

الجمهورية اللبنانية

مجلس الخدمة المدنية

المعهد الوطني للإدارة والتنمية

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

تحديث الإدارة

الندوة التي ينظمها المعهد الوطني للإدارة والتنمية
لموظفي الفئتين الأولى والثانية
بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا

من ٣ إلى ٥ أيار ١٩٩٥

المحاضرون اللبنانيون

رئيس ادارة الاعداد والتدريب
مدير المعهد الوطني للادارة والانماء.

المدير العام المنتدب لدى رئاسة الجمهورية.

استاذ في كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية
في الجامعة اللبنانية - الفرع الاول .

الاستاذ ادمون الاسطا

د . جوزف كرم

د . علي الشامي

المحاضرون الفرنسيون

الاستاذ سرج فلمون

رئيس لجنة اعادة التنظيم واللاحصرية
في الادارات (اللجنة الوزارية لدى رئيس
مجلس الوزراء)

الاستاذ جان بيار بوبانرياتار

رئيس دائرة تفعيل تحديث الادارة في وزارة
الخدمة المدنية (المديرية العامة للادارة
والخدمة المدنية)

المشركون

- ١- رياض سلوم
 - ٢- ادمون الاسطا
 - ٣- غسان شحادة
 - ٤- عطا الله غشام
 - ٥- سمير بدر
 - ٦- محمد الامين
 - ٧- جورج شقير
 - ٨- جوزف كرم
 - ٩- انطوان شمعون
 - ١٠- دياب يونس
 - ١١- جورج يونس
 - ١٢- عصام حب الله
 - ١٣- زهير حداد
 - ١٤- طانيوس الحلبي
 - ١٥- جورج ابوزيد
 - ١٦- عادل الشويري
 - ١٧- هيام ملاط
 - ١٨- شوكت معكرون
 - ١٩- غسان بدر الدين
 - ٢٠- علي الشامي
- رئيس ادارة الموظفين - مجلس الخدمة المدنية
رئيس ادارة الاعداد والتدريب - مجلس الخدمة المدنية
مدير عام الاحوال الشخصية
مدير عام وزارة الداخلية
مدير عام الشؤون الوزارية - رئاسة مجلس الوزراء
مدير عام الاقتصاد الوطني
رئيس الصندوق المستقل للاسكان
مدير عام منتدب الي رئاسة الجمهورية
مدير عام التعاونيات
رئيس ادارة المناقصات
مدير عام التربية الوطنية والشباب والرياضة
عضو المجلس التأديبي العام
عضو المجلس التأديبي العام
مدير عام الثقافة والتعليم العالي
المفتش العام الاداري
مدير عام الزراعة
رئيس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
مستشار لدى مجلس شوري الدولة
مدير كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية
استاذ في كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية

- ٢١- جان خوري
 ٢٢- رزق فريحة
 ٢٣- اسعد ضومط
 ٢٤- هلا الشخبي
 ٢٥- عاطف مرعي
 ٢٦- رهييف الحاج علي
 ٢٧- عدنان عيتور
 ٢٨- منتهى عون
 ٢٩- غسان عقل
 ٣٠- ابراهيم وهبي
 ٣١- فاروق قبلان
 ٣٢- منذر الخطيب
 ٣٣- موسى حبيقة
 ٣٤- مناف الحجار
 ٣٥- علي الحركة
 ٣٦- نجات راشد
 ٣٧- ابراهيم درويش
 ٣٨- وداد سعادة
 ٣٩- نعمان بوشقرا
 ٤٠- ملكة خميس
 ٤١- خالد عبد الصمد
- مدير عام الشؤون البلدية والقروية
 مدير عام مصلحة مياه بيروت
 رئيس مصلحة المراقبة والدراسات - ادارة الموظفين /مجلس الخدمة المدنية
 مراقب اول - ادارة الموظفين - مجلس الخدمة المدنية
 مراقب اول - ادارة الأبحاث والتوجيه
 مراقب اول - ادارة الابحاث والتوجيه
 خبير في وزارة الشؤون الاجتماعية
 مفتش اداري - التفتيش المركزي
 مفتش اداري- التفتيش المركزي
 مدير شؤون القضاة - وزارة العدل
 رئيس ديوان رئاسة مجلس الوزراء
 مدير الاستثمار - وزارة الموارد المائية والكهربائية
 مراقب اول - ادارة الموظفين - مجلس الخدمة المدنية
 رئيس مصلحة تسجيل السيارات- وزارة الداخلية
 مراقب الدروس والمناهج الانمائية - المعهد الوطني للادارة والانماء
 رئيس مصلحة - وزارة المغتربين
 رئيس مصلحة - وزارة العمل
 رئيس مصلحة - المديرية العامة للنفط
 رئيس مصلحة - المديرية العامة للاقتصاد والتجارة
 مراقب اول - ادارة الموظفين - مجلس الخدمة المدنية
 مراقب الدروس للابحاث والمنشورات - المعهد الوطني للادارة والانماء

برنامج الندوة

الاربعاء في ١٩٩٥/٥/٣ :

٩,٠٠ - ٩,٢٠ : افتتاح الندوة : كلمة رئيس مجلس الخدمة المدنية .

المداخلة الاولى : ٩,٣٠ - ١١,٠٠

المحاضر: أ. سرج فلمون

استراحة : ١١,٠٠ - ١١,٣٠

المداخلة الثانية : ١١,٣٠ - ١٣,٠٠

الموضوع : السلطة التنفيذية ودورها في تحديث الادارة اللبنانية .

المحاضر: د . جوزف كرم

الخميس في ١٩٩٥/٥/٤

المداخله الاولى : ٩,٠٠ - ١٠,٣٠

المحاضر : أ. جان بيار بوبانرياتار

استراحة : ١٠,٣٠ - ١١,٠٠

المداخله الثانية : ١١,٠٠ - ١٣,٠٠

الموضوع : التنظيم الاداري في لبنان وامكانيات تحديث الادارة .
المحاضر : د. علي الشامي

الجمعة في ١٩٩٥/٥/٥

المداخللة الاولى : ٩,٠٠ - ١٠,٣٠

الموضوع: تنمية العنصر البشري كعامل اساسي في تحديث الادارة اللبنانية .

المحاضر: أ. ادمون الاسطا

استراحة: ١٠,٣٠ - ١١,٠٠

مناقشة عامة: ١١,٠٠ - ١٣,٠٠

REPUBLIQUE LIBANAISE
Conseil de la Fonction Publique
Institut National d'Administration
et de Développement
INAD

La Modernisation de l'Administration

Séminaire à l'intention des fonctionnaires Libanais
de la Première et Deuxième catégorie en coopération avec
l'Ecole Nationale d'Administration.

Du 3 au 5 Mai 1995

Les conférenciers Libanais:

Edmond ESTA

Chef du Département de Préparation et
de formation
Directeur de l' INAD.

Joseph KARAM

Directeur Général détaché à la Présidence
de la République.

Ali CHAMI

Professeur à la Faculté de Droit et de
Sciences Politiques et Administratives-
Université Libanaise.

Les Conférenciers Français:

Serge VALLEMONT

Président du Comité pour la Réorganisation
et la Déconcentration des Administrations
(Comité Interministériel placé auprès du
Premier Ministre).

Jean-Pierre BOBENRIETHER

Chef du Bureau de l'animation de
l'administration au ministère de la Fonction
(direction générale de l'administration et de
la fonction publique).

Les Participants.

A- Les Fonctionnaires Libanais:

- 1- Ryad SALLOUM Chef du département des fonctionnaires.
- 2- Edmond ESTA Chef du département de préparation et de formation.
- 3- Ghassan CHEHADEH Directeur Général de l'Etat Civil.
- 4- Atallah GHACHAM Directeur Général du Ministère de l'Intérieur
- 5- Samir BADR Directeur Général des Affaires Ministérielles
Présidence du Conseil des Ministres.
- 6- Mohammed AL-AMIN Directeur Général de l'Economie Nationale.
- 7- Georges CHOUKEIRE Président de la Caisse autonome de l'habitat.
- 8- Joseph KARAM Directeur Général détaché à la Présidence de
la République.
- 9- Antoine CHAMOUN Directeur Général des Coopératives.
- 10- Diab YOUNESS Directeur Général de l' Adjudication.
- 11- Georges YOUNESS Directeur Général de l'Education Nationale
et de la Jeunesse et du Sport.
- 12- Issam HOUBALLAH Membre du Conseil Général de Discipline.
- 13- Zouhair HADDAD Membre du Conseil Général de Discipline.
- 14- Tarios AL HALABI Directeur Général du Ministère de la Culture
et de l'Enseignement Supérieur.
- 15- Georges ABOU ZAYD Inspecteur Général Administratif.
- 16- Adel CHOUËIRI Directeur Général du Ministère de
l'Agriculture.
- 17- Hiam MALLAT Président de la Caisse Nationale de Sécurité
Sociale.
- 18- Chocat MAACARON Conseillé auprès du Conseil d'Etat.
- 19- Ghassan BADR AL DINN Directeur de la Faculté de Droit et des
Sciences Politiques et Administratives.
- 20- Ali CHAMI Professeur à la Faculté de Droit et des
Sciences Politiques et Administratives.

21- Jean KHOURY	Directeur Général- Ministère des Affaires Municipales.
22- Rizk FREIHA	Directeur Général de l'office des eaux de Beyrouth.
23- Asaad DOUMIT	Chef de service-Département des Fonctionnaires C.F.P.
24- Hala ALCHOUKHAYBI	Premier Contrôleur- Département des Fonctionnaires- CFP.
25- Atef MERII	Premier Contrôleur-Département des Recherches et d'Orientation- Inspection Centrale.
26- Rahif Al HAJJ ALI	Premier Contrôleur-Département des Recherches et d'Orientation- Inspection Centrale.
27- Adnan AYTOUT	Expert- Ministère des affaires sociales.
28- Mountaha AOUN	Inspecteur Administratif- Inspection Centrale.
29- Ghassan AKL	Inspecteur Administratif- Inspection Centrale.
30- Ibrahim WOUHAYBI	Directeur des affaires des Juges- Ministère de la justice.
31- Farouk KABALAN	Chef du Cabinet à la Présidence du Conseil des Ministres.
32- Mounzer AL KHATIB	Directeur de l'exploitation- Ministère des Ressources Hydrauliques et Electriques.
33- Moussa HOBEIKA	Premier Contrôleur- Département des Fonctionnaires- CFP.
34- Mounah EL HAJJAR	Chef de service d'enregistrement des voitures- Ministère de l'Interieur.
35- Ali HARAKEH	Contrôleur des Etudes et des programmes de développement-INAD.
36- Najat RACHED	Chef de service- Ministère des Emigrés.
37- Ibrahim DAROUICH	Chef de service- Ministère du Travail.
38- Widad SAADE	Chef de service- Direction Générale du Petrole.
39- Naman ABOU CHACRA	Chef de service- Direction Générale de l'économie et du Commerce.
40- Malakeh KHAMISS	Premier Contrôleur- Département des Fonctionnaires-CFP.
41- Khaled ABDEL SAMAD	Contrôleur des Etudes pour les Recherches et les publications- INAD.

Programme du séminaire

Mercredi 3 Mai 1995: Inauguration du séminaire.

9h00 - 9h20 : Allocution du Président du Conseil de la Fonction Publique.

1ère Intervention: 9h30 - 11h00.

Conférencier: Serge VALLEMONT.

Pause café 11h00 - 11h30.

2ème Intervention 11h30 - 13h00.

Thème: Le Pouvoir exécutif et son rôle dans la modernisation de l'Administration Libanaise.

Conférencier: Joseph KARAM.

Jeudi 4 Mai 1995

1ère Intervention 9h00 - 10h30.

Conférencier: Jean-Pierre BOBENRIETHER.

Pause café 10h30 - 11h00.

2ème Intervention 11h00 - 13h00.

Thème: Organisation Administrative au Liban et Possibilités de Modernisation.

Conférencier: Ali CHAMI.

Vendredi 5 Mai 1995

1ère intervention 9h00 - 10h30.

Thème: Réhabilitation des Ressources Humaines dans le cadre de la Modernisation
de l'Administration Libanaise.

Conférencier: Edmond ESTA.

Pause café: 10h30 - 11h00

Discussion Générale: 11h00 - 13h00

REPUBLIQUE LIBANAISE
Conseil de la Fonction Publique
Institut National d'Administration
et de Développement.
INAD

La Modernisation de l'Administration

Du 2 au 5 Mai 1995

Toutes les conférences auront lieu à l'INAD
Salle des Diplomates.

Mardi 2/5/1995

Arrivée à l'aéroport de Khaldeh.

19h15.

Hébergement à l'hôtel HILDON.

Mercredi 3/5/1995

Séminaire à l'INAD

de 9h à 13h.

