ou de qualité. »

considérations du législateur. Ce n'est pas une notion prédéterminée, mais qui évolue dans un même pays au fil du temps et entre les pays. C'est cela le propre de la démocratie. Ce sont les représentants légitimes qui choisissent de ce qui est d'intérêt général. C'est au peuple de contester s'il n'est pas d'accord.

► **Pouvez-vous déjà nous illustrer ce que sont pour vous ces points de repères ?**

Vincent Potier : Au CNFPT, nous avons quelques points de repères. Le premier : dans toute action publique il faut discerner ce qui est fondateur de sens pour l'action publique : les valeurs, les principes et le projet politique que fixent les finalités. Le deuxième repère concerne la gouvernance. Le troisième a trait aux compétences. Former, pour nous, c'est faire réfléchir sur les finalités de l'action publique, donner des points de repères sur le sens de l'action publique, sur la gouvernance équilibrée et développer les compétences.

Lamia Moubayed : Il serait vraiment intéressant de publier un document présentant des points de repères qui puissent guider notre réflexion dans cette grande brume de l'action de nos institutions. Et qu'il serait possible de contextualiser en fonction de la situation de chaque pays.

Vincent Potier : Nous pouvons aussi y ajouter tout ce qui compose les bonnes recommandations de la Banque mondiale et de l'OCDE, qui, en soi, sont bonnes. Que l'Etat ne soit pas omnipotent, ventripotent, c'est du bon sens. A condition de ne pas avoir pour seul objectif de réduire la taille de l'Etat. Sinon il sera vacillant. L'Etat doit être fort, pas famélique.

Lamia Moubayed : L'Etat doit être fort, mais pas lourd. Quand il vous coûte 40% du budget, il devient un peu lourd ! Au Liban, c'est 32%, c'est énorme !

► **N'entend-on pas pourtant davantage parler de réduction des coûts que du renforcement des capacités ?**

Vincent Potier : S'il n'y a plus de moyens pour les écoles, pour éduquer les jeunes, certes, on fera des économies, on réduira la dette. C'est une politique de court terme. Les ratios seront peut-être excellents, mais l'illettrisme se propagera.

CHAPITRE V

LES CRITÈRES QUI FONDENT LA QUALITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE

- **Cette quête de valeurs et de sens dans l'action publique poursuit-elle au final un seul but : la qualité du service public ? Êtes-vous tous sur ce même objectif ?**

Vincent Potier : Comme je l'expliquais plus haut, il faut retrouver le sens des choses. Lorsque l'on parle de valeurs, de principes, de finalités, le but est de produire de la qualité de services publics. Que faut-il pour avoir un service public de qualité ? Cultiver le sens de l'action publique, une gouvernance équilibrée et des compétences renforcées. Ce sont les moteurs, les leviers de l'action publique qu'il faut avoir à l'esprit quand on s'occupe de formation dans une école de service public. Qu'est-ce qui donne du sens ? Ce sont des valeurs, les principes déontologiques, les responsabilités sociétales (lutter contre les discriminations, l'égalité homme-femme, l'accueil des handicapés, le développement durable, etc.) et les finalités politiques.

- **Pour faire avancer cette notion d'obligation de qualité, des systèmes de labellisation, de normalisation, de certifications seraient-ils à intéressants à développer entre les pays de la Méditerranée ?**

Vincent Potier : Les démarches de labellisation et de certification sont très dépendantes d'un système, d'une organisation. Cela me paraît donc compliqué d'élaborer une labellisation et une certification à une échelle géographique aussi diversifiée que le bassin méditerranéen. En revanche, une réflexion sur ce qui fonde et favorise l'émergence de la qualité est intéressante. La qualité c'est quoi ? Qu'est ce qui la fonde ? Et qu'est ce qui est créateur de qualité ? C'est plus général et cela permettrait de tenir compte de réalités institutionnelles.

► **La notion de qualité va-t-elle au-delà de la seule satisfaction des usagers ?**

Vincent Potier : Bien sûr. La qualité c'est une démarche plus qu'un objet mesurable. Les indices de satisfaction sont des objets de mesure, mais la qualité c'est un peu plus vaste que cela.

► **Si chaque pays à sa propre conception de la qualité, y-a-t-il intérêt à échanger ?**

Adel Ben Yakhlef : Je perçois tout l'intérêt des réseaux pour se rapprocher et pour échanger. Nous partageons beaucoup de valeurs, de traditions et de culture, donc le fait de se mettre en réseau ne peut qu'améliorer le professionnalisme des structures de formation.

Lamia Moubayed : Certainement. Peut être faudrait-il penser à un label « qualité service public ». C'est compliqué, chaque institution à ses spécificités et il y a des démarches qualité propres à chaque métier. Mais déjà, intégrer cette pensée dans le management est très important. A l'Institut des finances, nous réalisons un audit externe tous les 5 ans et récemment nous avons procédé à une démarche qualité avec l'aide du centre de qualité du Liban. Ce processus nous a poussé à revoir en profondeur nos procédures. L'exercice est fastidieux, difficile à réaliser et demande un investissement considérable en matière de temps notamment. Mais c'est une démarche de remise en question qu'il faut intégrer dans notre travail pour aller de l'avant. A vrai dire, personne ne l'exige au Liban, même pas le citoyen. Nous sommes au service du fonctionnaire pour qu'il serve mieux le citoyen, mais dans le système actuel, personne ne nous demande de rendre des comptes. Je n'ai jamais été interrogée, par exemple, sur le coût d'une formation. N'empêche, il faut introduire cette culture de la qualité à tous les niveaux. Là, il ne faut pas laisser de choix. Il faut instaurer une obligation de qualité.

Vincent Potier : Au-delà des procédures de labellisation et de certification, on peut se demander ce qui donne de la qualité à l'action ? Je pense que ce sont des finalités pertinentes. Ce sont des exigences d'efficacité. De nombreuses notions peuvent ainsi être

« L'avantage du mot qualité, c'est qu'il tient compte des finalités et qu'il ne tient pas compte que des processus, de la performance ou des données budgétaires. »

CHAPITRE V : LES CRITÈRES QUI FONDENT LA QUALITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE

regroupées sous ce nom de qualité. L'avantage du mot qualité, c'est qu'il tient compte des finalités et qu'il ne tient pas compte que des processus, de la performance, des données budgétaires.

► **Partagez-vous cette vision de la qualité ?**

Adel Ben Yakhlef : Moi, je voudrais évoquer la question de l'apport de la formation pour améliorer la qualité du service public. C'est une question qui est toujours posée aux écoles de formation. Pour y répondre, il faudrait des outils pour mesurer l'impact de la formation sur l'amélioration de la qualité du service rendu.

► **Ces outils n'existent-ils pas aujourd'hui ?**

Adel Ben Yakhlef : Pratiquement pas, ce sont des perceptions, mais pas vraiment des mesures objectives qui permettent d'agir sur la qualité d'un service rendu à travers la formation. Je crois qu'il faudrait creuser, à travers des échanges entre les instituts de formation, le sujet de l'évaluation de l'impact de la formation sur la qualité des prestations. Les pouvoirs publics vous donnent de l'argent pour former et puis ils vous demandent de rendre des comptes. Comment la formation a-t-elle impacté les structures que vous formez ? Le sujet est très compliqué. J'ai visité plusieurs instituts de formation et je n'ai jamais trouvé de réponse à cette question. Pourtant, je suis convaincu que le sujet devient plus abordable si la formation ne s'inscrit pas dans une stratégie.

