

**Conférence-débat sur « les enjeux de la fonction publique et de la modernisation de l'Etat »
(9 novembre 2017, Institut des Finances Basil Fuleihan)**

**Discours de Mme Véronique AULAGNON,
Conseillère de coopération et d'action culturelle à
l'Ambassade de France au Liban**

Madame la directrice, chère Lamia Moubayed Bissat,
Mesdames et Messieurs les directeurs généraux,
Mesdames et messieurs,

Chère Lamia, merci pour votre message de bienvenue.

L'ambassadeur de France au Liban, retenu par des contacts politiques dans le contexte que vous connaissez, m'a chargé de vous présenter ses excuses pour ne pas être présent parmi vous. Il le regrette vivement et espère pouvoir trouver prochainement une autre occasion de vous rencontrer. Il m'a chargée de le représenter, ce que je fais avec grand plaisir.

C'est tout d'abord un grand plaisir d'être à l'Institut des Finances Basil Fuleihan, ce joyau de la coopération franco-libanaise ciselé au lendemain de la guerre civile et dont nous avons fêté les vingt ans en 2016, une institution qui est une référence au Liban et dans la région pour la formation des hauts fonctionnaires, l'échange de bonnes pratiques ou encore la promotion de la parité.

Un grand plaisir aussi de pouvoir rencontrer des cadres dirigeants et hauts cadres de la fonction publique libanaise, de vous rencontrer, car, en tant que représentant d'un pays qui est considéré, sinon comme l'inventeur, du moins l'un des plus fervents promoteurs de la fonction publique moderne, et en tant que haut fonctionnaire moi-même, je sais qu'il ne peut pas y avoir d'Etat impartial et efficace sans fonctionnaires loyaux et bien formés.

En ce moment d'incertitude que traverse votre pays après la démission annoncée du Premier ministre Saad Hariri, la force des institutions est mise à l'épreuve. C'est en ce moment critique que leur capacité à résister aux turbulences et à assurer la continuité du service public doit prévaloir, et c'est le cas.

Je ne vais pas vous faire un cours magistral sur les enjeux de la fonction publique et de la modernisation de l'Etat – d'éminents universitaires s'en chargeraient bien mieux que moi.

Je voudrais plutôt revenir sur les raisons pour lesquelles mon pays, la France, a choisi de faire du soutien à la formation de la fonction publique, nationale et territoriale, une priorité de sa coopération avec le Liban.

La France est en effet, avec l'Union européenne, le premier bailleur du Liban dans ce domaine, et ce, dans la durée.

Les raisons, donc.

Est-il besoin de rappeler combien le paradigme de la fonction publique, c'est-à-dire l'existence d'un corps collaborateurs permanents de l'Etat, par opposition au modèle du « spoil system » américain, est au cœur du modèle politico-étatique français ?

Replongeons-nous donc quelques instants dans l'histoire – brièvement, je vous rassure.

Les origines de la fonction publique en France remontent au Moyen-âge, alors que la construction progressive d'un Etat monarchique fort et centralisé nécessite la création d'une administration compétente et dévouée.

Mais c'est pendant la période napoléonienne que la fonction publique va se professionnaliser et se réorganiser et au XIXe siècle l'idée s'impose que les fonctionnaires doivent être à la fois mieux formés et mieux sélectionnés.

La question de la formation et du recrutement s'intensifie sous la IIIème République, alors que les missions de l'Etat s'élargissent progressivement.

Mais ce n'est qu'à la Libération, en 1945, après plusieurs tentatives malheureuses entre 1848 et 1881, puis les errements que l'on connaît du gouvernement de Vichy pendant la guerre - durant laquelle la haute fonction publique ne brilla d'ailleurs pas dans l'ensemble par son courage pour s'opposer aux reculs de l'Etat de droit -, ce n'est qu'en 1945 qu'est créée l'Ecole Nationale d'Administration, que vous connaissez bien.

Autour d'une idée simple : le choix d'un recrutement démocratique, impartial et fondé sur le mérite, de hauts fonctionnaires capables de servir l'Etat dans la durée, sans être soumis à des pressions politiques ou à des intérêts particuliers.