13h30 Déjeuner

Jeudi 4/5/1995

Séminaire à l'INAD

de 9h à 13h

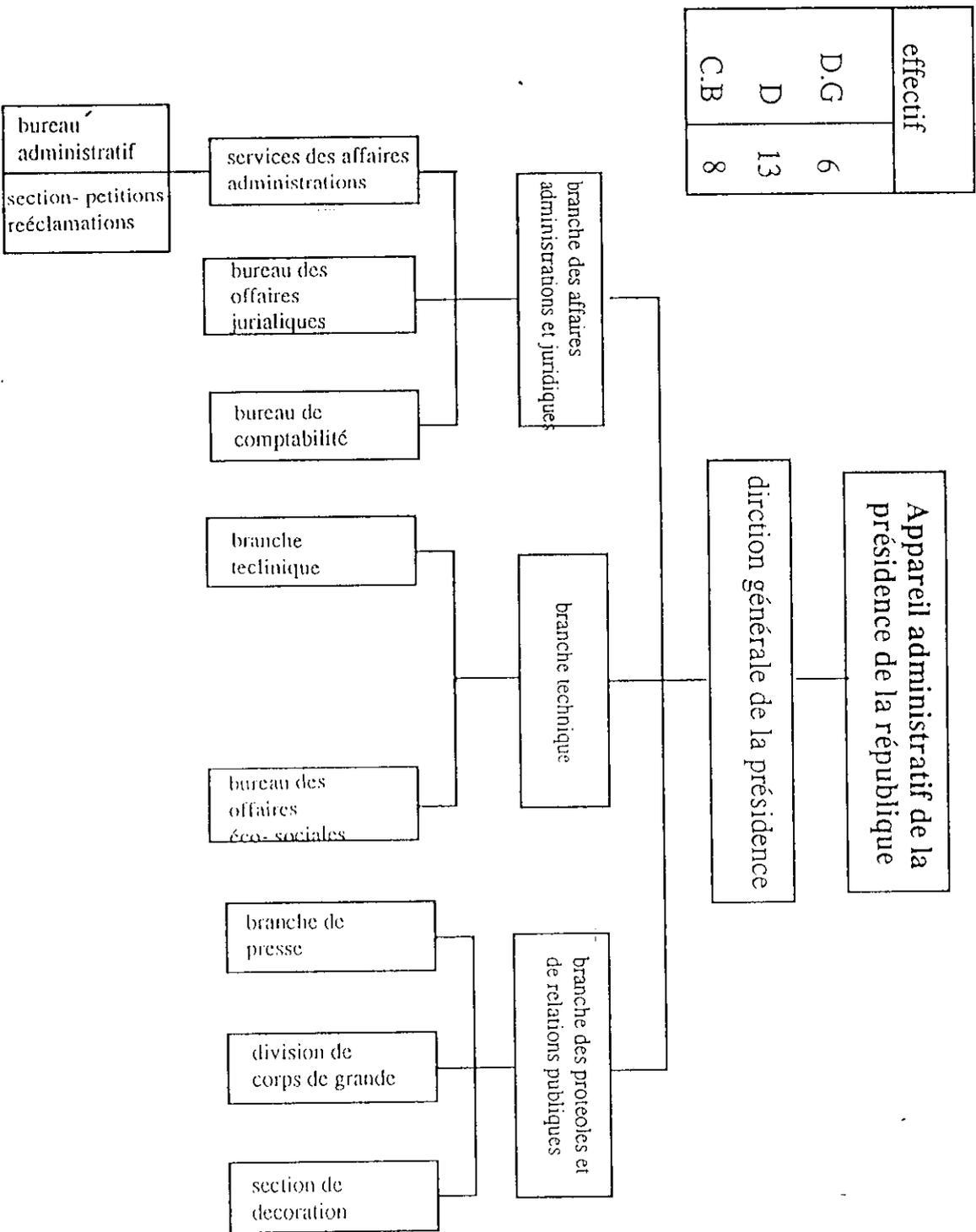
13h30 Déjeuner

Vendredi 5/5/1995

Séminaire à l'INAD

de 9h à 13h

Tableau N° 1
 Organigramme de l'appareil administratif de la présidence de la république Libanaise (Loi - pardecree n° 17096-7-8-1964 et arrêté n° 61- 19- 8- 1966)



الجمهورية اللبنانية
 مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
 مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

Tableau N°2
Organigramme de la présidence du conseil des ministres

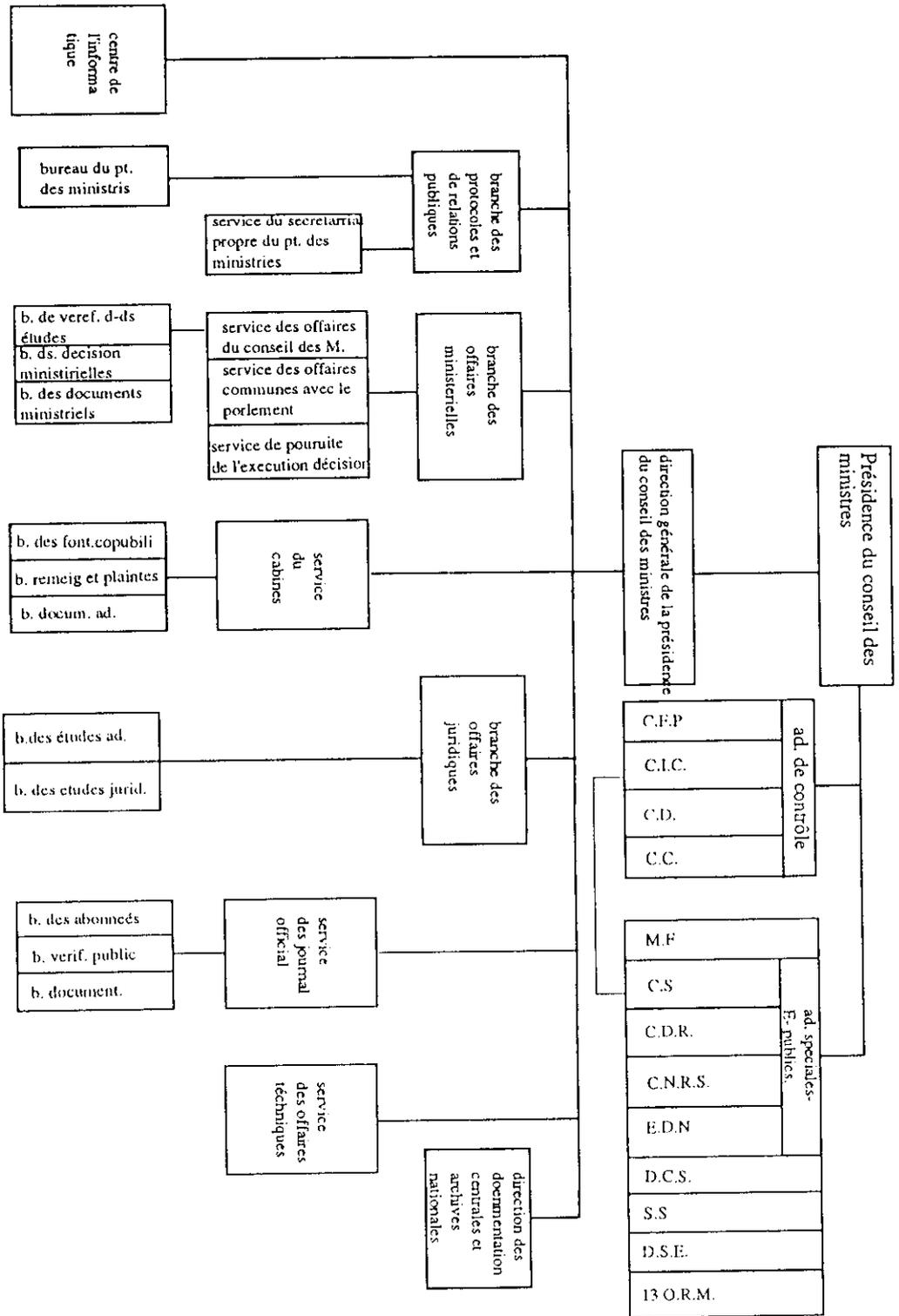


Tableau N°3
 Organigramme d'un ministère ayant une direction générale selon le décret-loi N° 111 de 1959 et le décret N° 2894 de 1959 et le décret de débâblissement public N° 4517 de 1972.

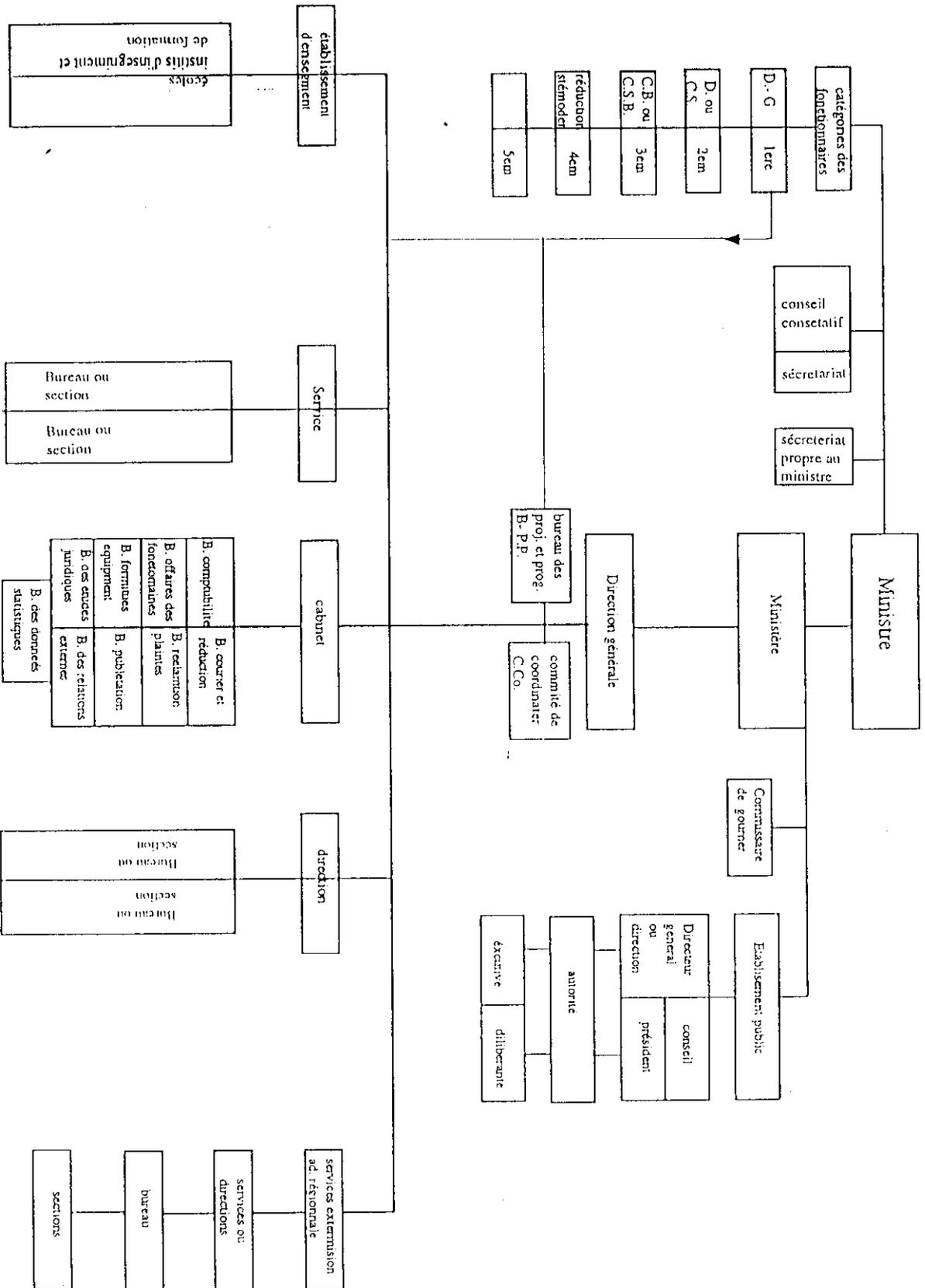


Tableau N°4

Organigramme d'un ministère type ayant plus d'une direction générale selon le décret - loi N° 111 - de 1959 et le décret N° 2894 de 1959 et le décret N° 4517 de 1972.