Lamia Moubayed : Cela reflète la dichotomie entre formation et gestion des emplois et compétences. Cela nous est arrivé avec les douanes lorsque nous avons dû former 30 douaniers sur un dossier extrêmement technique, la gestion des entrepôts. Nous avons dépensé beaucoup d'argent, fait appel à des ressources qui sont rares et, trois mois plus tard, aucun douanier formé n'avait été désigné à ce poste ! C'est typiquement le cas, lorsqu'il n'existe pas d'exigence de qualité et de lien entre formation et métier.

► **La formation est-elle un cataplasme déposé sur une organisation qui fonctionne mal ?**

Lamia Moubayed : Oui, tout à fait. C'est un sujet de tension entre écoles et administrations. Il ne faut pas céder aux pressions, sinon l'investissement est perdu. De plus, si les fonctionnaires passent trop de temps dans des formations, ce qui n'est plus du tout synonyme d'efficacité ni de rentabilité, ni de sobriété, ni

« Si les fonctionnaires passent leur temps dans des formations, ce n'est plus du tout synonyme d'efficacité ni de rentabilité, ni de sobriété, ni d'exigence de qualité. »

d'exigence de qualité, etc. Il faut savoir dire non. Cela fait partie de la culture des écoles : dire non. C'est aller dans le vrai sens de l'action publique que cela plaise ou non. Cela a un coût, bien sûr.

➤ **Avez-vous le pouvoir de dire non ?**

Lamia Moubayed : Déjà, il faut en avoir le courage. Le pouvoir, on se le taille à la mesure de son courage ! C'est vrai que ce n'est pas facile et ce n'est pas donné. Pour exercer un métier comme le nôtre, il faut avoir beaucoup de convictions et essayer par tous les moyens.

➤ **Pour revenir à l'idée d'un indice de satisfaction des usagers de l'administration. Un échange entre pays méditerranéens permettrait-il d'aboutir à l'élaboration d'un tel outil ?**

Lamia Moubayed : Ce n'est plus un luxe. Recueillir et publier des données chiffrées sous forme d'indices est une exigence parce que les problèmes transitent d'un bord à l'autre de la Méditerranée. Il y a un investissement à faire dans ce domaine pour pouvoir aboutir à l'élaboration d'actions synchronisées qui répondent aux véritables défis de cette région. Depuis le milieu des années 1990, beaucoup a été investi dans l'échange euro-méditerranéen. Je me rappelle de programmes de formation de fonctionnaires sur la qualité du service public, la nouvelle culture de l'efficacité de la performance, l'exigence de rendre compte au citoyen, etc. Nous avons essayé de monter des systèmes qui ressemblaient à ceux de la rive nord de la Méditerranée, tout en sachant que nos systèmes ne suivaient pas. Aujourd'hui, on sait très bien que personne ne peut résoudre ces problèmes seul. Les problèmes sont transfrontaliers que ce soit en matière de terrorisme, de migration ou de légitimité de l'action publique et des règles de droit. Et malheureusement, les financements et les ressources sont beaucoup moins disponibles qu'il y a 20 ans !

➤ **Mais comment peut-on malgré tout garantir une qualité de service public dans un environnement où domine le toujours moins ?**

« En instaurant un système de performance en fonction de la qualité du service rendu, de la richesse serait créée par l'Etat. »

Vincent Potier : Il faut supprimer les emplois fictifs, les emplois passifs de parcours désœuvrés.

Il faut que tout le monde travaille. Ce sont des règles de bon sens. On peut le faire en considérant que nous avons besoin de fonctionnaires pour soigner, sécuriser, enseigner, construire des routes, des investissements, etc. C'est juste une question d'équilibre à trouver. Il ne faut pas jeter le service public avec l'eau du bain.

Adel Ben Yakhlef : Nous vivons dans la situation qu'a évoquée Vincent. Après la révolution et pour acheter la paix sociale, des milliers, sinon des dizaines de milliers de personnes, ont été recrutées sans besoin réel. Ce sont pratiquement des emplois fictifs qui coûtent cher et qui n'ont pas eu d'impact sur la qualité du service public. Il faudrait trouver une solution pour mobiliser ces personnes ailleurs notamment dans les collectivités locales qui sont démunies de ressources humaines.

Vincent Potier : Je suis d'accord sur cette orientation, même si elle concerne peu la France. Il faut passer d'une conception organique du service public à une organisation fonctionnelle. Le service public doit organiser le développement économique, il est garant d'un certain nombre de règles du jeu et il a son mot à dire. Mais il n'est pas obligé d'agir lui-même sur le terrain. Il peut déléguer des missions au secteur privé. Quand on gère des écoles, on n'est pas obligé de préparer aussi les repas des élèves. Idem pour les transports. Il faut organiser ces services à la population pour garantir l'intérêt général, mais il n'y a pas obligation à gérer tout en direct. Les marchés publics peuvent être développés ainsi que les délégations de service public. Nous sommes d'accord sur ce point.

Lamia Moubayed : Cela renvoie à avoir un service public extrêmement compétent et garant de l'efficacité de l'utilisation des deniers publics. Les contextes sont très différents. Et quand vous êtes dans un contexte fragile avec des Etats aux activités très larges, diversifiées et qui coûtent très cher aux citoyens, la tendance est très difficile à inverser. Lorsque vous avez instauré l'habitude d'un Etat providence et que les politiques deviennent des recruteurs de la fonction publique, et c'est le cas de beaucoup de pays, il est très difficile de faire machine arrière. Quand vous avez une grande partie de la fonction publique qui n'est habituée qu'à travailler une fraction de la journée, c'est très difficile de les former à travailler toute la journée. On a dénoncé cette tendance au Liban. La seule solution consiste à trouver des moyens pour recréer une fonction publique compétente. C'est-à-dire qu'il faut recruter sur d'autres bases, avec des personnes très bien formées au départ. C'est un processus qui paraît simple en théorie, mais dans la pratique, il est très compliqué à mettre en œuvre.



CHAPITRE VI

LES ÉCOLES DE FORMATION ACTEURS DU CHANGEMENT

➤ Vous l'avez déjà relevé à plusieurs reprises, l'activité des écoles de formation du service public est marquée profondément par les bouleversements qui modifient l'action publique dans l'espace méditerranéen. Les écoles de formation sont également des acteurs du changement. Comment analysent-elles et intègrent-elles ces mutations et comment adaptent-elles leurs actions de formation ?