Elle est aujourd'hui l'une de nos institutions phares, garante de l'impartialité dans le recrutement par concours et de la qualité dans la formation d'un grand nombre de nos hauts fonctionnaires.

Même si – cela ne vous aura peut-être échappé – cette école prestigieuse n'est pas exempte de critiques : manque de diversité sociale ou de, certaines années, de parité, dans le recrutement ; contenu jugé perfectible de la formation ; remise en cause du classement de sortie, qui détermine largement la carrière ultérieure de ses diplômés.

Aucun modèle n'est parfait.

Il n'en reste pas moins que la France dispose d'un dispositif solide et reconnu dans le monde entier – j'ai cité grâce l'Ecole Nationale d'administration, mais je mentionne aussi le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, les Instituts Régionaux d'Administration, les concours d'entrée propres à certains corps, l'Ecole Nationale de la Magistrature, même si les magistrats ne sont pas des hauts fonctionnaires comme les autres.

Bref, notre conviction et notre expérience en France est qu'un Etat de droit efficace ne peut exister que s'il s'appuie sur une fonction publique bien recrutée et bien formée.

C'est la raison pour laquelle, au lendemain de la guerre civile qu'a traversée le Liban, nous avons souhaité aider le Liban à reconstruire ce capital humain largement disparu ou affaibli.

Pas en plaquant mécaniquement le modèle français, puisque – Lamia Moubayed Bissat l'a rappelé avant moi - le modèle politique libanais est fondé sur un recrutement dans la fonction publique prenant en compte l'identité confessionnelle.

Mais en l'adaptant, car ce modèle n'est pas incompatible avec un recrutement et un dispositif de promotion fondés aussi sur le mérite.

C'est le sens de notre appui à la création de l'Institut des Finances Basil Fuleihan.

C'est le sens de notre appui à la création du Réseau national de formation dont vous faites partie.

C'est le sens de la signature d'un arrangement administratif entre nos deux pays en 2014 et que nous devrions renouveler l'année prochaine.

*

Voilà pour les raisons de notre appui à la formation de la fonction publique libanaise. Avec quels résultats ?

Cet appui a contribué très concrètement à la formation de la fonction publique au Liban et vous en êtes les témoins.

Six éditions de rencontres des cadres dirigeants ont été organisées entre 2010 et 2016, avec le soutien de l'Ecole Nationale d'Administration.

Près de 500 fonctionnaires ont bénéficié de formations dans les écoles nationales françaises.

Plus de 50 visites d'études et d'immersion en France ont été organisées au bénéfice de plus d'une centaine de personnes.

Plus de 40 missions d'assistance technique et près de 30 séminaires ont pu se tenir au Liban.

Avec notre soutien, l'Institut des Finances s'est positionné comme cheville ouvrière du réseau de formation des fonctionnaires dans la région de l'Afrique du nord et du Moyen-Orient, le GIFT-MENA.

Je n'oublie pas la fonction publique territoriale, essentielle, même dans un pays de superficie réduite comme le Liban.

Car les collectivités territoriales sont les interlocutrices naturelles de nos concitoyens et les plus directement interpellées. Que ce soit pour assurer l'accueil des populations réfugiées dans un climat apaisé avec la population locale ou pour assurer le traitement des déchets et le développement économique local.

Dans ce domaine aussi, nous avons agi, notamment pour la formation de la police municipale. Et nous continuons, puisqu'un nouveau programme d'appui à la formation en

génie urbain pour le développement urbain démarrera en janvier 2018, en partenariat avec le CNAM Liban et le Bureau Technique des Villes Libanaises.

Bien entendu, le rapport sur investissement en termes d'amélioration de la gouvernance peut parfois sembler insuffisant.

Je n'ignore pas que certains d'entre vous s'interrogent sur l'opportunité de poursuivre leur carrière au sein de la fonction publique, alors que d'autres perspectives plus lucratives dans le secteur privé se présentent à vous ou que vous avez le sentiment que des pressions partisans s'exercent et viennent reléguer le mérite au second plan.

Nous voulons vous dire que le Liban a besoin de vous, d'une fonction publique compétente et intègre, capable de résister aux intérêts particuliers et à faire prévaloir l'intérêt général.