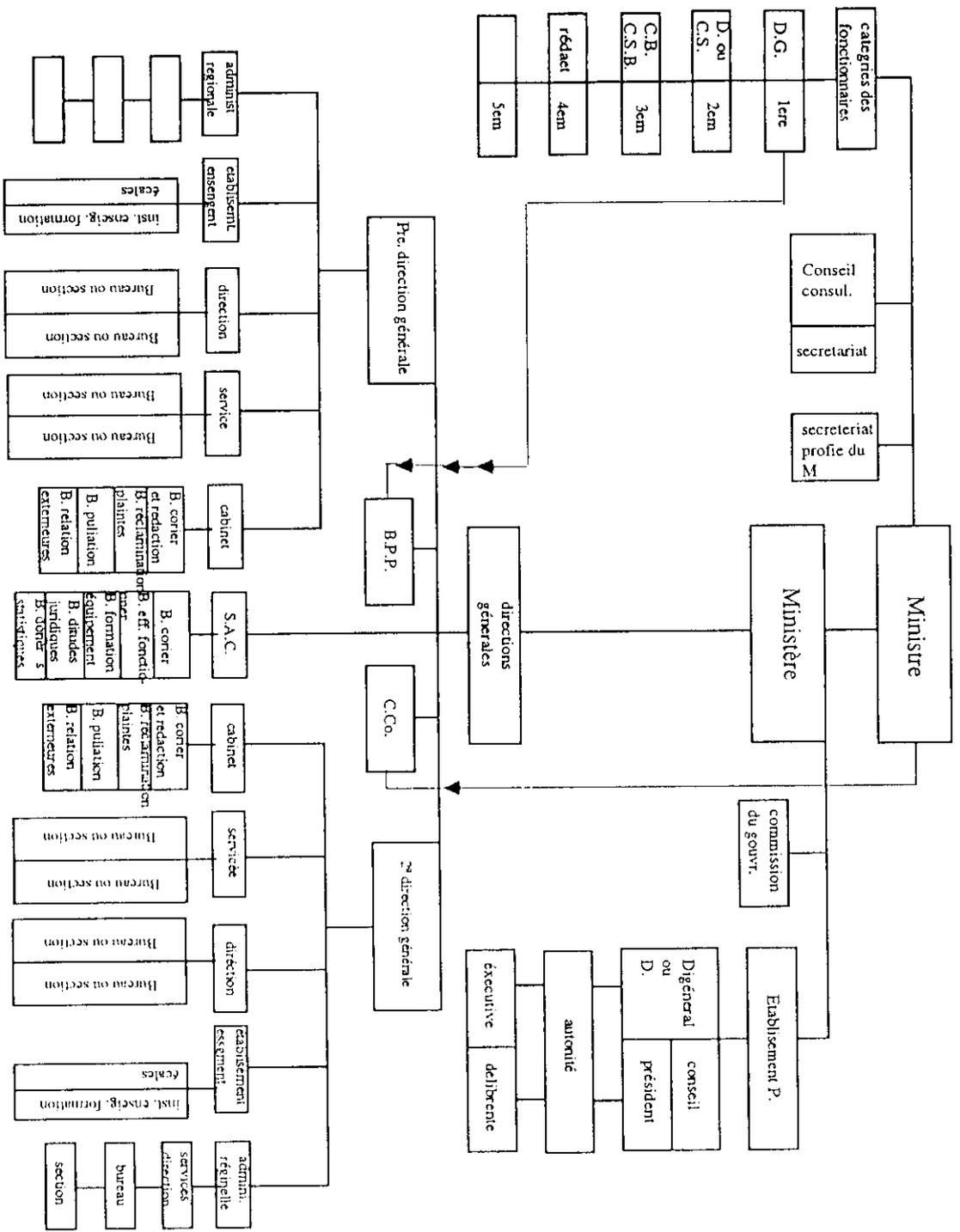


Tableau No 5
 Organigramme de la municipalité et de la fédération des
 municipalités selon le décret-loi No 118 de 30-6-1977

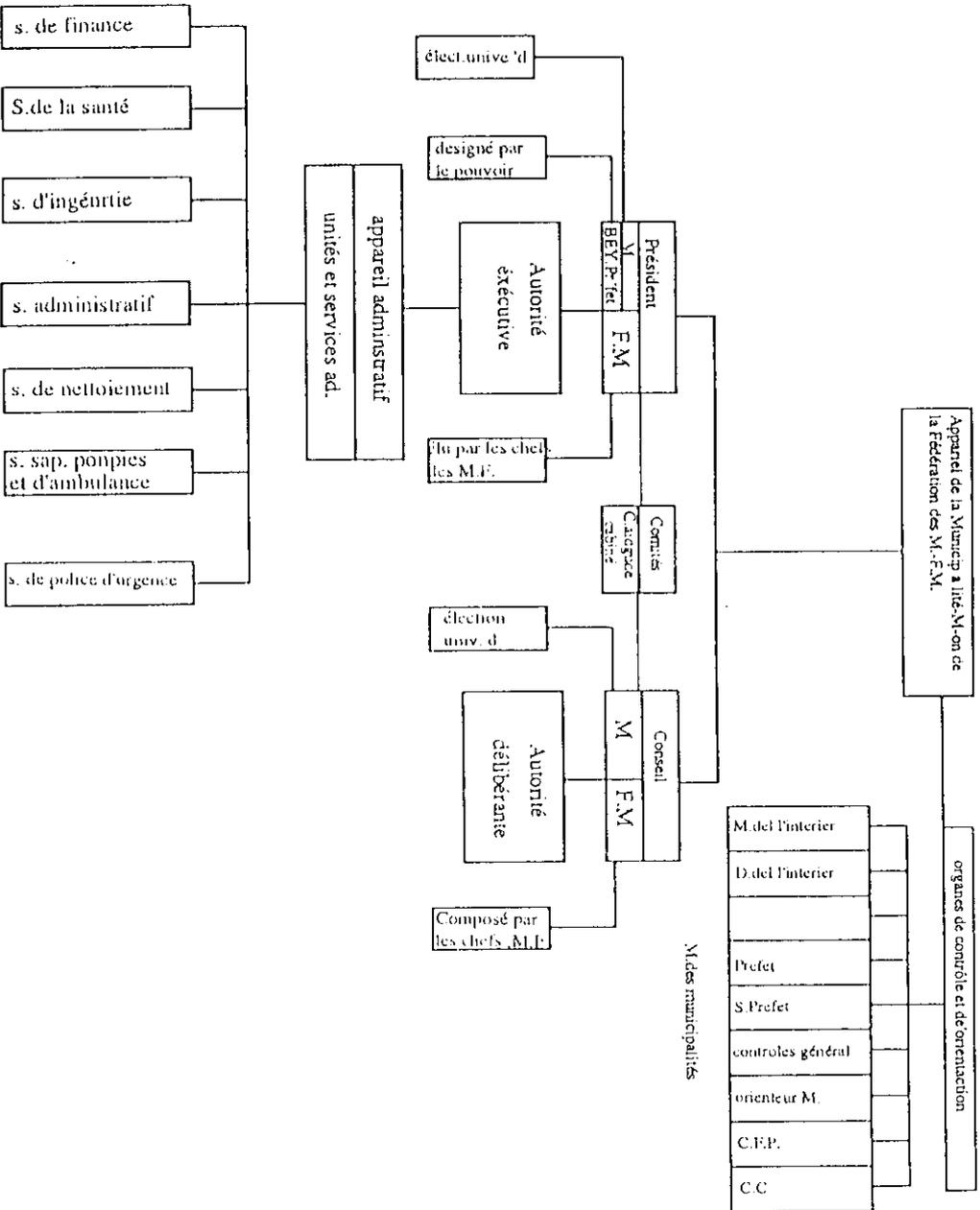
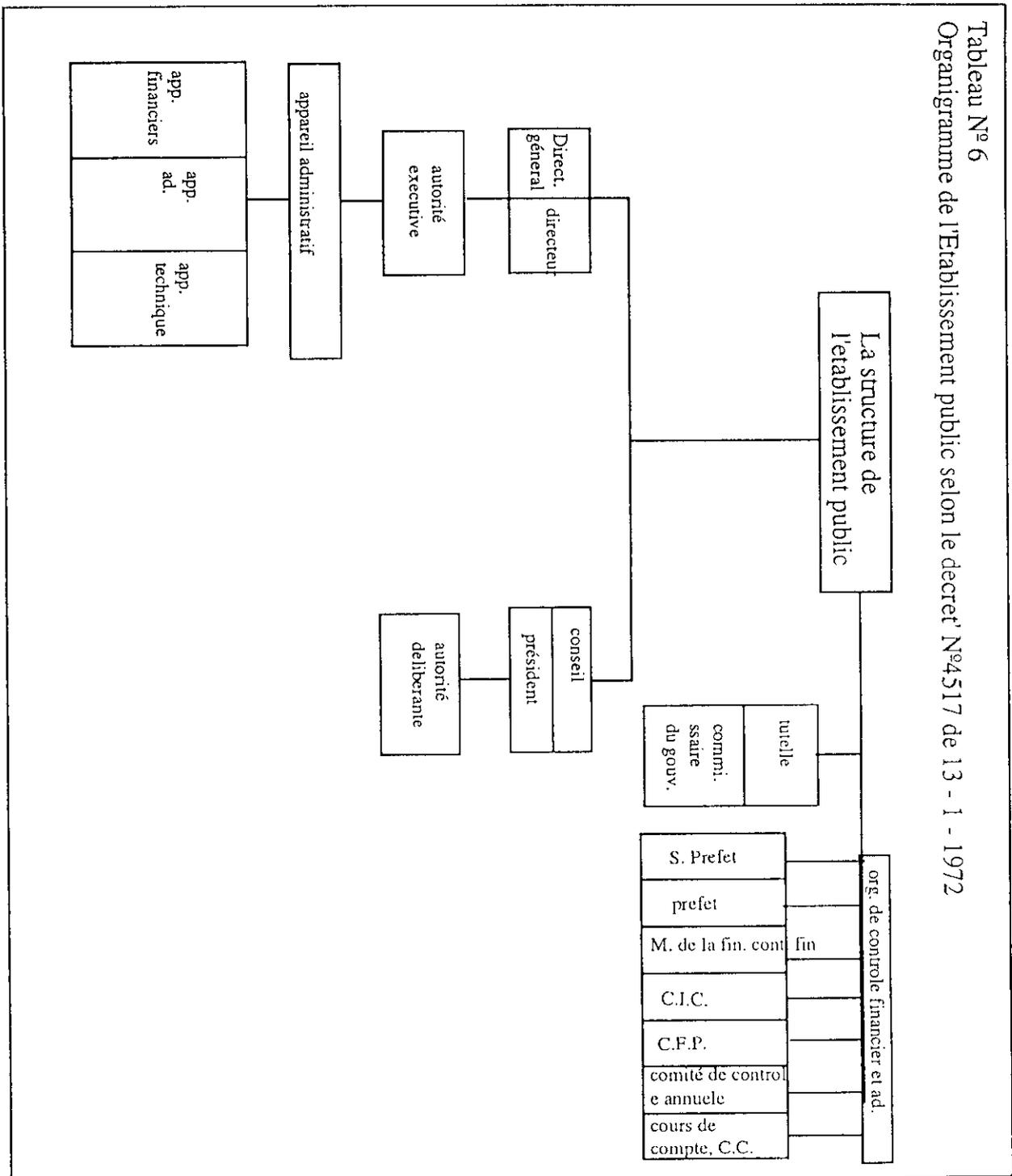


Tableau N° 6
 Organigramme de l'Établissement public selon le décret N°4517 de 13 - 1 - 1972



REPUBLIQUE LIBANAISE
Conseil de la Fonction Publique
Institut National d'Administration
et de Développement
INAD

**Séminaire sur la Modernisation
de l'Administration.**

Conférencier: **Dr. Joseph KARAM**
Directeur Général détaché à la
présidence de la République.

Thème: Le Pouvoir Executif et son rôle
dans la Modernisation de l'Administration Libanaise.

Date: 4/5/1995.

LE POUVOIR EXECUTIF ET SON ROLE DANS LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION LIBANAISE

L'Etat Libanais n'est pas seulement une institution politique, il est aussi une institution administrative. Le caractère unitaire de l'Etat, affirmé par la constitution, a marqué les institutions administratives.

Notre administration qui date depuis 1920 a été remaniée à plusieurs reprises et notamment en 1959 où le Gouvernement, à l'époque, a mis l'infrastructure d'une administration évolutive. Il a posé les bases du système administratif, il a soumis les fonctionnaires à un régime précisé par les textes, etc. Pourtant, l'évolution dans le sens de modernisation n'est pas achevée.

Notre administration est répartie entre une administration centrale ou plus exactement des administrations centrales incarnées par les ministères, siégeant toujours dans la capitale et une administration déconcentrée au sein de laquelle se distinguent les divers services des ministères et qui est distribuée entre les diverses circonscriptions. Notre système administratif connaît encore une administration décentralisée qui jouit d'une certaine autonomie (les municipalités).

Nonobstant, le tout est destiné à assurer l'autorité de l'administration centrale, autrement dit, le pouvoir exécutif qui remplit une fonction étatique particulière, autonome. C'est la raison pour laquelle l'organisation et l'exercice du pouvoir exécutif de l'Etat intéresse aussi bien le Gouvernement que son administration.

Bien entendu, cette administration est principalement régie par le droit positif. Ce droit trouve son champ d'application dans la constitution, dans les lois et les règlements administratifs. C'est pourquoi, les décisions de toutes les autorités publiques doivent respecter la constitution sous peine de nullité, étant donné qu'elle se situe au sommet de la pyramide des règles juridiques.

Aussi, les bornes de la liberté ne peuvent-elle être déterminées que par la loi. C'est par la loi que doivent être fixées les limites de la liberté individuelle, (art. 8 de la constitution), de la liberté d'opinion, (art 9), de la liberté d'expression et de la liberté de la presse (art 13), du droit de propriété (art 15).

Toutefois, s'il existe des matières qui sont réservées à la loi par la Constitution, il y en a d'autres, qui ne le sont pas. Ce sont les matières réglementaires qui sont réservées par la Constitution au gouvernement qui peut

les modifier ou les abroger par décret après avis du Conseil d'Etat qui a pour rôle d'éclairer le gouvernement *sur la nature de la matière en cause*. (Décret N 10434 du 14 Juin 1975 mettant en application le projet de loi sur le statut du conseil d'Etat:art; 56, 57 et 58).

Dans le même ordre d'idées, le pouvoir est généralement organisé et exercé en application des principes énoncés dans la Constitution; d'où, à chaque pouvoir correspondrait un organe particulier; à savoir, le législatif, l'exécutif et le juridictionnel, chacun de ses organes exerce la fonction qui lui est dévolue. L'article 16 de la Constitution dispose que le pouvoir législatif est exercée par la Chambre des Députés.