Vincent Potier : Je pense qu'en tant qu'acteurs de la formation, il faut que nous rénovions les pratiques de services publics, dans des formes propres à chacun de nos pays, mais sans perdre le sens profond pour le vivre ensemble. Je citerai trois préoccupations qui nous sont communes. La première, est que le secteur public est un pilier fondamental de la société. Quand il est fragile, c'est toute la société qui peut s'écrouler, être remise en cause. C'est aussi un bouclier pour les plus pauvres, les personnes isolées, fragiles, etc. Et c'est en même temps un levier de développement. Pilier, bouclier et levier. Ces trois mots sont fondamentaux pour arriver à vivre ensemble en paix, en sécurité et en respectant la dignité humaine. Et si l'idée de secteur public est vieille comme le monde, mais profondément humaine et vitale, il faut la rénover. Deuxième préoccupation : nous savons qu'il faut distinguer en matière de secteur public entre une approche organique et fonctionnelle. On peut faire du service public sans avoir une administration publique. C'est-à-dire que l'administration publique a des responsabilités, mais qu'elle n'est pas obligée de faire. Pour cela, elle peut solliciter le secteur privé. Ce sont les marchés publics, les délégations de service public voire la privatisation. Pour nous, la rénovation suppose de passer d'une vision organique, l'administration fait elle-même, à une vision fonctionnelle : l'administration garde la fonction de pilotage, la maîtrise des objectifs et des finalités, elle est garante de l'intérêt général et s'appuie sur le privé pour faire faire à des prestataires, plus ou moins encadrés, selon les enjeux des services publics. Troisième remarque,

comment fait-on pour que le service public soit synonyme d'efficacité, d'économie, d'intérêt général ? Ces trois remarques nous renvoient à l'interrogation centrale pour toute école de service public : comment former les nouvelles générations ?

Lamia Moubayed : C'est vrai qu'il y a une grande confusion entre secteur public et services publics. Pour définir qui est le serviteur, celui qui rend service, cela fait encore l'objet de très longs débats. A l'Institut des finances Basil Fuleihan, nous parlons de personnes qui ont la responsabilité de gérer l'argent public pour des objectifs de services collectifs. C'est une définition assez large qui fonctionne et qui concerne aussi les élus, dans une municipalité, qui gèrent l'argent public pour rendre des services aux citoyens. Je crois qu'il y a une assez grande évolution à faire dans des environnements au sein desquels nous opérons parce que le service public, au sens restreint du fonctionnaire, n'est plus moderne. Je partage cette vision organique. Il y a un vrai débat sur la finalité de notre travail. Car peut-on construire un secteur public dans les pays où l'on considère l'emploi public comme un échappatoire politique ? Je me pose souvent cette question.

Adel Ben Yakhlef : Les sociétés sont confrontées à des changements rapides dus notamment à l'évolution technologique. L'action publique doit s'en adapter. Dans ce contexte les écoles de formation ont la charge d'analyser les mutations et les attentes qui en sont liées à travers un système de veille et d'agir sur les programmes de formation.

➤ Toutes les écoles possèdent-elles cette capacité d'anticipation. Est-ce un enjeu de la coopération entre instituts de formation de la Méditerranée ?

Vincent Potier : La responsabilité des écoles de service public est d'avoir une ou deux longueurs d'avance sur le monde qui vient. Nous avons aussi la responsabilité d'essayer de faire entrevoir que les choses peuvent être différentes. Et que si elles étaient différentes, elles seraient meilleures. Les écoles de service public doivent être porteuses d'un changement de paradigme si vous me permettez d'employer un grand mot.

« Lorsque l'on sert l'intérêt général, on doit être investi d'une mentalité spécifique. »

Lamia Moubayed : Si je peux rebondir, je dirais que les écoles de service public ont également le devoir de réfléchir à d'autres missions que la formation. Si elles perçoivent leur rôle comme étant des acteurs du changement, elles devraient favoriser les échanges, les débats, ainsi qu'une ouverture vers la société civile, le monde académique, le secteur privé, etc. C'est extrêmement important. Notre travail ne peut avoir d'impact réel, notre action ne peut être percutante que si nous sommes capables d'entraîner avec nous les autres

acteurs de la société sur le dossier hautement complexe de l'action publique. Au Liban nous avons fait le choix d'accompagner la formation par la communication et le dialogue avec la société civile et le secteur privé. Nous avons anticipé en créant des outils d'information pour les citoyens, y compris pour la jeunesse, pour leur expliquer les mécanismes de gestion de l'argent public. On nous a répliqué que cela n'a rien à voir avec la formation. Nous avons persévéré parce que nous sommes convaincus que la prise de conscience vis-à-vis de l'action publique doit commencer très tôt, dès la scolarisation. Les écoles de formation sont aussi un réservoir de savoir, de connaissance, dans le domaine de l'action publique. Elles ont le devoir de partager ce savoir.

Vincent Potier : Les écoles de service public sont porteuses d'une certaine représentation de l'action publique, de l'Etat, de la place des citoyens, de la société civile, du développement démocratique, écologique, de la justice sociale, de la bonne gestion économique.

Lamia Moubayed : C'est très facile de se cantonner uniquement à la mission de formation. Proposer un catalogue de formation c'est très bien, mais c'est dans nos écoles que commence la prise de conscience des jeunes fonctionnaires et c'est chez nous aussi qu'existe une information très rare et inaccessible pour le citoyen.

Adel Ben Yakhlef : Les écoles de formation administrative constituent une plate-forme où l'on transmet des connaissances, on améliore les aptitudes mais là où on offre également une occasion de discussion et débat sur le service public, en présence d'agents publics qui mettent la main à la pâte et qui sont des fins connaisseurs du domaine public. Les écoles de formation ont la charge de synthétiser ces réflexions et de les transmettre aux décideurs et aux réformateurs.

Lamia Moubayed : Je rebondis immédiatement. Une des finalités en créant le réseau GIFT-MENA était de réunir les écoles de formation, de travailler ensemble et d'être une force de proposition vis-à-vis des pouvoirs publics, notamment sur ce qui touche à la valorisation du capital humain. Jusqu'à présent, ces écoles étaient considérées comme des enseignes de formatage, alors que ce n'est pas du tout leur finalité. Elles sont d'importants leviers de

« Jusqu'à présent, les écoles étaient considérées comme des enseignes de formatage, alors que ce n'est pas du tout leur finalité. »

changement des pratiques, mais aussi des cultures et des valeurs. C'est important pour les directeurs de ces écoles et leurs équipes d'être convaincus de l'importance de leur rôle et de la finalité de leur mission. Lors de l'une de nos formations, j'ai écouté un formateur relater l'histoire de la visite de Kennedy à la NASA. Le président américain s'est tourné vers un comptable, et sachant très bien quelle était sa fonc-

tion, il lui a quand même demandé ce qu'il faisait. Le comptable lui a répondu « j'aide l'humanité à conquérir l'espace, monsieur le président. » Le sens de l'action est fondamental et il doit être partagé. Or ce sens s'est un peu perdu ces dernières années.

➤ Que vous inspire cette anecdote ? La partagez-vous ?

Vincent Potier : L'action publique repose sur des acteurs formés et exercer dans une école de service public c'est permettre à des acteurs d'avoir des savoir-faire, des vouloir-faire et des pouvoir-faire les plus larges possible. Derrière la formation, il faut permettre que les acteurs aient envie d'agir. Qu'ils soient portés par un idéal qui leur donne envie de travailler pour les autres, de faire du service public. L'action publique, c'est organiser et répondre aux défis du vivre ensemble. Elle doit donc être portée par une envie de travailler pour le collectif.

➤ Toutes ces évolutions modifient-elles et influent-elles aussi votre manière de fonctionner et de délivrer les formations ?