Et, pour avoir déjà croisé beaucoup de hauts cadres de la fonction publique libanaise depuis un an, j'ai pu mesurer la qualité des femmes et des hommes qui en font partie, et ce, malgré toutes les vicissitudes politiques.

C'est un capital qui ne doit pas être perdu, mais qui doit être défendu. Y compris en mettant les points sur les i, à l'instar de Lamia Moubayed Bissat, dont le franc-parler n'a d'égal que sa compétence et son intégrité.

*

Quels sont les grands enjeux communs pour la modernisation de l'Etat auxquels nos deux pays doivent répondre ?

Il y a beaucoup, mais j'en retiens trois principaux.

Rapprocher l'administration du citoyen, tout d'abord. C'est un effort qui a été entrepris par toutes les démocraties modernes. Accès aux documents administratifs, simplification de l'administration, gouvernement numérique, transparence, autant de défis que nous devons relever pour convaincre nos concitoyens de l'utilité de leur administration, et donc des impôts qu'ils paient pour obtenir un service public de qualité.

On dit souvent que la France est le pays des fonctionnaires – ce qui n'est généralement pas un compliment dans la bouche de ceux qui le disent : plus de 5,6 millions en effet, soit le niveau le plus élevé en Europe. Mais il y en a beaucoup moins que dans d'autres pays du nord de l'Europe du point de vue du ratio « nombre de fonctionnaires sur nombre d'habitants » : 80 pour 1000 en France, contre 130 en Finlande.

La question essentielle est celle de la satisfaction des administrés à l'égard de leur administration. Le temps de la dictature du petit guichetier est révolu. Nos concitoyens – et nos parlementaires - ont davantage l'approche de clients : « ils en veulent pour l'argent ».

A cet égard, l'adhésion de la France à l'initiative internationale « Partenariat pour un gouvernement

ouvert » joue un rôle d'aiguillon. Nous sommes prêts à accompagner le Liban dans ce domaine.

Deuxième défi, qui est lié au précédent : améliorer l'évaluation du service public. En France, nous avons mis en place des enquêtes de satisfaction et des mécanismes d'évaluation plus rigoureux, tels que les évaluations à 360 degrés de tous les cadres dirigeants. De même, le renforcement du pouvoir de contrôle du Parlement - et de son exercice – au cours de ces dernières années a été salubre.

Troisième défi enfin : renforcer la parité. La France, qui n'a pas toujours été en pointe dans ce domaine, a pris ces dernières années des initiatives fortes dans ce sens, avec la mise en place d'un quota de 40% de femmes dans les primo-nominations à des postes d'encadrement, sanctionné par des amendes. Les choses commencent à bouger, jamais aussi rapidement que souhaitable, mais le mouvement est lancé.

Pour ce qui est de la coopération entre la France et le Liban, nous avons prévu d'en discuter à la fin de ce mois.

D'ores et déjà, nous sommes parvenus à certaines conclusions : nécessité d'un portage politique plus fort ; importance de passer d'une phase d'expérimentation à des actions transversales.

Sur le fond, de premières pistes de travail se dégagent, qui devront être affinées :

- finaliser un répertoire des métiers ;

- développer une plateforme numérique d'échange de bonnes pratiques et de ressources ;
- muscler notre action en faveur de la parité ;
- inciter les collectivités territoriales françaises à cibler leur soutien à leurs homologues libanaises sur la formation.

La venue au printemps prochain du président de la République sera l'occasion de signer une nouvelle feuille de route bilatérale en faveur de la francophonie. La coopération institutionnelle entre nos deux pays devra y trouver un nouvel élan.

C'est important pour le Liban.

C'est important pour la relation entre la France et le Liban et le maintien d'une proximité forte entre les institutions de nos deux pays et celles et ceux qui les portent.

C'est important enfin pour la région, car le Liban dispose d'un capital humain reconnu dans la région, y compris dans la fonction publique, qui lui permet de rayonner et de contribuer au renforcement de l'Etat de droit dans le monde arabe. Dans ce domaine, comme dans tant d'autres, le Liban est plus grand que le Liban./.