L'article 17 stipule que le pouvoir exécutif est confié au Conseil des Ministres. L'article 20 déclare que le pouvoir judiciaire est exercé par les tribunaux des différents ordres et degrés.

Sous ce rapport, il est évident que la loi constitutionnelle du 21 Septembre 1990 a été imovée en faveur du Conseil des Ministres. Celui-ci est donc le titulaire du pouvoir exécutif.

Quelle est la fonction remplie par ce pouvoir? Se borne-t- il à appliquer les lois? ou a-t-il une fonction d'édicter des normes juridiques?

Certes, le pouvoir exécutif assure cette fonction proprement exécutive, d'essence administrative. Il remplit, également, un rôle créateur dans le processus législatif; il n'admet guère que le recours à une catégorie d'actes lui soit interdit.

En effet, l'article 18 déclare que l'initiative des lois appartient à la Chambre des Députés et au Conseil des Ministres. De même, la Constitution a pris soin d'affirmer la subordination de l'administration ainsi que les forces armées au Gouvernement, subordination qui doit être avant tout celle de l'administration centrale. L'article 65 énonce que le Gouvernement dispose de toute l'administration" Organisme civils, militaires ou sécuritaires sans exception..."

Il s'ensuit, alors, qu'il revient, en tant qu'autorités politique et administratives, au Président de la République, au Président du Conseil, aux ministres de déterminer et de conduire la politique générale de l'Etat dans tous les domaines. A cet égard, Julien Laferrière disait: "Administrer, C'est assurer l'application journalière des lois, veiller aux rapports des citoyens avec l'administration centrale et locale ou des diverses administrations entre elles. Gouverner, c'est veiller à l'obervation de la Constitution, au fonctionnement des grands pouvoirs publics, assurer les rapports du gouvernement avec les chambres,coux de l'Etat avec les puissances étrangères..."

C'est dans cette perspective constitutionnelle nouvelle qu'il convient de procéder à l'étude, d'une part, du rôle administratif du pouvoir exécutif, d'autre part, de la nécessité de moderniser l'administration.

I-Rôle administratif du pouvoir exécutif:

Comme le nom l'indique, le critère de l'exécutif est l'exécution des lois. La Constitution a déterminé les personnes qui participent à ce pouvoir. Ces personnes sont : Le Président de la République, le Président du Conseil, le Conseil des Ministres et les ministres. Leur rôle se traduit par l'édition de décisions qui émaneraient du Conseil des Ministres et qui seront au service de l'administration, sinon, de sa modernisation.

A - Les attributions administratives des deux Présidents:

La loi constitutionnelle du 21 Septembre 1990 a consacré le partage du pouvoir entre les protagonistes constitutionnels. Tout cela est de nature à limiter l'influence du Président de la République et du Président du Conseil, à donner la prééminence au Conseil des Ministres.

a - Le Rôle administratif du Président de la République:

Le Président de la République est le Chef de l'Etat et le symbole de l'unité de la Patrie. Il veille au respect de la Constitution, à la sauvegarde de l'indépendance du Liban, de son unité et de son intégrité territoriale (art. 49).

Le Président de la République fut considéré, par la Constitution de 1926, comme le seul chef de l'exécutif. L'article 17 déclarait que le pouvoir exécutif est confié au Président de la République qui l'exerce avec l'assistance des Ministres...".

Cependant, quelque chose a changé en 1990. L'article 17 amendé précise que le pouvoir exécutif est confié au Conseil des Ministres. L'article 62 précise également que les prérogatives du Président de la République seront exercées, à titre intérimaire, par le Conseil des Ministres, et ceci, en cas de vacance pour quelque raison que ce soit.

En fait, si le Président de la République n'est plus le Chef de l'exécutif, cela ne signifie pas qu'il est dépourvu de tout pouvoir exécutif. Le chapitre IV du titre II de la Constitution, intitulé " Du Pouvoir Exécutif " détermine dans plusieurs articles, les attributions du Président de la République tant politiques qu'administratives. Il participe à l'exercice des fonctions gouvernementales. Son rôle est de collaborer avec le Président du Conseil, l'inverse est vrai.

L'irresponsabilité politique du Président de la République confère plus d'importance au contreseing opéré par le Président du Conseil. Plus encore, ce^{vv} dernier, en tant que Chef du Gouvernement est responsable devant le Parlement. L'exigence du Contreseing marque la collaboration, la participation entre les deux Présidents. Quoiqu'on dise, les actes les plus importants, à propos desquels le Président de la République ne possède pas voix délibérative, lui sont soumis: promulgation des lois, décrets pris en Conseil des Ministres...

La constitution a conféré au président de la République le droit de demander à la Chambre des Députés une nouvelle délibération, au Conseil des Ministres un réexamen de ses résolutions (art. 56). Dans cette optique, lorsque le Président de la République use de ce droit, sa demande ne peut lui être refusée. (art. 57). Tout de même, il doit respecter les délais qui sont impartis. Jadis, il omettait de promulguer les lois et de demander leur publication. De ce chef, il était à l'abri de toute poursuite constitutionnelle, même judiciaire dans l'exercice de ses fonctions. Aujourd'hui, il en est autrement, si le délai est passé sans que la loi soit promulguée ou renvoyée pour une nouvelle délibération, la loi devient exécutoire et doit être publiée. La même procédure est appliquée aux décrets pris en Conseil des Ministres (art. 56 et 57).

Par surcroit, le rôle administratif du Président de la République se manifeste par une participation consultative dans les séances des Conseils des Ministres. Il n'assiste pas seulement, mais il a le droit de donner son avis. Pour l'exprimer d'une manière sérieuse et valable, il faut qu'il soit au courant de toutes les questions à délibérer. C'est la raison pour laquelle, les rédacteurs de la Constitution ont inséré volontairement une vertu de laquelle le Président du Conseil lui envoie un dossier détaillé concernant l'ordre du jour pour lui donner la possibilité de faire des remarques sur le contenu du dossier. Comme il doit l'informer des affaires " inopinément surgies et sujettes à délibération " . (art. 64, al 6).

En pratique, le Président de la République s'entretient, avant la réunion du Conseil des Ministres, avec le Président du Conseil.

b - Le Rôle administratif du Président du Conseil:

Jusqu'en 1990, le Président du Conseil ne disposait d'aucunes prérogatives particulières dans l'ordre administratif. L'article 53 de la constitution de 1926 déclarait que: " le Président de la République nomme et révoque les Ministres parmi lesquels il désigne Un Président Des Ministres... " .

Les rédacteurs de la Constitution avaient voulu concentrer tous les pouvoirs entre les mains du Président de la République. Les textes ne lui accordaient aucune prérogative. En dépit de cette carence, il occupait une place importante: il participait à l'action politique et administrative, il contribuait aux choix des ministres, il intervenait dans la coordination de leurs activités...

La constitution de 1990 a entériné les coutumes déjà établies propres à ses activités. C'est lui, d'ores et déjà, qui dirige l'action du Gouvernement; c'est lui qui supervise l'activité de l'administration et des institutions publiques; c'est lui qui coordonne le travail des ministres: si une action suppose l'intervention à la fois d'un ou de plusieurs ministères, c'est lui qui assure la coordination entre le échelons ministériels. Il paraît l'autorité la mieux placée pour exercer cette coordination.

Le Président du Conseil convoque le Conseil des Ministres à se réunir et prépare son ordre du jour. La Constitution lui accorde le droit de tenir des réunions avec les représentants des institutions administratives en présence du ministre concerné. Cette innovation est importante. Elle condamne l'habitude exercée par le Président de la République de réunir un ou plusieurs directeurs généraux pour leur donner certaines directives sans en informer sans préalable les ministres intéressés.

b- Le Contreseing des deux Présidents:

Le Contreseing est plus important que la signature elle-même, il n'est pas seulement une simple formalité. Il est un facteur de coordination et une technique de bonne administration. Il tend à prouver, à la fois, le véritable partage du pouvoir exécutif et la cohérence de l'action gouvernementale. Enfin, il concrétise l'accord donné par les contresignataires aux décisions prises.

Aux termes de l'article 54 de la Constitution, les actes du Président de la République sont contresignés par le Président du Conseil et le cas échéant, par le ou les ministres intéressés. Les actes dispensés du contreseing du Président du Conseil sont: La désignation du Président du Conseil, l'acceptation de la démission du Gouvernement. Ces actes dispensés du contreseing revêtent un caractère plus politique qu'administratif.

D'autre part, la dispense du contreseing du ou des ministres intéressés trouve son champ d'application au niveau du décret de promulgation des lois: ce décret doit être contresigné seulement par le Président du Conseil.

De son côté, le Président du Conseil doit contresigner tous les décrets avec le Président de la République à l'exception de celui de sa nomination et celui de la démission du Gouvernement (art. 69).

B- Les Attributions administratives du Conseil des Ministres:

La mission du Gouvernement consiste à exécuter les lois et à administrer le pays. L'article 65 de la constitution accorde au conseil des ministres le droit que l'ancien article 17 de la Constitution de 1926 reconnaissait au Président de la République; alors, Chef de l'exécutif. Sans doute, le Chef de l'Etat conserve-t-il celui de promulguer les lois, mais il s'agit là plutôt d'une formalité selon la prétention de certains constitutionnalistes, que d'une prérogative réelle.

A notre avis la promulgation des lois nécessite l'obligation de la part du Chef de l'Etat de vérifier si ces lois ne sont pas en contradiction avec la lettre ou l'esprit de la constitution. D'ailleurs, la Constitution même accorde au Chef de l'Etat le droit de demander à la Chambre des députés une nouvelle délibération. (art. 57).

Le Conseil des Ministres est devenu une autorité administrative. C'est lui qui détient le pouvoir réglementaire. Or, le règlement est une décision de l'autorité administrative qui édicte règle générale et impersonnelle. Il n'en demeure pas moins que le pouvoir réglementaire s'avère très important, car il consiste à faire les actes administratifs essentiels, ceux qui donneront pratiquement la vie à la loi laquelle, sans application, demeurerait lettre morte.

Le pouvoir réglementaire, étant le pouvoir d'assurer l'exécution de la loi, répond à l'idée de police, au maintien de l'ordre public, à une bonne organisation et un bon fonctionnement des services publics. Comme il permet d'assurer l'application d'une loi déterminée, de la compléter, soit sur injonction du législateur, soit indépendamment de toute injonction. L'impossibilité pour le Parlement de prévoir, dans les moindres détails les modalités d'application d'une loi, le caractère technique de ses dispositions renforcent le pouvoir réglementaire du Conseil des Ministres. Si celui-ci doit se plier à certaines règles de procédure, c'est tout de même de lui que dépend l'application d'une loi. Le Conseil des Ministres est doté constitutionnellement des pouvoirs administratifs suivants: préparer les projets de loi et les décrets organisationnels, assurer l'exécution des lois et règlements, veiller au fonctionnement des services de l'Etat, administrations, établissements civils, militaires et de sécurité. Il rentre dans ses pouvoirs le droit de nommer les fonctionnaires de l'Etat, de les licencier, d'accepter leur démission... La Pratique du pouvoir réglementaire est entrée dans le système politique du Gouvernement, de telle sorte qu'il appartient également aux ministres qui en sont membres de droit.

C- Les Attributions administratives des Ministres:

Les Ministres occupent une place particulière dans l'administration centrale. D'une manière générale, ils sont investis d'une double qualité: qualité politique et qualité administrative. En tant que membre du Gouvernement, il participe à l'action de celui-ci et se révèle doté d'un rôle politique (art. 66). En tant que Chef supérieur, hiérarchique du Ministre, il constitue véritablement une autorité administrative.

L'article 66 de la Constitution postule que : " Les Ministres ont la direction supérieure de tous les services de l'Etat qui relèvent de leur département respectif. Ils assurent chacun en ce qui les concerne l'application des lois et règlements, sont responsables de diriger les institutions de l'Etat, et il leur est confié l'application des règlements et des lois, chacun dans les questions de sa compétence et qui relèvent de son autorité... "

Il ressort de ce texte que les Ministres ont des attributions administratives très diverses à l'égard du Ministère qu'ils dirigent; chaque ministre constitue le chef suprême de son administration. Sans dresser un tableau complet des attributions ministérielles, on peut en rendre compte en les groupant de la façon suivante:

- 1- Les ministres prennent des décisions relatives à la gestion des services publics compris dans leur département ministériel.
- 2- Les ministres représentent l'Etat, pour les affaires qui relèvent de leur compétence, à savoir, la gestion des biens, la conclusion des contrats de l'Etat, la représentation dans les actions en justice.
- 3- Les ministres exercent, à l'égard des fonctionnaires de leurs départements, l'ensemble des compétences incluses dans la notion de pouvoir hiérarchique: pouvoir disciplinaire, pouvoir général de leur donner des instructions.
- 4- Les Ministres peuvent déléguer leur signature aux directeurs généraux de leur départements, sauf pour le contresigning des décrets.
- 5- Les Ministres exercent un pouvoir réglementaire et préparent et contresignent les décrets intéressant leurs départements.

Un arrêté du ministre, par exemple, ne saurait aller à l'encontre des dispositions d'un décret, pas plus que celui-ci ne peut modifier une loi ou même un décret pris au conseil des Ministres.

En somme, l'accroissement du nombre des ministères constitue un fait significatif en matière d'organisation administrative. La cause de cet accroissement

tient à l'extension des fonctions de l'Etat, au passage de l'administration classique à l'administration modernisée.