Adel Ben Yakhlef : Absolument. Le CFAD est une structure de formation en matière de décentralisation et de déconcentration, mais nous sommes installés à Tunis... Nous devons repenser notre système. Il est nécessaire que les centres de formation soient au plus près du terrain. Pour apporter de l'efficacité à la formation que nous dispensons, nous réfléchissons à créer des antennes régionales, le plus proche possible des administrations régionales et locales. Elles auront sans doute une meilleure vision des besoins de formation et de leur programmation auprès des administrations.

« Il est nécessaire que les centres de formation soient au plus près du terrain. »

➤ Où en est cette politique de régionalisation ?

Adel Ben Yakhlef : La nouvelle Constitution a consacré les principes de régionalisation maintenant nous sommes au stade d'élaboration des textes juridiques notamment le code des collectivités locales. Mais les structures déconcentrées de l'Etat seront elles aussi renforcées. c'est la complémentarité entre les deux modes de gestion. Notre structure de formation est en veille et en écoute des changements qui seront introduits. La formation suivra.

➤ Et vous au Liban ?

Lamia Moubayed : Nous sommes aussi dans un processus très profond de réflexion sur nos modes de fonctionnement. Nous questionnons profondément nos pratiques, le fait que nos formations ne sont pas obligatoires. C'est une

opportunité pour nous de réfléchir différemment. Car nous sommes dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie. Comment y répondre dans le réel et en tenant compte du contexte. Nous sommes encore au début de cette refonte, mais il existe une véritable volonté d'être plus pertinents. Les bases de cette réflexion reposent sur le fait que le temps et l'espace sont désormais secondaires en matière de formation ; nous sommes constamment connectés, donc tout le monde doit disposer d'opportunités d'apprentissage en continu. Les besoins en compétences changent et ce sont ces nouvelles compétences qui doivent être au centre de notre réflexion, pour construire un outil de formation au plus près des besoins. Il s'agit aussi de démocratiser la formation.

➤ **Est-ce une individualisation de la formation ? Une sorte de formation à la carte pour les fonctionnaires ?**

Lamia Moubayed : Tout à fait. L'agent public doit pouvoir se former n'importe où et à n'importe quel moment. C'est une liberté qu'il faut lui donner, tant qu'il s'inscrit dans une perspective de compétences, de métier, d'évolution.

➤ **Mais quand un individu a la liberté de faire ou de ne pas faire, en général il ne fait pas ?**

Lamia Moubayed : Au contraire. Il se formera parce qu'il y a une attente de résultat de la part de son administration. Aussi, lorsque vous fidélisez vos « clients / bénéficiaires » en rendant le savoir facilement accessible, vous faites de la formation un « must have ». Enfin, le contenu technique des formations doit être mis à jour en permanence. Pour cela, il est nécessaire d'investir dans le numérique pour favoriser ce type de formation. Il existe heureusement des outils peu chers pour répondre à ces critères d'intemporalité. Toutefois, dans cette démarche, il ne faut pas oublier le sens de communauté. Voilà où en est l'état de nos réflexions au Liban.

➤ **Cette volonté de tout remettre à plat au Liban résulte-t-elle d'un constat d'échec ou du sentiment qu'il était possible de mieux faire ?**

Lamia Moubayed : D'abord, les besoins en formation sont larges et nous ne pouvons pas les couvrir entièrement. La contrainte budgétaire est très forte, alors que la demande de formation est très grande. On ne peut pas accueillir tout le monde dans des salles ou se déplacer dans toutes les régions. Il

« Il faut créer des outils qui permettent de dépasser nos limites budgétaires et humaines de formation. »

➤ **Avez-vous pu mesurer cette forte demande de formation au Liban ?**

Lamia Moubayed : Oui, notamment à travers toutes les demandes que nous recevons. Nous venons de lancer, par exemple, une formation sur un sujet spécialisé, notamment si vous travaillez dans la sphère publique : « préparer et prononcer un discours en langue française. » La demande a été largement supérieure à notre attente. Idem pour l'achat public. Nous ne pouvons pas accueillir tous ceux qui postulent. Et avec notre ouverture à l'interministériel, les demandes se sont multipliées. Pour faire face à cette demande croissante, des complémentarités sont à créer avec d'autres institutions. Des ponts sont à construire. C'est un autre point de repère dans notre réflexion.

➤ **N'est-ce pas une source de collaboration fabuleuse entre vos écoles de formation ?**

Vincent Potier. Absolument. On se l'est déjà dit. Nous découvrons aussi de telles demandes. Nous avons créé par exemple un séminaire en ligne (MOOC en anglais, NDLR) sur la TVA et les collectivités locales et un deuxième sur la gouvernance et nous avons constaté que nous avons de nombreux inscrits Marocains, Tunisiens, Algériens, Camerounais, etc. Sur les 5300 inscrits, 1800 venaient de l'étranger. Elle est là la demande ! On atteint un public que l'on n'aurait jamais rêvé atteindre et, pardonnez-moi, à des tarifs très intéressants.

Lamia Moubayed : C'est la nouvelle révolution ! Il faut avoir le courage de se remettre en cause et ne pas avoir peur d'aller de l'avant, vers demain. Et puis, c'est comme le big data. Vous découvrez de nouvelles dimensions, de nouvelles demandes auxquelles vous n'aviez jamais pensé ou même imaginé qu'elles pouvaient créer de la valeur.

➤ **Êtes-vous sur la même longueur d'onde en Tunisie ?**

Adel Ben Yakhlef : Nous avons développé des modules interactifs qui ont contribué à soutenir la formation présentielle. Ceci nous a encouragé à entrer dans l'ère des MOOC. Et maintenant que nous allons avoir une multiplicité de règlements à expliquer, de consignes à donner, etc., nous essayons aussi de comprendre comment rendre ces outils très pédagogiques. C'est la tendance et nous sommes dans cette perspective.

« Nous avons développé des modules interactifs qui ont contribué à délivrer des connaissances sans supporter les coûts du présentiel. »

Lamia Moubayed : D'où l'intérêt d'apprendre des autres. C'est tellement intéressant que l'on a envie de se lancer.

► Et au CNFPT, quelle est la stratégie dans ce domaine ?

Vincent Potier : Notre stratégie adoptée le 30 mars dernier reprend des orientations, sur lesquelles nous travaillons depuis 4 à 5 ans, et qui visent à rénover les pratiques pédagogiques en utilisant notamment les apports du numérique. Le but est d'aboutir à viser des pédagogies actives, interactives, enrichies. Contrairement aux Américains et aux Canadiens, nous pensons que le distanciel (MOOC, SPOC, etc.) ne doit pas diminuer le présentiel, mais l'enrichir. Nous multiplions les e-ressources accessibles, téléchargeables. Nous multiplions les séminaires en ligne. Nous développons aussi des e-communautés. À l'automne, nous allons lancer 40 e-communautés sur 40 métiers (directeurs de ressources humaines, directeurs du contrôle de gestion, etc.). Nous nous appuyons sur la quarantaine de rencontres professionnelles par métiers que nous organisons en présentiel une fois par an pendant deux jours. Nous allons adosser à ces rencontres une e-communauté thématique qui regroupera le même public, et sera ouverte à des centaines d'autres personnes. Un intervenant rémunéré par le CNFPT s'occupera de cette e-communauté pour qu'elle ne devienne pas un réseau social, et pour que les échanges demeurent à visées pédagogiques. Nous développons aussi les e-communautés de stage. Cela me permet d'évoquer le fait que nous voulons faire évoluer tous nos stages vers le modèle de pédagogie inversée. Ainsi, un stagiaire qui viendra pour un stage de 1, 2 ou 3 jours, trouvera sur une plateforme d'e-ressources les connaissances dont il aura besoin. Nous pouvons de cette manière supprimer autant que possible, pendant le temps de présentiel, le magistral et l'académique au profit, pour les 15 à 20 personnes en stage, d'un temps consacré à des exercices de simulation, de mise en situation, de partage d'expériences, de réflexions, de design public, etc. Le temps de présentiel doit être ainsi un temps d'expérience personnelle, plutôt que de faire des stagiaires des éponges qui absorbent les connaissances délivrées. Ces dernières, comme je l'ai dit, sont fournies par les e-ressources avant les stages qui enrichissent la session de présentiel. Car le temps de présentiel doit être ce que l'on appelle de la pédagogie active et interactive.

Pour nous, la difficulté, est de former nos conseillers formations et nos intervenants. Sachant qu'il faut partir avec des pionniers : 10% des conseillers formations et 10% des intervenants. À Lyon, aux derniers jours de l'été, nous avons réunis 350 de nos conseillers formation, pendant trois jours, pour leur faire expérimenter ces méthodes, avec les outils numériques et les méthodes pédagogiques associées. Nous avons réalisé une université d'été des nouveaux usages pédagogiques et organisé à l'échelle de tout l'établissement des universités d'automne en direction des intervenants.

Adel Ben Yakhlef : La formation à distance doit être accompagnée d'une motivation professionnelle à travers une attestation qui valorise la formation de l'agent. Il y a absence de support juridique pour le moment.

Vincent Potier : Au CNFPT, nous délivrons des attestations de présence. Ce n'est pas suffisant. Il faudrait des attestations de compétences, mais cela fait partie des révolutions que nous voulons mener dans les prochaines années. Il faut attester que les compétences ont été acquises, mais nous n'en sommes pas encore là.

Adel Ben Yakhlef : Vous pouvez le décider en conseil d'administration.

Vincent Potier : On peut le décider, mais avant, il faut avoir les idées claires. Quelles sont les compétences attendues. Ensuite il faut bâtir les outils de vérification de l'évaluation, c'est un travail colossal.

Lamia Moubayed : Mais c'est la voie du futur.

Adel Ben Yakhlef : C'est effectivement la voie du futur. Nous avons eu une expérience à l'école de la Poste, qui est une école internationale. Elle a développé une formation à distance pour suivre ce qu'on appelle les unités de valeurs. Le stagiaire suit les modules avec le coaching d'un expert et à la fin de l'année, il est évalué en présentiel pour vérifier que tout a été acquis. A la fin de l'examen, il reçoit une attestation qui permet sa promotion à un nouveau grade. C'est une expérience très intéressante qui réduit les coûts, qui permet aux agents dans les régions reculées d'accéder aux formations à égalité de chance. Cette solution présente de nombreux atouts.

« Des attestations de compétences devraient conclure les formations, mais cela fait partie des révolutions que nous voulons mener dans les prochaines années. »

➤ Cela demande-t-il forcément une adaptation de la gestion des ressources humaines dans les administrations ?

Adel Ben Yakhlef : Cette mission de gérer les ressources humaines est pratiquement inexistante, notamment dans les administrations régionales et locales. Organiser le personnel, le répartir en fonction des missions, définir les besoins en ressources humaines, former et bâtir une stratégie de renouvellement des effectifs, tout cela est quasiment inexistant en Tunisie. Nous donnons actuellement la priorité à l'organisation et elle doit être accompagnée d'un système de management car gérer une administration n'est plus l'affaire d'une ou de quatre personnes, mais l'affaire de tous. Il faut instaurer une communication facile entre le haut et le bas. Il faut qu'il y ait un climat de confiance entre toutes les composantes de la structure. Il s'avère que l'on trouve les meilleures idées en bas, dans l'exécution. Ceux qui sont en contact

direct avec le terrain ont souvent les solutions. Les chefs doivent savoir exploiter ce gisement de connaissance. A travers la formation nous devons les aider à comprendre et à gérer ce système de cette manière.

Lamia Moubayed : Je préfère utiliser la valorisation du capital compétence (VCC) au terme de GRH (gestion des ressources humaines, NDLR). A l'Institut, on considère que l'on gère des compétences.. On valorise le capital. Ce n'est pas qu'un changement linguistique, c'est un changement de philosophie. Ce n'est pas regarder l'individu en face de vous comme une ressource à gérer, mais comme un être humain qui a des compétences existantes, cachées et à développer. Et notre travail est de les valoriser pour faire en sorte qu'il serve mieux le citoyen.

Adel Ben Yakhlef : Je fais toujours référence à Edouard Deming, le père de la qualité, parti au Japon après la deuxième guerre mondiale. Il a mis en place un système où tout le monde contribue à la finalité. Le système de cercles de qualité c'est ça, avec le patron qui s'assoie à côté de ses employés, du personnel d'exécution. Il y a l'instauration d'un climat de confiance et tout cela contribue à améliorer la qualité. Car si tout le monde est responsable, cela crée une bonne ambiance. Et chacun cherche le meilleur de lui-même pour améliorer la qualité du service public.

➤ **Dans vos propos vous soulignez tous le rôle central des écoles de formation dans l'enrichissement des compétences et leur contribution à l'amélioration de la qualité de l'action publique, mais, en arrière-plan, il se dégage de vos commentaires le sentiment que leur action, leur place dans la sphère publique, n'est pas suffisamment reconnue, valorisée. Partagez-vous cette impression ? Comment s'articule cette relation entre les écoles et les administrations ? Et comment l'améliorer ?**

Adel Ben Yakhlef : A mon avis, les instituts de formation devraient être valorisés davantage et une coopération étroite doit être menée avec les administrations chargées des stratégies. C'est important pour définir la place de la formation.

➤ **Où se décide et se concrétise le rôle que doit jouer la formation ?**

Vincent Potier : C'est fondamental qu'entre les employeurs et les organismes de formation il y ait une articulation. Nous avons une expression pour désigner ce que doit être une collectivité territoriale : une communauté apprenante. Cela veut dire que l'employeur doit se préoccuper des agents, de leurs capacités professionnelles, de valoriser leur capital de compétence. Et donc il y a une stratégie, que l'on appelle un plan de formation, qui aide les agents à suivre des parcours de progression dans leurs compétences. Sur le papier c'est important. Dans la réalité cela existe de manière très inégale. Mais c'est

fondamental. Concrètement, nous avons 700 conseillers de formation à l'échelle du CNFPT qui sont au contact de tous les employeurs territoriaux, qui sont plusieurs dizaines de milliers. Donc, en fait, il y a un dialogue qui se noue avec ces responsables via nos conseillers territoriaux

Lamia Moubayed : Au Liban, la formation continue est une culture assez nouvelle, qui est arrivée avec les réformes de 1996. Pendant longtemps, nous avons éprouvé des difficultés à expliquer ce que l'on faisait. Mais avec le temps et un grand effort de communication, de sensibilisation, de dialogue, la création de réseaux de formateurs, cette culture s'est frayée un chemin et a contaminé le reste du secteur public. Le dialogue est permanent et nous permet de disposer de correspondants aux ministères, l'équivalent des conseillers formation du CNFPT, et à travers le réseau national de formation, qui réunit l'ensemble des écoles du service public, nous travaillons à rapprocher l'offre de la demande. Marcher loin devant, mais seul, ne sert à rien.