II- La nécessité de moderniser l'administration:

L'Etat libanais est partout; peu d'activités humaines échappent à son emprise. Son intervention est incessante dans la vie sociale et économique. Le tout, y compris l'administration, doit être réglementé par le pouvoir exécutif.

L'existence du Libanais est tenue par l'Etat de sorte que la prospérité du pays, aussi bien que l'efficacité de l'administration, dépendent du bon fonctionnement de celle-ci une fois modernisée.

Aussi est-elle critiquée par les usagers quand ils constatent son manque d'efficacité, et par les fonctionnaires qui déplorent souvent l'insuffisance des moyens mis à leur disposition. En réalité, le libanais retire de ses contacts fréquents avec l'administration l'impression non d'une aide, mais d'un retard dans la solution, du moins un frein.

Toutefois, n'oublions pas que malgré les années de guerre, l'administration libanaise a continué sa tâche, quoique timide, assurant la permanence de l'Etat. Cette permanence prouve que l'administration a su s'adapter aux circonstances dramatiques. Certains fonctionnaires ont assuré la continuité des services.

A - Le Développement de l'administration:

Les dépenses de l'Etat sont en fonction de ses tâches et des méthodes utilisées pour y faire face. La conception moderne de l'Etat et les Charges qu'il assume provoquent la création de nouvelles et coûteuses administrations. L'apparition de nouveaux ministères constitue une manifestation vers la modernisation. Les nécessités de l'après guerre ont abouti, lors du retour à la vie normale, à la création de 8 ministères en 1993. Actuellement, nous avons 25 ministères et 29 ministres dont 4 sont des ministres sans portefeuille. Deux seulement sont chargés de certaines tâches: le premier est chargé des affaires financières; le second est chargé de la réforme administrative.

a - Le Coût des méthodes administratives:

La comparaison entre la gestion de l'Etat et celle de l'entreprise privée s'avère difficile au motif que les deux gestions n'obéissent ni aux mêmes règles, ni aux mêmes nécessités. L'Etat ne connaît pas la discipline pratiquée par l'entreprise privée qui est maîtresse de ses tâches, de ses employés, de leur licenciement. L'Etat doit remplir sa mission, il doit conserver ses fonctionnaires, et leur offrir, par la loi, les garanties nécessaires.

D'autre part, le système financier de l'entreprise privée est soumis à établir le prix de revient, alors que celui de l'Etat est orienté vers le contrôle et la régularité. En effet, les dépenses de l'administration, même la moindre dépense, sont entourées de formalités et de complications que ne connaît pas l'entreprise privée.

Quoiqu'il en soit, les méthodes administratives actuelles ont besoin, dans certaines administrations, d'être renouvelées en vue de faciliter la tâche de celles-ci.

b- L'obtention de la signature ou de la solution:

Dans l'administration libanaise, la nécessité de mettre le point final aux affaires remonte jusqu'au ministre ou le Président du Conseil pour obtenir la signature.

Les fournisseurs de l'Etat, les usagers des services publics trouvent des difficultés chaque fois qu'ils entrent en contact avec l'administration. Ils ont des demandes à adresser, des démarches à effectuer, d'attentes à subir, etc. Les fonctionnaires eux-mêmes sont submergés sous le flot des dossiers, gênés parfois par le volume des affaires. C'est pourquoi la lenteur pour l'obtention d'une solution est due soit, à la transmission des dossiers, soit aux délais impartis, soit aux risques de perte.

En pratique, chaque dossier est enregistré maintes fois, passe par toutes sortes de manipulations avant d'aboutir sur le bureau du fonctionnaire compétent. Ainsi, pour donner satisfaction au libanais, rien n'empêche le pouvoir exécutif de recruter, par le biais du Conseil de la Fonction Publique, un grand nombre de fonctionnaires de tous grades et de les spécialiser.

B- Succès de l'administration:

Les libanais critiquent l'ingérence de l'Etat dans leurs affaires, ou dans leur vie quotidienne. Ils critiquent également, les lenteurs de la reconstruction, le retard des P/T en matière de téléphone, la pénurie de l'eau, l'insuffisance de l'électricité. Chose curieuse, les libanais ne sont jamais satisfaits: ils se plaignent en même temps lorsqu'ils estiment que l'intervention de l'Etat est insuffisante.

La question est de savoir si l'administration cherche le succès ou se contente d'examiner la régularité d'un projet déterminé ou sa légalité, conformément aux lois en vigueur.

L'administration ne peut être tendue vers la réussite d'un projet; ses tâches sont nombreuses et diverses pour lui donner cette unité d'action et de pensée qui est la condition du succès.

L'administration doit être orientée non seulement vers la régularité, la légalité mais surtout vers l'efficacité...

a - La procédure de la modernisation:

Le Conseil des Ministres, en tant que pouvoir exécutif, est l'organe compétent pour décider la modernisation; mais avant de décider, il faut un dossier complet. Qui prépare ce dossier? Le Conseil des Ministres, pris par d'autres soucis, ne dispose ni du temps, ni de la liberté d'esprit, pour constituer ce dossier.

Généralement, on confie cette mission à un ministre d'Etat qui peut consacrer tout son temps pour diriger une entreprise de telle ampleur. Il est le mieux placé pour expliquer aux ministres, réunis en Conseil des Ministres, les particularités du dossier et les convaincre à l'adopter pour passer à l'exécution. En pratique, le ministre concerné est d'un groupe d'experts ou de spécialistes en la matière.

Toutefois la question de modernisation est une tâche dure à réaliser rapidement. C'est le plan humain qui pose le problème, c'est le plan matériel qui l'explique et le complète.

A ce propos, le Président du Conseil a déclaré avec raison que la modernisation et la simplification de la procédure administrative constituent "une opération de longue haleine". Le Liban, ajoute-t-il a besoin d'une administration "intégrale, compétente, efficace et moderne" (orient-le-Jour, 3 Décembre 1993).

Il résulte de ces déclarations officielles que la réforme administrative constitue un labeur continu, évolutif. C'est la raison pour laquelle la mission confiée au ministre d'Etat chargé de la Réforme est parfois assujettie aux aléas politiques.

b - Le résultat de la réforme administrative:

A vrai, de nombreux projets ont été élaborés sur le plan officiel, mais ils ont rencontré plus d'opposition que d'approbations.

L'usager exige une administration plus efficace et plus économique, le fonctionnaire souhaite une situation meilleure et un équipement plus moderne. En réalité, malgré ces critiques, aucun projet n'a apporté de résultat déterminant.

En 1991, le Conseil des Ministres a approuvé partiellement le plan de réforme qui lui a été transmis par le ministre d'Etat chargé de la réforme administrative. Une note a été adressée aux différentes administrations pour prendre en conséquence certaines mesures. Elles se résument, à titre d'exemple, comme suit:

- Reconnaissance du mérite et organisation de cycles constants de perfectionnement professionnel.
- Arrêt des pratiques de mandat ou d'intérim.
- Accentuation du contrôle dans les services administratifs qui traitent avec le public, dont les Finances, le Cadastre, l'Etat Civil, l'Urbanisme, les P&T, la Santé, et le Travail; etc...
- Application stricte de la loi sur l'enrichissement illicite, les fonctionnaires devant déclarer leurs avoirs.

En 1993, l'épuration administrative qui a eu lieu n'a pas abouti aux résultats souhaités.

Hâtons-nous de dire que l'épuration administrative n'est pas une modernisation. La modernisation de l'administration est un processus continu qui base essentiellement sur la précision des méthodes et l'objectivité du travail, l'éthique du fonctionnaire et la technologie de l'appareil administratif.

En réalité, si la modernisation loin d'être réalisée dans l'immédiat, du moins semble-t-elle sur la bonne voie.

Le Liban est invité, à l'heure actuelle, à rénover son administration pour l'adapter au rythme de l'époque. C'est une question vitale: la vie du libanais, aussi bien que sa prospérité dépendent d'une administration qui aura la souplesse de se plier aux conditions économiques et sociales nouvelles posées à la Région.

L'image nouvelle d'une semblable administration nécessite une révision des lois, des règlements. La révision doit prendre en considération les formalités de routine en vue de les faciliter, la formation et le recyclage des fonctionnaires, le réexamen de la structure des ministères actuels et ceux créés récemment, la suppression des postes vacants qui sont au nombre de 4700 postes d'un total composé de 22.250 postes dans l'administration publique, sans compter ceux des établissements publics.

La mission du Conseil de la Fonction Publique est très importante à cet égard.

L'image nouvelle d'une semblable administration nécessite une révision des lois, des règlements. La révision doit prendre en considération les formalités de routine en vue de les faciliter, la formation et le recyclage des fonctionnaires, le réexamen de la structure des ministères actuels et ceux créés récemment, la

suppression des postes vacants qui sont au nombre de 4700 postes d'un total composé de 22.250 postes dans l'administration publique, sans compter ceux des établissements publics.

La mission du Conseil de la Fonction Publique est très importante à cet égard. D'abord, il a tendance à orienter l'administration vers la modernisation, à lui donner un esprit nouveau, à éveiller chez les fonctionnaires l'esprit d'émulation et l'initiative de réaliser eux-mêmes, chacun selon sa spécialisation, la modernisation de leurs services: l'établissement des traitements décents de nature à attirer les personnes jeunes et compétentes qui pourront abaisser la moyenne d'âge. A ce sujet, il faut noter que la moyenne d'âge dans notre administration dépasse la cinquantaine. Certains services publics ont vu, durant tous les événements qui ont frappé le pays, leurs fonctionnaires se renouveler tout au long de cette période. Mais, il se trouve que les récentes années ont été marquées, à la suite d'efforts déployés par le Conseil de la Fonction Publique par l'arrivée de quelques candidats jeunes au sein de l'administration publique.

En définitive, "l'administration publique n'est pas seule critiquée, disait Edouard Bonnefous, les institutions politiques le sont aussi. Les erreurs des unes et des autres se conjuguent et provoquent une même désaffection. Il ne servirait à rien de modifier les institutions politiques pour donner au parlement et au Gouvernement plus de stabilité, si l'administration n'était pas en mesure de gérer la nation avec plus d'efficacité"

BIBLIOGRAPHIE:

- 1- Mirkine- GUETZEVITCH: L'exécutif dans le régime parlementaire.
Rev. Politique et Parlementaire . 1931 . P. 155.
- 2- J.M. AUBY: L'obligation gouvernementale d'assurer l'exécution des lois . J.C.P.
1953 ; P. 1080.
- 3- Edouard. Bonnefous: la réforme administrative . Ed. P.U.F. Paris 1958.
- 4- Serge. Arné: Le Président du Conseil des Ministres sous la IV République.
L.G.D.J. 1962.
- 5- Michel, CROZIER : L'administration face aux problèmes du changement.
Ed. Seuil . Paris . 1966 .
- 6- Georges. VEDEL . Bases constitutionnelles du droit administratif.
Rev. Etudes et Documents . 1958 , P. 33 .
- 7- Develvé P : L'administration libanaise : Ed. Berger Levrault. Paris . 1971.
- 8- Maxime, Mignon : Une création continue du droit public français: Le Pouvoir
réglementaire de l'exécutif. Rev. adm. 1950 . P. 144.
- 9- Gérard, Timsit : Les nouveaux modèles d'administration . Rev. Etudes et
documents . 1978-1979 , n 30 . P. 19 .
- 10- Charles, DEBBASCH:
 - Les structures administratives : ED. P.U.F. Paris . 1976 .
 - Président de la République et Premier Ministre dans le système politique
de la V République. Duel ou Duo. Rev. Droit Public. 1982 . P. 41.
- 11- Isabelle, ORGOGOZO, Hervé Séricyx : Changer le changement Pd. Seuil .
Paris . 1989 .
- 12- Mateel, Morin : Réflexions à l'occasion d'un anniversaire : trente ans
hiérarchie des normes . Rec. D .S . 1990 Chronique .P .27 .
- 13- Faouzi Hobeicha : l'administration publique et l'organisation administrative.
Bey . 1991 . (en langue arabe).
- 14- Hassan Halabi La Formation de l'Administration Publique.
Bey. 1992 (en langue Arabe).
- 15- Ali Chami: L'Administration Publique et la Modernisation Administrative.

Bey. 1993 (en langue Arabe).

- 16- Jean. Massot : Chef de l'Etat et Chef du Gouvernement. Dyarchie et hiérarchie . Ed. Documentation française . Paris 1993 .
- 17- André, Barilari : La modernisation de l'administration L.G.D.J. Paris.1994.
- 18- Christian. Joni - Lambert : L'Etat Moderne et l'Administration. L.G.D.J. Paris . 1994 .
- 19- Antoine, Messarra : Théorie générale du système politique libanais . ED . ✓
Cariscript . Paris . 1994 .
- 20- Béchara, Menassa : Constitution libanaise, textes et commentaires et accord de Taef . Ed . L'Orient . Beyrouth 1995 .

REPUBLIQUE LIBANAISE
Conseil de la Fonction Publique
Institut National d'Administration
et de Développement.
INAD

Republic of Lebanon
Office of the Minister of State for Administrative Reform
Center for Public Sector Projects and Studies
(C.P.S.P.S.)

Séminaire sur la Modernisation de l'Administration.

Conférencier: Mr. Edmond ESTA
Chef du Département de Préparation et de Formation.
Directeur de l'INAD.

**Thème: La Réhabilitation des Ressources Humaines dans
le Cadre de la Modernisation de l'Administration Libanaise.**

Date: 5/5/1995

La Réhabilitation des Ressources Humaines dans le Cadre de la Modernisation de l'Administration Libanaise.

Introduction:

Les facteurs historiques, économiques et sociaux et leur impact sur la fonction publique et les principes qui la régissent.

I ère partie:

Les agents du secteur public: volume, qualification et taux de mobilité d'une administration à une autre.

Paragraphe I : Les administrations publiques.

Paragraphe 2: Les établissements publics.

Paragraphe 3 : Les municipalités.

II ème partie:

Les méthodes appliquées au développement des agents administratifs et la rationalisation de leur emploi.

Paragraphe I : Les mouvements de réforme administrative et leur évaluation.

Paragraphe 2 : Le processus de formation et son évaluation.

L'administration au Liban est passée par plusieurs étapes historiques importantes qui ont influencé sa formation et l'ont marqué de l'empreinte des différents systèmes politiques qui ont prédominé dans le pays. L'influence de certains de ces systèmes demeure apparente dans l'administration libanaise jusqu'à nos jours. Malsaine et irrégulière, cette administration a plongé à travers les époques du règne des Ottomans dans le désordre, la corruption et le démembrement.

Avec le mandat des Français la situation a un peu changé. A la manière de tous les pouvoirs mandataires qui ont existé à n'importe quel moment, ceux-ci ont communiqué au Liban leurs expériences dans le domaine de l'administration publique et ainsi fut décrété le premier statut des fonctionnaires au Liban par l'arrêt no 779 en date du 13/8/1921 qui adopta le principe du concours en ce qui concerne la nomination de certaines catégories de fonctionnaires, règlementa la promotion, et définit les cadres administratifs qui ont englobé à l'époque les différents postes de l'administration libanaise.

Mais ce statut sera bientôt modifié par l'arrêt no 3021 en date du 9/3/1925 qui apporta certaines modifications concernant les règles de promotion, de discipline et de révocation des fonctionnaires, ainsi que l'arrêt no 1953 en date du 1/7/1925 relatif aux traitements, aux indemnités et au déplacement. Ces deux derniers arrêts continueront à avoir effet jusqu'en 1953.

Quoi qu'il en soit durant cette étape, on peut dire que l'administration libanaise s'est améliorée un peu, en raison de ce que les Français ont apporté comme règlements et adopté comme réglementations relatives aux organismes de l'Etat et à ses fonctionnaires. Cependant l'administration demeura incapable de se développer et d'évoluer.

En ce qui concerne l'étape qui a suivi l'indépendance, on a assisté à ses débuts à une dégradation de l'administration et de ses agents. L'Etat nouvellement indépendant se livrant à consolider les piliers de son indépendance et à former ses institutions politiques.

A cette date la gestion de la fonction publique a été confiée à la Direction des Fonctionnaires créée par le décret no 240 en date du 18/2/1942 et rattachée à la République. Cependant l'activité de cette Direction et ses réalisations n'ont pas suffi à écarter la plainte portée contre l'administration et ses agents. Ceci a amené le gouvernement à réclamer au Parlement le droit d'être investi de pouvoirs exceptionnels afin de réorganiser les services publics et la fonction publique, droit qu'il obtint pour une période de 6 mois.

Ainsi une série de décrets - loi portant sur un grand nombre de réglementations fut promulguée, parmi lesquels le décret - loi no 13 en date du 7/1/1953, relatif au statut des fonctionnaires, qui comporta des dispositions propres à la nomination, adopta le concours comme base au recrutement pour les fonctions de la 3ème et 4ème catégorie, alors que ce recrutement se faisait sur choix du gouvernement.

Ce décret - loi comporta également des dispositions relatives aux droits, aux obligations, aux congés et à la cessation de service des fonctionnaires. Puis au cours de l'année 1955, un nouveau statut des fonctionnaires fut promulgué par le décret - loi no 14 en date du 7/1/1955, dans le cadre des pouvoirs exceptionnels délégués à l'époque au gouvernement. Il apporta la modification de certaines dispositions stipulées par l'ancien statut, notamment en ce qui concerne l'adoption de l'examen, au lieu du concours, comme base à la nomination dans les fonctions de l'Etat. De plus, le décret - loi no 12 en date du 5/1/1955, stipula la création du conseil permanent de la Fonction Publique au sein de la Présidence du conseil des ministres et lui attribua la mission de gestion du personnel de l'administration, celle d'étudier l'ensemble des questions susceptibles d'entraîner une amélioration des conditions de l'administration publique, celle d'assurer la coordination entre ses différents organismes, la réduction des formalités et les procédures suivies dans ses activités. Les dispositions de ce texte sont restées lettre morte et l'administration libanaise n'a pu réaliser par son biais aucun progrès significatif.

Mais cette situation ne pouvait durer : le Liban devant faire face, comme les autres Etats en voie de développement , aux obligations auxquelles il s'est engagé dans le cadre de la politique globale de développement qu'il a adopté au début des années 60 , alors que son administration n'était pas encore entièrement constituée et son potentiel humain était toujours incomplet.

Ainsi il se livra à soumettre son administration à un mouvement global de réforme, qui porta sur l'organisation des administrations et des établissements publics et surtout sur le recrutement d'éléments humains qualifiés.

Suite à cela les décrets-loi de 1959 et les décrets réglementaires pris en leur application furent promulgués et portèrent notamment sur l'organisation des administrations et des établissements publics existants et nouvellement créés, sur le nouveau statut des fonctionnaires et la création du conseil de la Fonction Publique et de l'Inspection Centrale en tant que deux administrations principales dans le cadre de l'organisation administrative libanaise moderne. Le point de départ de la présente intervention commence à partir du mouvement global de réforme de 1959 qui a porté, comme on l'a déjà dit , sur l'organisation de l'administration libanaise et de ses agents et qui a traité les questions relatives à cette administration d'une manière scientifique, tout en s'intéressant à l'histoire et aux traditions de cette administration.

Cette intervention sera divisée en deux parties :

La première : Les agents du secteur public : volume et qualification.

La deuxième : Les méthodes appliquées au développement des agents administratifs et à la rationalisation de leur emploi.

Première Partie Les agents du secteur public.

Face à l'élargissement considérable de l'éventail des missions attribuées de nos jours à l'Etat, le besoin de recourir à des éléments humains pour les accomplir est devenu apparent. Une lecture des statistiques disponibles dans ce domaine suffit à montrer l'importance grandissante de la fonction publique et la proportion qu'elle occupe dans la masse de la population active.

Selon les données statistiques mondiales, le taux des agents travaillant dans le cadre de la fonction publique atteint 1/10 de la masse de la population active dans les Etats qui ont accédé récemment à leur indépendance. Ceci implique qu'un nombre important de fonctionnaires pose par son existence et sa gestion un certain nombre de problèmes qu'il faut aborder et traiter par des méthodes scientifiques convenables.

La Fonction publique Libanaise n'échappe pas à ce phénomène, on la classe parmi les administrations publiques accusant nombre de défauts administratifs dangereux qui ont accompagné sa création et son évolution. Défauts que l'Etat n'est pas parvenu, jusqu'à maintenant, à enrayer d'une façon radicale.

Le mouvement de réforme administrative, lancé au Liban en 1959 et qui a porté sur l'organisation des institutions du secteur public et leurs agents, constitue un tournant essentiel dans la politique de l'Etat, visant à jeter les bases d'une administration saine et développée et témoigne de la détermination des responsables à traiter les questions qui n'ont pas cessé de poser problème à l'administration libanaise et d'entraver son fonctionnement efficace.

Premier paragraphe: Les agents de l'administration publique:
Ces agents sont de trois types:

- 1- Les fonctionnaires.
- 2- Les contractuels.
- 3- Les salariés.

Cette répartition revêt un caractère juridique relatif à la condition de chacun ~~des trois types sus-mentionnés~~; elle les distingue les uns des autres et définit les dispositions législatives et réglementaires spécifiques auxquelles ils sont soumis.

Ainsi on ne doit pas adopter l'appellation de fonctionnaire dans son acception absolue pour définir les personnes nommées par l'administration, celles qui ont passé un contrat avec elle et les personnes engagées comme salariés.

Un fonctionnaire est au terme de la loi, toute personne à qui on a attribué un emploi ou une fonction dans l'une des administrations publiques, que cet emploi soit permanent ou provisoire(1).

Alors qu'un contractuel est une personne, Libanaise ou étrangère, avec qui le ministre compétent a signé un contrat l'engageant à accomplir un travail défini qui requiert des connaissances et des qualifications spécifiques, et ce, dans la limite des crédits alloués par le budget à cet objectif, et du nombre de contractuels prévu dans le budget(2).

Quant au salarié, il s'agit de toute personne travaillant au service des administrations publiques tout en n'appartenant pas à l'un de ses cadres permanents ou provisoires et n'étant pas soumis aux dispositions relatives aux contractuels(3).

(1) Article premier du statut des fonctionnaires définit par le décret-loi no 112 en date du 12/6/1959 et ses amendements.

(2) Article 87 du statut des fonctionnaires définit par le décret-loi no 112 en date du 12/6/1959 et ses amendements.

(3) Article 1er du décret 6110 du 10/2/1962 et ses amendements.

Premièrement: les fonctionnaires.

Les fonctionnaires se divisent **en deux ensembles**: les fonctionnaires permanents et les fonctionnaires provisoires.

Le fonctionnaire permanent est celui qui assume une fonction permanente à un poste prévu dans l'un des cadres fixés par la loi, qu'il soit soumis ou non à la législation sur la retraite.

Le fonctionnaire provisoire est celui qui assume une fonction créée pour une durée déterminée et un travail passager.

On constate à partir de cette définition qu'un fonctionnaire est une personne à qui le travail ou la fonction est attribué conformément à la loi qui régit sa situation et sa relation avec l'administration, abstraction faite de sa propre volonté. En effet, le fait même d'accepter l'attribution ou la fonction l'engage d'une façon unilatérale à accepter le statut qui va régir sa situation tant qu'il occupe un emploi dans la fonction publique, statut qui lui est imposé.

Le statut des fonctionnaires a insisté sur ce point pour garantir la stabilité de la fonction publique et assurer sa bonne continuité : l'article 2 du statut stipule ce principe d'une façon claire et

Ainsi on constate qu'il existe des caractéristiques communes au fonctionnaire provisoire. Celles-ci sont essentiellement l'expression de l'autorité qu'exerce l'administration sur ses fonctionnaires conformément à la loi.

Parallèlement, ceci implique qu'il existe de grandes différences entre ces deux ensembles de fonctionnaires dont on s'attache à mentionner ci - dessous :

-
- 4) Article deuxième du statut des fonctionnaires défini par le décret loi no 112 en date du 12/6/1959 et ses amendements.

1- Les fonctionnaires permanents:

deux éléments déterminés par la définition juridique confèrent à ce fonctionnaire le caractère permanent.

ce sont:

a- L'existence de l'emploi permanent .

b- L'appartenance de l'emploi permanent à un poste prévu par l'un des cadres fixés par la loi .

Les fonctions permanentes se divisent en catégories et chaque administration possède un cadre ou le nombre des fonctions permanentes est fixé . Ainsi , le cadre représente l'ensemble des fonctions permanentes fixées par la loi pour chaque administration , quels que soit les catégories ou les corps dont elle est formée .

Les catégories des fonctions permanentes:

a- La première catégorie : elle regroupe les hautes fonctions de l'Etat au niveau de la direction et de la prise de décisions.

b- La deuxième catégorie : elle regroupe les fonctions assistants les fonctions de la première catégorie, et participe avec elles à l'élaboration et la prise de décisions.

c- La troisième catégorie : Elle comprend les fonctions qui effectuent les études qui précèdent l'élaboration de la décision, elles participent à son élaboration et au contrôle de son exécution.

**L'article 2 du statut des fonctionnaires pris par le décret législatif no 112 du 12/6/1959 et ses amendements, les fonctionnaires sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires relatives aux fonctions publiques . Il leur sera fait application de toutes les dispositions législatives et réglementaires ultérieures , sans qu'ils puissent prétendre au bénéfice des lois antérieures.

d-La quatrième catégorie : Elle comprend les fonctions purement exécutives.

e- La cinquième catégorie : Elle comprend les fonctions d'assistance et de services.

La division des fonctions permanentes en catégories , ne s'est pas limitée uniquement à la détermination de leur niveau fonctionnel et aux attributions exercées dans leur cadre , mais a été à la base de l'échelle des traitements appliquée dans l'administration libanaise.

Cette échelle n'est plus adoptée par la plupart des administrations dans le monde qui l'ont abandonné au profit d'une échelle basée sur la classification des fonctions et leur évaluation.

Le conseil de la Fonction Publique a commencé dans les années 60 , avec la coopération de certains experts étrangers l'étude d'un nouveau projet visant la classification et l'évaluation des fonctions .Ce dit conseil a aboutit à l'époque à l'élaboration d'un projet satisfaisant , mais n'est pas parvenu jusque - là à le ratifier et à l'adopter .

Bien que le nombre des fonctions permanentes au Liban n'atteint pas les milliers , il demeure élevé par rapport au volume des fonctions requises pour la gestion d'un pays relativement petit comme le nôtre . Les fonctions permanentes , d'après les cadres sont réparties comme suit :

La première catégorie	145	fonctions
La deuxième catégorie	521	fonctions
La troisième catégorie	3252	fonctions
La quatrième catégorie	15006	fonctions
La cinquième catégorie	2143	fonctions

2- Les fonctionnaires provisoires :

Le concept de fonction provisoire ne se limite pas à la seule administration libanaise , mais des équivalents existent dans d'autres pays , quoique l'appellation diffère d'un pays à l'autre .