CHAPITRE VII

LA COOPÉRATION INTERNATIONALE UN ATOUT MAJEUR EN MÉDITERRANÉE

- **De très nombreux bailleurs de fonds sont actifs en matière de formation dans le cadre de l'assistance technique internationale. Cette multiplicité d'acteurs, avec chacun leur propre agenda et leurs recommandations, n'a-t-elle pas un effet contre-productif ? N'affaiblit-elle pas la marge de manœuvre des pays bénéficiaires dans leur volonté de déployer leur politique de formation ?**

Adel Ben Yakhlef : En Tunisie, nous sommes dans un contexte particulier. Les défis sont multiples, si coopération internationale il y a, elle devrait être centralisée et puis canalisée selon l'expertise, les moyens offerts et la demande exprimée avec encadrement des services de l'Etat.

- **Face à ces multiples exigences, n'y-a-t-il pas une dispersion des priorités ?**

Adel Ben Yakhlef : Nous avons une spécificité au CFAD. Nous travaillons avec des collectivités autonomes dont les priorités sont déjà diverses. Nous avons 350 municipalités, 24 régions. Demain nous aurons 5 ou 6 districts. Et chaque structure à sa priorité. Donc la diversité des priorités ne peut que satisfaire une demande diversifiée.

- **Et au Liban ? Quel regard portez-vous sur la coopération multilatérale ?**

« Le modèle de coopération basé sur la co-production et appliqué à l'Institut des finances sort du modèle classique top down avec les bailleurs de fonds. »

Lamia Moubayed : Le Liban a connu les hauts et les bas de l'action des bailleurs de fonds. Pendant très longtemps, le pays a été un laboratoire. Et c'est un vrai casse-tête de gérer la coopération au développement lorsqu'il n'y a pas un instrument qui assure la coordination, la cohérence de l'offre et qui impose l'agenda « pays ». Encore faut-il que le pays ait la capacité

CHAPITRE VII : LA COOPÉRATION INTERNATIONALE, UN ATOUT MAJEUR EN MÉDITERRANÉE

d'avoir son propre agenda et que les bailleurs de fonds lui laissent le temps et la marge de manœuvre nécessaires pour développer ses propres solutions. C'est pourquoi, parfois, une relation bilatérale est plus enrichissante que le multilatéral. Dans ce rapport de force, certains pays sont en effet plus sensibles aux spécificités du Liban. Pour notre Institut, cela a été le cas avec la France, avec laquelle nous avons davantage de marge de manœuvre et de liberté pour trouver nos propres solutions et établir une vision équilibrée. Un modèle de coopération basé sur la co-production a été appliqué à l'Institut des Finances, sortant du modèle classique top down avec les bailleurs de fonds. Nous nous sommes mutuellement appuyés sur l'expertise de l'autre pour oser élaborer des formats innovants de coopération triangulaire, avec d'autres pays. A l'inverse, il est très compliqué de parler la langue des bailleurs de fonds. Il faut apprendre le métier de la coopération. On passe beaucoup de temps à comprendre comment fonctionnent la Banque mondiale ou l'OCDE, comment évoluent ces institutions et ce que l'on peut en tirer.

➤ **La coopération est-ce la recherche d'un fragile équilibre pour un pays entre développer des solutions sur-mesure tout en bénéficiant d'un regard extérieur ?**

Lamia Moubayed : Certainement, mais je voudrais préciser d'abord que le réseau GIFT-MENA a essayé de rassembler des écoles de service public de la région. Il n'a obtenu aucun soutien parce que c'est un réseau informel, ce qui pose problème aux bailleurs de fonds, ceux du nord tout comme ceux du sud. Ce n'est pas facile d'avoir le courage d'aller dans des formes innovantes de coopération avec un réseau qui opère de lui-même, financé en grande partie par ses membres dont il soutient les ambitions en adoptant un processus de décision participative. Les bailleurs de fonds préfèrent les schémas circonscrits de coopération. Peut-être faudrait-il penser différemment aujourd'hui ? Est-ce que l'on peut ouvrir la voie un peu plus à l'informel dans la coopération technique ?

➤ **C'est l'un des principaux enseignements que vous tirez de 10 ans d'existence du réseau GIFT-MENA ?**

Lamia Moubayed : Personnellement, aujourd'hui, avec la nouvelle donne régionale, j'ai plus de questions que de réponses. Comment aller de l'avant ? Pourtant, avec le réseau GIFT-MENA, nous avons passé dix années très enrichissantes, qui nous ont permis de mieux comprendre comment fonctionne le monde autour de nous, de découvrir les expériences réussies du monde arabe et dont on parle peu, de profiter au maximum de l'expérience des autres pays pour inventer nos propres solutions. C'est ainsi que le Yémen a pu profiter de l'expérience de la Tunisie et du Maroc. Des pays qui ne se connaissaient

pas vraiment institutionnellement comme le Maroc et le Koweït ont tissé des liens de coopération, et le Maroc est depuis 2013 membre de l'Arab Planning Institute. La Tunisie a créé des échanges étroits avec l'institut des finances de Jordanie. Des Instituts qui n'existaient pas ont vu le jour en Palestine, en Jordanie, etc. C'est du tangible, du réel. C'est de la vraie coopération sud-sud et sud-nord-sud tridimensionnelle.

➤ **Est-ce d'abord l'opportunité de la rencontre entre les hommes et des femmes, animés par une volonté de changer les pratiques en cours ?**

Lamia Moubayed : Bien sûr. C'est ça la force de l'informel. Il y a beaucoup de volontarisme et moins d'agenda politique. Il y a d'abord une volonté humaine de coopérer, de chercher des solutions ailleurs que sur les sentiers bien balisés des organisations panarabes ou internationales. Et cela ne plaît pas. Lorsque vous connectez les personnes, vous le faites avec une idée vague de ce que cela peut donner. Vous prenez le risque. C'est comme avec le big data, lorsque vous mettez les données en ligne, vous ne savez pas ce qu'il en adviendra, ni quel sorte de valeur ça va créer. Vous ne maîtrisez pas la suite !