Le statut des fonctionnaires dans ce domaine a permis aux administrations publiques d'agir rapidement afin de réaliser les projets qu'elles gèrent d'une façon directe , et ce en ayant recours à des recrutements qu'elles jugent indispensables à l'exécution de ces projets, à condition que soit mis fin à ces recrutements avec l'accomplissement du travail ou au terme de la nomination.

Cependant , la pratique n'a pas été conforme aux dispositions mentionnées ci - dessus et le fonctionnaire provisoire est devenu en réalité un fonctionnaire permanent puisque sa nomination se renouvelait tous les ans au point de n'être mis fin à ses fonctions que lorsque celui - ci a atteint la limite d'âge légale.

Cette réalité constitue un aspect important de la situation que doit supporter l'administration libanaise car elle pèse sur le budget de l'Etat et limite ses capacités à améliorer la situation financière et morale des fonctionnaires . Et pour mieux rendre compte de l'importance de cette situation , notons que le nombre de fonctionnaires provisoires dans les différentes administrations atteint jusque - là 353 fonctionnaires.

Outre le caractère provisoire qui détermine la nature de la relation qui lie cette catégorie de fonctionnaires à l'administration , ceux - ci ne sont pas soumis à la législation de la retraite mais bénéficient lors de leur licenciement ou lorsqu'ils ont atteint la limite d'âge légale , d'une indemnité de fin de service fixée par la loi, sachant qu'ils sont soumis dans nombre de leurs affaires personnelles aux dispositions auxquelles sont soumis les fonctionnaires permanents conformément au statut des fonctionnaires . Ils sont également soumis à certaines dispositions particulières prévues à leur égard par ce statut.

3- Les contractuels et les salariés:

Le statut des fonctionnaires prévoit certaines dispositions relatives aux contractuels engagés par les administrations publiques .

Ce qui limite la possibilité de leur engagement à de rares cas bien définis . Mais l'administration n'a pas observé ces dispositions à la lettre et a eu recours à cette méthode dans de nombreux cas faisant abstraction des méthodes normales de recrutement .

Ce problème doit être résolu et le recrutement par contrat doit suivre les limites prévues par la loi .
Le nombre de contractuels dans l'administration publique libanaise atteint ainsi 1250.

En ce qui concerne les salariés , ceux - ci occupent par leur nombre élevé une place importante dans les administrations publiques et pèsent sur le budget limitant ainsi les capacités de l'administration, sur le plan du recrutement et de l'amélioration de la situation des fonctionnaires .

La réalité montre que les administrations publiques abusent du recours au recrutement des salariés et l'élargissement des domaines dans lesquels elles adoptent ce mode de recrutement , malgré les procédures et les contraintes qui ont été imposées à cet égard pour limiter cette pratique .

L'Etat a essayé dans les années 60 de traiter ce phénomène dangereux. Il s'est ainsi mis à soumettre les salariés à des examens portant sur leur comportement et leur niveau d'études , et à faire rentrer dans ses cadres d'une façon permanente ceux qui ont été reçus et à se débarrasser d'un grand nombre de non reçus. Cependant ce phénomène n'a pas tardé à réapparaître avec un nombre grandissant de salariés embauchés par la suite. Ainsi l'importance de ce phénomène malade s'est aggravé de nouveau dans l'administration libanaise .

Notons que le nombre de salariés embauchés aujourd'hui par les administrations publiques atteint 9462 , exception faite des salariés des établissements publics et des municipalités.

Le mouvement de réforme administrative mentionné précédemment a relativement réussi à résoudre les principaux problèmes qui se posent à l'administration libanaise notamment ceux touchants aux agents du secteur public et à leur gestion . Ainsi de nombreuses procédures ont vu le jour et ont porté sur le niveau de qualification des fonctionnaires, et ont traité leur situation fonctionnelle ainsi que les méthodes de leur répartition sur les divers administrations et établissements publics. Ces procédures mises en oeuvre n'ont cependant pas été accomplies et se sont interrompues ou ont failli être interrompues avec la fin du mandat pendant lequel elles ont été lancées .

Suite à ces clarifications , nous allons aborder maintenant le sujet des agents du secteur public libanais, nous demandant tout d'abord ce que l'on entend par le terme :agents du secteur public.

Ce terme désigne en effet l'ensemble des agents des administrations et des établissements publics et des municipalités .Chacun de ces trois services revêt une importance particulière et a ses propres caractéristiques et malgré les différences qui existent entre elles,elles restent pour la plupart semblables et compatibles

Mon intervention à ce niveau portera donc d'une façon détaillée sur le sujet des agents des administrations publiques pour passer ensuite de la même manière , et en comparaison avec cette première partie, au sujet des agents des établissements publics et des municipalités, ce qui nous permet d'avoir une idée globale sur ce qui existe dans le secteur public.

Paragraphe 2 - Les agents des établissements publics et des municipalités.

Premièrement : Les agents des établissements publics.

Les établissements publics au Liban occupent une partie importante du secteur public . Ils participent dans une grande mesure à la réalisation de ses activités , et comptent aussi dans leurs cadres un grand nombre d'employés dont la situation est régie par des règlements particuliers , établis conformément aux principes généraux prévus par le statut des fonctionnaires de l'Etat et adaptés à la situation de ces établissements qui se caractérisent par leur indépendance administration et financière vis-à-vis de l'administration centrale.

Le nombre des agents des établissements publics atteint 3306 employés permanents, 1435 employés provisoires, 217 contractuels et 2661 salariés.

L'importance du secteur des établissements publics et le nombre élevé de ses agents justifie l'attention que lui accorde l'Etat et expliquent les mesures que celui-ci a entreprises pour contrôler la situation de ses agents malgré l'indépendance dont jouit ces établissements .

Deuxièmement : Les agents des municipalités .

Les municipalités sont considérées comme le seul aspect représentatif de la décentralisation régionale au Liban . En d'autres termes, la décentralisation régionale au Liban se limite aux municipalités qui occupent une grande place dans le secteur public, et regroupent parmi leurs cadres un grand nombre d'employés et de salariés. Ceux-ci sont répartis sur les différentes municipalités avec une grande disproportion qui varie entre deux à trois employés dans les petites municipalités, et des centaines d'employés dans les grandes municipalités présentes dans les villes et certains regroupements résidentiels qui les entourent . Le nombre des employés et des salariés

atteint dans les municipalités les milliers. Ceux-ci possèdent un niveau d'éducation moindre que leurs homologues travaillant dans les administrations et établissements publics.

L'Etat a fait face à cette réalité dangereuse avec grande attention au début des années 60. Ainsi il a veillé à soumettre les employés des municipalités, notamment les grands parmi elles, aux mesures et procédures qu'il a imposé aux fonctionnaires des administrations publiques. De même il a cherché, à travers son contrôle sur les municipalités d'élaborer des règlements spécifiques aux employés de ce secteur qui comportent les mêmes principes prévus dans le statut des fonctionnaires, tant en ce qui concerne les conditions de nomination et ses modalités qu'en ce qui a trait à leurs obligations et à leurs droits. De même les textes relatifs à la préparation et la formation ont englobé la plupart des agents du dit secteur.

Deuxième Partie:
Les méthodes appliquées au développement
des agents administratifs
et la rationalisation de leur emploi.

L'importance accordée à l'élément humain dans l'administration est due, à l'origine, au fait que celui-ci est considéré la base même de l'efficacité et de la valeur morale des institutions administratives. L'acuité de la question est apparue au Liban vu la réalité à laquelle les fonctionnaires sont confrontés, à savoir les capacités limitées de ceux-ci et les contraintes qu'ils subissent et qui les entourent .

Quant aux capacités et aux possibilités des fonctionnaires, elles n'ont pas été au niveau requis par l'administration efficiente et par le développement rapide qui semblait accompagner ses activités, et exigeait un élargissement des domaines dans le cadre desquels celles-ci sont exercées. Quant aux contraintes qui entourent les fonctionnaires, la moindre d'entre elles se manifeste par les interventions politiques auxquelles le fonctionnaire est continuellement soumis et les facteurs desquels dépendent son avancement et sa promotion (1).

Ceci-dit la réforme de la fonction publique au Liban s'est concentrée sur deux plans: L'élimination de la politisation et le développement des capacités techniques et professionnelles des agents du secteur public.

A cette fin , il a été réalisé ce qui suit:

1- L'élaboration d'un statut général des fonctionnaires promulgué par le décret-loi no 112 du 12/6/1959 et qui a comporté l'ensemble des dispositions relatives aux obligations des fonctionnaires, à leurs droits et aux différents aspects liés à leurs affaires personnelles, garantissant ainsi la justice et l'objectivité dans la gestion de la fonction publique ainsi que les principes et les bases saines sur lesquelles reposent cette administration .

2- La création du Conseil de la Fonction Publique et de l'Inspection Centrale en tant que deux organismes liés à la Présidence du Conseil des Ministres. Leurs compétences s'étendent à l'ensemble des administrations, des établissements publics et des municipalités, excepté la Magistrature, l'armée, les forces de sécurité Intérieure et de sûreté générale.

Le Conseil de la Fonction Publique a été doté de larges compétences relatives aux affaires des fonctionnaires et au contrôle de leur situation, de manière à ce qu'il soit devenu, en plus de sa qualité de gardien du statut des fonctionnaires, l'organisme habilité à recruter les agents travaillant dans l'administration et à développer leurs capacités ainsi que le centre prédestiné à activer le travail administratif et à le coordonner.

Quant à l'Inspection Centrale, elle a été dotée de deux missions principales qui apparaissent en réalité comme étant deux aspects d'une seule mission. Il s'agit de veiller à la bonne marche du travail dans le secteur public et traiter des méthodes susceptibles d'améliorer le travail administratif et de le développer.

Paragraphe 1 : L'Elimination de la politisation de la fonction publique

L'Etat est parvenu, à travers la réforme administrative lancée en 1959, à assurer que la gestion de la fonction publique soit soumise à des règles unifiées dans le cadre des lois et des statuts relatifs à cette fonction, loin des effets- politiques, matériels, et religieux, qui la régissent depuis longtemps et c'est ce qui a été réalisé, comme on l'a mentionné dans le statut général des fonctionnaires et les réglementations prises en application à celui-ci .

(1) conférence donnée par l'ex-président du conseil de la fonction publique, Cheikh Farid Al Dahdah à la maison Libano - Française à Paris le 27/4/1967.

L'Etat a aussi réussi à créer les organismes habilités à gérer ces dispositions et ces règles dans un cadre d'impartialité et d'objectivité, garantissant leur bonne et juste application, ces organismes étant, comme on l'a déjà mentionné : Le Conseil de la Fonction Publique et l'Inspection Centrale.

Quant aux dispositions et règles stipulées par le statut général des fonctionnaires pour préserver la fonction publique des contraintes qui l'entourent, elle sont représentées comme suit :

1- La définition des droits des fonctionnaires de façon expresse de manière à libérer le fonctionnaire de la dépendance qui influe sur la fonction publique et à lui assurer un nombre suffisant de garanties humaines, indispensables à la continuité de sa vie fonctionnelle, de façon digne et respectable.

2- La définition des obligations des fonctionnaires de manière à faire apparaître les domaines de leur engagement juridique et moral pendant l'exercice de leur fonction et en dehors de celle-ci.

3- L'adoption de la justice, de l'égalité et de la compétence comme bases au recrutement dans la fonction publique et à la promotion dans ses cadres.

Le chemin suivi par l'Etat dans son mouvement de réforme repose sur des bases et assises saines. A cet égard, il faut s'attarder sur le fait de savoir quels sont les résultats qui ont été réalisés à travers le processus suivi.

La gravité et l'importance des effets extérieurs qui ont pesé sur l'administration libanaise avant et après l'indépendance, qu'ils soient politiques, matériels ou religieux ne pouvaient permettre l'élimination de ces effets d'une façon radicale pendant une courte période, et d'une manière globale et définitive. Mais il est à noter, à juste titre, que les réalisations de l'Etat libanais sur ce plan ne peuvent pas être ignorées ou dévalorisées .

En effet, le recrutement ne s'effectue en réalité que conformément aux dispositions légales qui le régissent et ceux qui bénéficient du favoritisme ont vu leurs possibilités de promotion diminuées, lors que les licenciement ou la révocation se sont limités aux seuls cas définis par la loi.

Paragraphe 2: Le développement des capacités techniques et professionnelles des agents du secteur public.

Je prendrai comme point de départ dans l'étude de cette partie la déclaration de l'une des commissions des Nations-Unies qui s'occupent des affaires de l'administration publique, et qui date de 1951: " Pas un système administratif n'est meilleur que les personnes qui le forment". J'ai choisi de commencer ainsi pour mettre l'accent sur l'importance des qualifications, des capacités et des aptitudes techniques et professionnelles qu'il convient de réunir chez l'agent travaillant dans l'administration publique.

La baisse du niveau des capacités et des qualifications des fonctionnaires, constatée à la fois dans les pays développés et les pays en voie de développement, a montré l'importance de la formation en tant que meilleur moyen possible pour améliorer la qualité des fonctionnaires et développer leurs capacités.