➤ **Mais en 10 ans de réseau GIFT-MENA, quels résultats en tirez-vous ?**

Lamia Moubayed : 10 ans après sa création, ce réseau compte plus de 60 institutions membres de 20 pays de la région, parmi lesquelles des Ecoles et Instituts d'administration, Instituts des finances, Instituts de réforme de l'administration et départements ministériels, ainsi que les organismes gouvernementaux et/ou les départements ministériels ayant en charge la formation des fonctionnaires dans la région. 20 organisations régionales et internationales y sont associées. En 10 ans : plus de 13 accords de coopération bilatérale ont été signés, l'ENA France s'est associée à l'Institut d'administration publique du Bahreïn pour la création d'un master en gestion publique et au ministère de la planification au Koweït pour la création d'une école de leadership; 2 réseaux nationaux de formation ont vu le jour au Liban et en Tunisie, inspirés par

« Nous avons créé une plate-forme d'échanges qui n'existait pas entre personnes d'une même communauté qui travaillent pour valoriser les compétences du service public. »

le schéma du Réseau des écoles du service public (RESP) français et soutenus par l'expertise française. Plus de 810 dirigeants et futurs dirigeants sensibilisés, représentant un vivier de cadres supérieurs de l'administration aptes à conduire et à piloter les grands chantiers de réforme de leurs pays.

CHAPITRE VII : LA COOPÉRATION INTERNATIONALE, UN ATOUT MAJEUR EN MÉDITERRANÉE

En dix ans, nous avons créé une plate-forme d'échanges qui n'existait pas entre personnes d'une même communauté professionnelle qui travaillent à valoriser les compétences du service public. Au Liban, nous avons beaucoup appris du Centre d'excellence en finances (CEF) de Slovénie, du CNFPT, des écoles rattachées à Bercy. En Tunisie, nous avons aussi découvert l'Ecole nationale des Finances. Avec le Maroc, nous avons essayé d'optimiser la qualité en créant en 2010 un cursus spécialisé de séminaires pré-techniques en langues arabe et française axés sur la modernisation des finances publiques comme leviers de réformes, à destination des hauts cadres de l'administration financière.

C'est de la création de valeur tout cela.

La cerise sur le gâteau est d'avoir renforcé la position de ces écoles qui disposent aujourd'hui d'une bien meilleure vision du rôle qu'elles ont à jouer.

Le réseau GIFT-MENA a permis d'animer une réflexion collective de praticiens autour de la modernisation de l'action publique dans nos pays. Au gré des changements géopolitiques, cette plate-forme s'est prouvée utile et nécessaire. Les thématiques de gouvernance, de performance et de valorisation du capital humain public sont les dossiers d'avenir pour le développement durable et la construction d'une paix durable dans notre partie du monde.

Adel Ben Yakhlef : Je voudrais également citer une pratique que nous avons appris de l'international et ceci dans le cadre du Forum méditerranéen du service public à l'occasion de sa rencontre à Tunis en 2016. Nous nous sommes inspirés du Réseau des écoles de service public, le RESP français, et du GIFT-MENA, pour créer notre propre réseau tunisien en 2015. Cela nous est très utile. Nous sommes au début de processus mais cela permettra aux dirigeants des écoles de service public tunisiennes de se découvrir, de se connaître, de se mettre à réfléchir et de discuter des problèmes qu'on partage.

➤ **La mise en réseau paraît être une évidence aujourd'hui. Mais quel cahier des charges écririez-vous pour répondre aux exigences que vous soulevez : le besoin de spontanéité, un cadre propice à l'innovation qui emporte l'adhésion des bailleurs de fonds, etc. ?**

Lamia Moubayed : Si le nord a évolué, c'est qu'il y a eu beaucoup de mutualisation, de complémentarité, d'échanges, de dialogue. De nombreux réseaux ont fait évoluer l'Europe parce qu'il y avait un besoin de régionalisation, de briser des barrières, de rechercher l'efficacité, etc. Pourquoi cette logique ne prévaudrait pas de l'autre côté de la Méditerranée ? Le sud de la Méditerranée est la partie du monde la moins intégrée, là où il y a le moins d'échanges commerciaux, économiques, institutionnels, culturels, etc. Tout est dirigé vers le

nord, jamais de manière transversale sud-sud. Avancer sur ce sujet, même dans l'informel lorsque les structures sont extrêmement rigides et incapables d'évoluer, est une piste intéressante. J'en suis convaincue.

➤ **Parler de réseau entre les pays qui bordent la Méditerranée n'est-ce pas artificiel ?**

Lamia Moubayed : C'est impératif ! Avec la trans-nationalisation des problèmes, il est urgent de penser différemment. Il faut qu'il y ait une fluidité dans l'action et dans les réponses.

➤ **Pour conclure, que changeriez-vous si vous en aviez le pouvoir ?**

Lamia Moubayed : Si j'avais quelque chose à changer, je travaillerais à la réduction des disparités qui rendent l'injustice intolérable. Et dans nos pays, ce serait certainement en grande partie par le levier de l'éducation. Une éducation intelligente, qui n'est pas axée sur la collecte de titres et de diplômes, mais bâtie pour créer de la valeur et être utile à l'autre. C'est très idéaliste, mais dans ma jeunesse, j'ai vécu la guerre, comme mes filles d'ailleurs. Nous partageons cette envie de fierté pour le monde arabe. Nous sommes excédées par les récits de faiblesse des hommes et des institutions de nos pays. Nous avons envie de retrouver un sens qui passe certainement par une grande moralité qui s'acquiert très tôt.

➤ **Quand on a grandi dans un pays en guerre est-ce que l'on se bat pour une action publique plus forte capable d'éviter les conflits ?**

« Quand vous travaillez pour l'Etat, vous ne travaillez pas que pour vous, pour vos enfants, mais aussi pour les enfants des autres, pour le futur. »

Lamia Moubayed : C'est vrai que des personnes risquent leur vie pour leurs convictions. La proximité de la mort vous donne une force. Quand vous travaillez pour l'Etat, vous ne travaillez pas que pour vous, pour vos enfants, mais aussi pour les enfants des autres, pour le futur. Vous vous projetez immédiatement dans l'avenir.

➤ **Et pour la Tunisie, quelles seraient vos priorités si vous aviez le pouvoir de changer la situation ?**

Adel Ben Yakhlef : La priorité pour la Tunisie, c'est d'instaurer la sécurité en premier lieu et de résoudre le développement des zones marginalisées, l'emploi des jeunes ! En parallèle, il s'agit de construire et de renforcer les instances démocratiques afin de sortir de cette phase de transition ou cette phase de turbulence avec le minimum de secousses pour aller vers une phase de stabilité et de prospérité partagée avec nos voisins méditerranéens.

► **Peut-on dire que l'action publique est une valeur moderne, malgré les multiples critiques. Et peut-elle être un ciment entre les pays de la Méditerranée ?**

Vincent Potier : La Méditerranée est un ensemble constitué de peuples aux destins qui sont liés, avec des solidarités historiques. Elle a connu des blocages, des conflits et toutes sortes de tensions, mais cet espace est superbe. Dans cet espace, l'action publique est indispensable. Et ce qu'il y a de particulièrement enthousiasmant c'est que des personnes contribuent à vouloir faire émerger des politiques tournées vers le bien commun, porter des exigences, des valeurs et des principes dans l'exercice du pouvoir. En tant qu'école de formation, nous y sommes attachés. Et c'est ce qui nous intéresse. A cet égard, dans cet espace de solidarité méditerranéen, autour de cette problématique qui est l'avenir de la politique, le bien commun, nous avons des choses à nous dire. C'est un vrai sujet de partage qui mérite d'être poursuivi.

Lamia Moubayed : J'ai envie de finir en disant que la Méditerranée est notre bien commun. C'est le premier bien commun que l'on partage : Mare nostrum. Protégeons-le !

ANNEXES



LAMIA MOUBAYED BISSAT est directrice de l'Institut des finances Basil Fuleihan, centre de formation et de documentation du ministère libanais des Finances. Elle enseigne le management public à l'Institut des sciences politiques de l'université Saint-Joseph de Beyrouth. Elle est également consultant-expert à la Banque Mondiale.

Avant de rejoindre le ministère des Finances, Lamia Moubayed a occupé des fonctions de chercheur en économie et de gestionnaire de programme de développement auprès d'institutions du secteur privé et d'organismes internationaux notamment la Commission des Nations unies pour l'Asie de l'Ouest (CNUAO) et le PNUD où elle s'est spécialisée dans les questions de bonne gouvernance et de développement institutionnel.

Actuellement, Lamia Moubayed dirige l'Institut, veille au développement des liens de coopération bilatérale et multilatérale, et conseille les décideurs publics.

Elle est membre fondateur (2006) et préside le comité de pilotage du réseau GIFT-MENA des écoles de formation de la fonction publique. Elle participe au groupe de travail de la composante finances publiques de l'initiative OCDE-MENA pour la bonne gouvernance. Elle est membre fondateur (2013) du réseau MENAPAR : groupe de recherche en administration publique pour la région MENA établi sous l'égide de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration AIEIA-IISA, et du comité scientifique (2011) de la Revue des finances publiques et de la modernisation de l'Etat, publiée par l'Institut des finances Basil Fuleihan. Elle est également membre du Comité régional de la Banque mondiale pour la modernisation des achats publics.

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).

LE RÉSEAU GIFT-MENA :

GIFT MENA est un rassemblement informel d'écoles et d'instituts spécialisés dans la formation des agents de la fonction publique. Lancé à Beyrouth en mars 2006, le réseau regroupe à ce jour 60 écoles et instituts de 20 pays de la région MENA, ainsi qu'une vingtaine de partenaires parmi les organisations régionales et internationales. Il constitue une plate-forme d'échanges et de mise en réseau entre décideurs publics, acteurs du développement, opérateurs de formation et bailleurs de fonds. C'est un ins-

trument de la coopération au développement triangulaire et multilatérale, notamment sud-sud, dans les domaines de la gouvernance publique, du développement institutionnel et de la modernisation de l'Etat.



VINCENT POTIER est directeur général du Centre national français de la fonction publique territoriale (CNFPT) depuis 2010.

Auparavant, pendant vingt ans, il a exercé des fonctions de directeur général dans diverses collectivités territoriales et établissements publics français.

Il a, de plus, été conseiller du ministre de l'Intérieur du Sénégal (1997-1998) et chef de cabinet du président de l'Assemblée nationale en France (2001-2002). Il a présidé le réseau des écoles françaises du service public (RESP) en 2012. Depuis 2013, il préside un groupe de travail de l'association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA).

Il est l'auteur de divers ouvrages sur l'action publique.

LE CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE (CNFPT)

Le CNFPT est un établissement public de dimension nationale, dont le conseil d'administration est l'émanation des collectivités et des représentants des fonctionnaires territoriaux. Il exerce des missions statutaires et de formation professionnelle qui concourent à l'accompagnement des 1,8 million de fonctionnaires territoriaux et des 50 000 employeurs publics locaux dans leur mission de service public. Il dispose d'un projet stratégique couvrant la période 2016-2021.

Avec 2 300 agents et 14 000 intervenants, le CNFPT construit et organise 220 000 journées de formation par an, suivies par un peu plus d'un million de stagiaires en 2015. Son offre de service évolue fortement vers des usages pédagogiques reposant sur des modalités actives, interactives et enrichies, utilisant les méthodes de design public et les outils numériques.

En outre, le CNFPT organise les concours des emplois de direction de la fonction publique territoriale : administrateur territorial, conservateur du patrimoine, conservateur des bibliothèques, ingénieur en chef. Il propose également un accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et organise la reconnaissance de l'équivalence des diplômes (RED). Le CNFPT assure également la publicité de tous les emplois de cadres de direction et accompagne les fonctionnaires pris en charge.

LE FORUM MÉDITERRANÉEN DU SERVICE PUBLIC

Lancé fin 2012, le Forum méditerranéen du service public est une communauté d'échanges et de ressources, créée en 2012 entre 131 écoles et instituts de formation des agents des service public des pays du pourtour méditerranéen. Il est né dans l'esprit du partenariat de Deauville, conclu par les pays du G8, en 2011. Cette communauté de partage constitue un outil de coopération rénovée à travers ses modes d'animation :

- Une plateforme numérique animée par ses membres, en trois langues : arabe, anglais, français.
- Un centre de ressources documentaires en ligne qui permet de partager, entre adhérents, des méthodes, guides et études, de répertorier les acteurs de la formation au service public et d'informer des manifestations liées à leurs activités.
- Un espace « échanges » permettant aux adhérents individuels, professionnels de la formation à l'administration publique, de partager réflexions, débats et interrogations.
- Des rencontres des membres du réseau sous forme de séminaires d'échanges sur des thématiques liées au sens de l'action publique, à l'ingénierie de la formation au service public, aux principes d'administration publique et de gouvernance.



ADEL BEN YAKHLEF est directeur général du Centre de formation et d'appui à la décentralisation (CFAD) relevant du ministère des Affaires locales de Tunisie.

Il est titulaire du diplôme de fin d'étude du cycle supérieur de l'ENA de Tunisie et a par conséquent le grade de conseiller des services publics. Adel Ben Yakhlef a occupé auparavant des postes de responsabilité à la direction générale des collectivités publiques locales. Il est enseignant à l'ENA et au CFAD. Il est

actuellement président du réseau des écoles des services publics de Tunisie.

Il est également membre du conseil d'administration du Centre d'information, de formation, d'étude et de documentation sur les associations et ancien membre du conseil du centre international des technologies de l'environnement à Tunis.

LE CENTRE DE FORMATION ET D'APPUI À LA DÉCENTRALISATION (CFAD)

Le CFAD est un établissement public à caractère administratif créé par la loi n° 94-76 du 27 juin 1994 sous la dénomination de « centre national de perfectionnement et de recyclage des cadres régionaux et municipaux ». Il a été placé sous la tutelle du ministère de l'Intérieur. La loi de création du CFAD a été modifiée par le décret n° 2004-1181 du 25 mai 2004 pour changer sa dénomination, élargir la liste des organismes bénéficiaires de ses prestations et détailler davantage la nature de ses missions. La liste des bénéficiaires couvre, en plus des cadres et agents des gouvernorats et des communes, les cadres et agents de l'administration centrale en rapport avec l'action régionale et communale. Depuis le 15 mars 2016, conformément à l'article 7 du décret gouvernemental n° 2016-365, le CFAD est placé sous la tutelle du ministère des Affaires locales.

Il est à indiquer que le CFAD aura un rôle stratégique pour la réussite du processus de la décentralisation à travers le renforcement des capacités de gestion et l'encadrement des agents locaux.

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
80, RUE DE REUILLY - CS 41232 - 75578 PARIS CEDEX 12
TÉL. : 01 55 27 44 00 - FAX : 01 55 27 44 01
www.CNFPT.FR