Le Liban, tout comme les autres pays en voie de développement, a observé au début des années 60, la baisse du niveau d'éducation et du niveau professionnel des fonctionnaires des différentes administrations et a souffert de la baisse du rendement de celles-ci. D'où sa conviction de mettre en place un système élargi de formation qui s'étend à l'ensemble des agents du secteur public.

Ainsi fut créé l'Institut National d'Administration et de Développement en vertu du décret-loi no 114 du 12/6/1959 dans le cadre du Département de Préparation et de Formation, qui consitue l'un des deux Départements qui forment le Conseil de la Fonction Publique.

Sa mission a été définie comme suit:

1- Formation initiale des personnes qui se destinent aux postes administratifs, dans les administrations publiques, les offices autonomes les municipalités et les autres établissements publics.

2- formation continue des personnes occupant les postes sus-mentionnées.

3- Organisation de rencontres et de séminaires nationaux et internationaux portant sur des sujets relatifs aux problèmes qu'endure l'administration libanaise.

4- Organisation d'enquêtes et d'études sur les différents problèmes que confrontent l'administration libanaise, et la publication de toutes de revues et la participation avec les autres les Etats et organisations en vue d'échanger les informations concernant les derniers développements dans l'administration publique .

L'Institut National d'Administration et de Développement a fait depuis sa création jusqu'à maintenant, un grand pas en subvenant aux besoins de l'administration et de la formation, ainsi que dans le domaine des rencontres et des séminaires organisés sur les deux plans , régional et international, et portant sur des sujets qui intéressent l'administration libanaise.

Ce qu'il convient de réaliser aujourd'hui, ne se limite pas au seul fait d'assurer la continuité de l'activité de l'institut conformément à la ligne qu'il a suivie jusque-là, mais doit dépasser cet objectif pour essayer de voir la possibilité de développer son activité à la lumière de l'expérience acquise depuis sa création, de manière à procéder au lancement des activités qui relèvent de ses attributions et que ses moyens ne permettaient pas de réaliser, afin de répondre aux besoins de l'administration .

Parler des réalisations de l'Institut, même de façon résumée s'impose ici afin de pouvoir évaluer sa contribution au développement des capacités techniques et professionnelles des agents du secteur public.

1- Dans le domaine de la formation initiale :

La formation initiale à l'Institut National d'Administration et de Développement s'effectue en deux degrés: le degré supérieur dont la durée est de deux ans, prépare aux fonctions de la troisième catégorie dont la loi impose à ceux qui les occupent d'être titulaires d'une licence, et le degré moyen dont la durée est de 6 mois prépare aux fonctions de la 4ème Catégorie et dont la loi impose aussi à ceux qui les occupent d'être titulaires du baccalauréat 2ème partie. L'Institut a organisé, depuis sa création en 1960 jusqu'à maintenant, 11 cycles dans le degré supérieur de la formation initiale qui ont offert aux différentes administrations de l'Etat, 494 nouveaux fonctionnaires.

Quant au degré moyen l'institut a dû attendre cette année pour annoncer pour la première fois le concours d'entrée à quatre cycles regroupant 160 élèves qui seront formés durant l'année en cours.

L'importance de ce nombre de fonctionnaires formés à l'institut, doit être évaluée non seulement par rapport à l'ensemble des postes prévus dans les cadres permanents de l'Etat dans la 3ème catégorie et qui atteint 3199 postes, mais aussi à la lumière des éléments de renouvellement dans la fonction publique .

Certes, la proportion des fonctionnaires formés à l'Institut ne répond pas aux exigences du renouvellement déjà mentionnées. Bien que l'Institut a fort essayé d'élever la proportion exigée en ramenant la durée des deux ans à un an, il n'est pas parvenu à atteindre l'objectif voulu, vu ses moyens limités.

2- Dans le domaine de la formation continue:

La première étape de l'activité de l'Institut dans le domaine de la formation continue a mis l'accent sur la formation administrative générale et s'est étendue au plus grand nombre de fonctionnaires de la troisième et quatrième catégories. Ainsi furent organisés les cycles ordinaires et les cycles accélérés de formation.

L'Institut s'est mis ensuite à spécialiser sa formation au profit de groupes spécifiques de fonctionnaires, à travers les sessions spéciales de formation qui ont été organisées à l'intention des contrôleurs adjoints à la Direction des douanes, des ingénieurs du Ministère des Travaux Publics,

du Ministère des Transports et du Ministère des Ressources Hydrauliques et Electriques ainsi qu'aux contrôleurs financiers du Ministère des Finances et aux fonctionnaires de l'Etat civil , etc...

La spécialisation de la formation à l'Institut constitue sans aucun doute une nouvelle orientation qu'il va falloir consolider.

3- Dans le domaine des séminaires , et tables ronds régionales et internationales .

L'Institut a organisé plusieurs séminaires et tables rondes régionales et internationales qui ont porté sur un certain nombre de sujets relatifs à l'administration. Citons à titre d'exemple: les séminaires sur la main d'oeuvre, la planification de l'éducation, le droit et le développement, les Instituts d'administration publique dans les Etats arabes, la réforme administrative et enfin le séminaire concernant les études internationales .

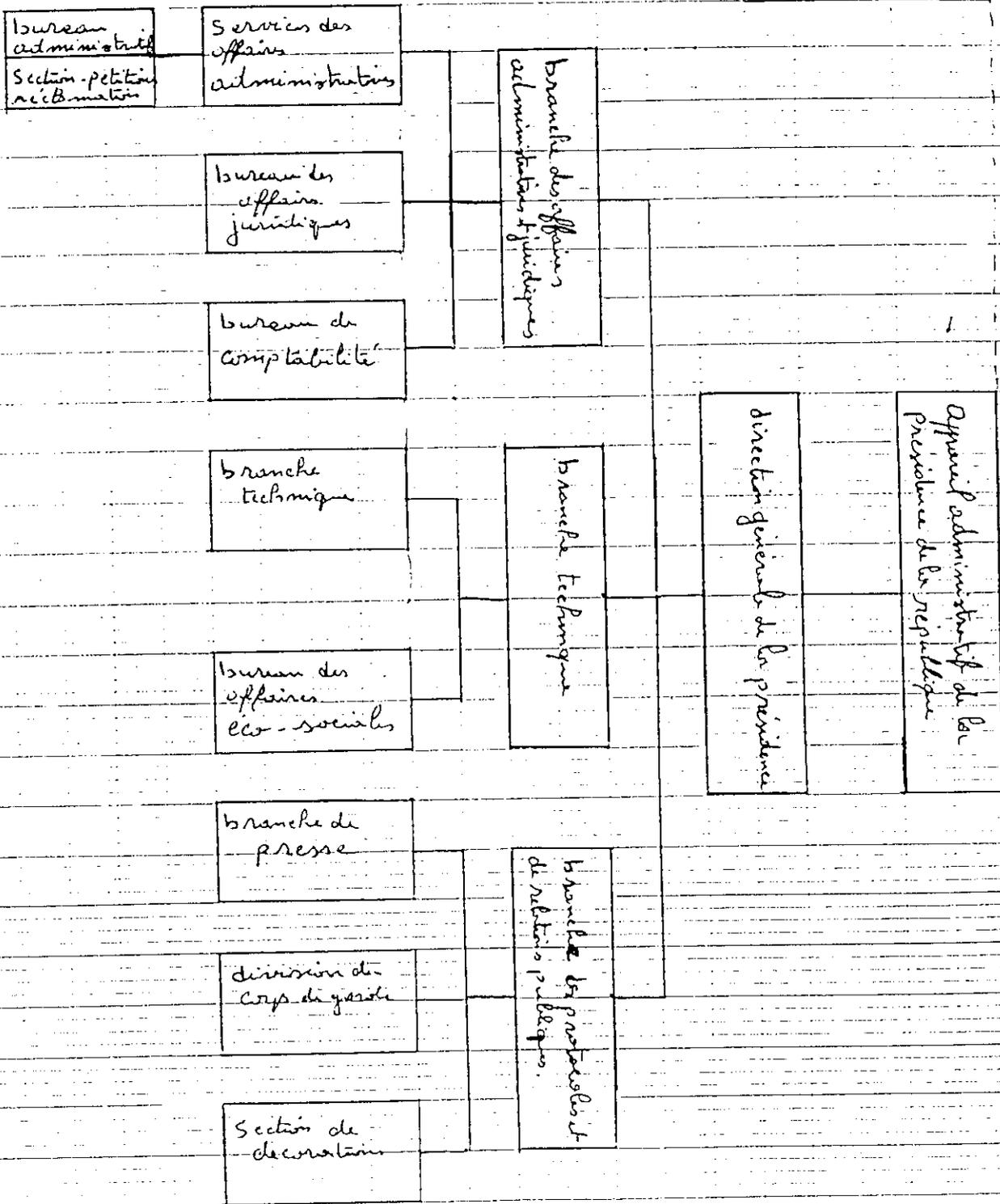
Ces séminaires et tables rondes ont ouvert, vu leur niveau scientifique et l'importance des sujet qu'ils ont traité, de larges horizons aux fonctionnaires leur permettant de développer leurs connaissances et d'élargir leur savoir en matière d'administration publique, de développement et de droit .

L'Institut envisage actuellement l'organisation d'une série de séminaires à l'intention des fonctionnaires de la première et deuxième catégorie qui vont porter sur des sujets administratifs, économiques et de management.

Republic of Lebanon

Office of the Minister of State for Administrative Reform
 Center for Public Sector Projects and Studies
 (C.P.S.P.S.)

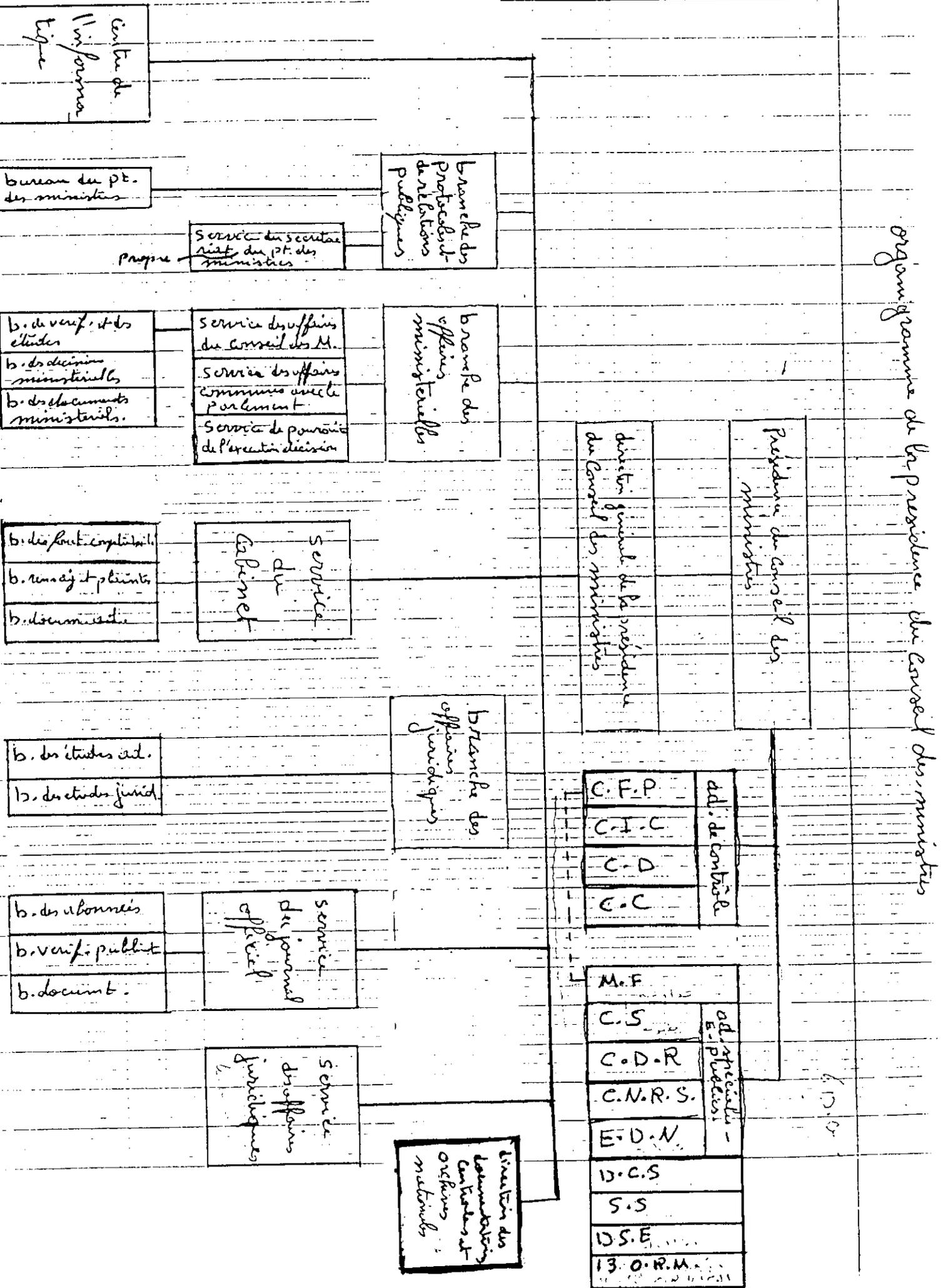
Effectif	
D.C.	6
I.S.	13
C.B.	8



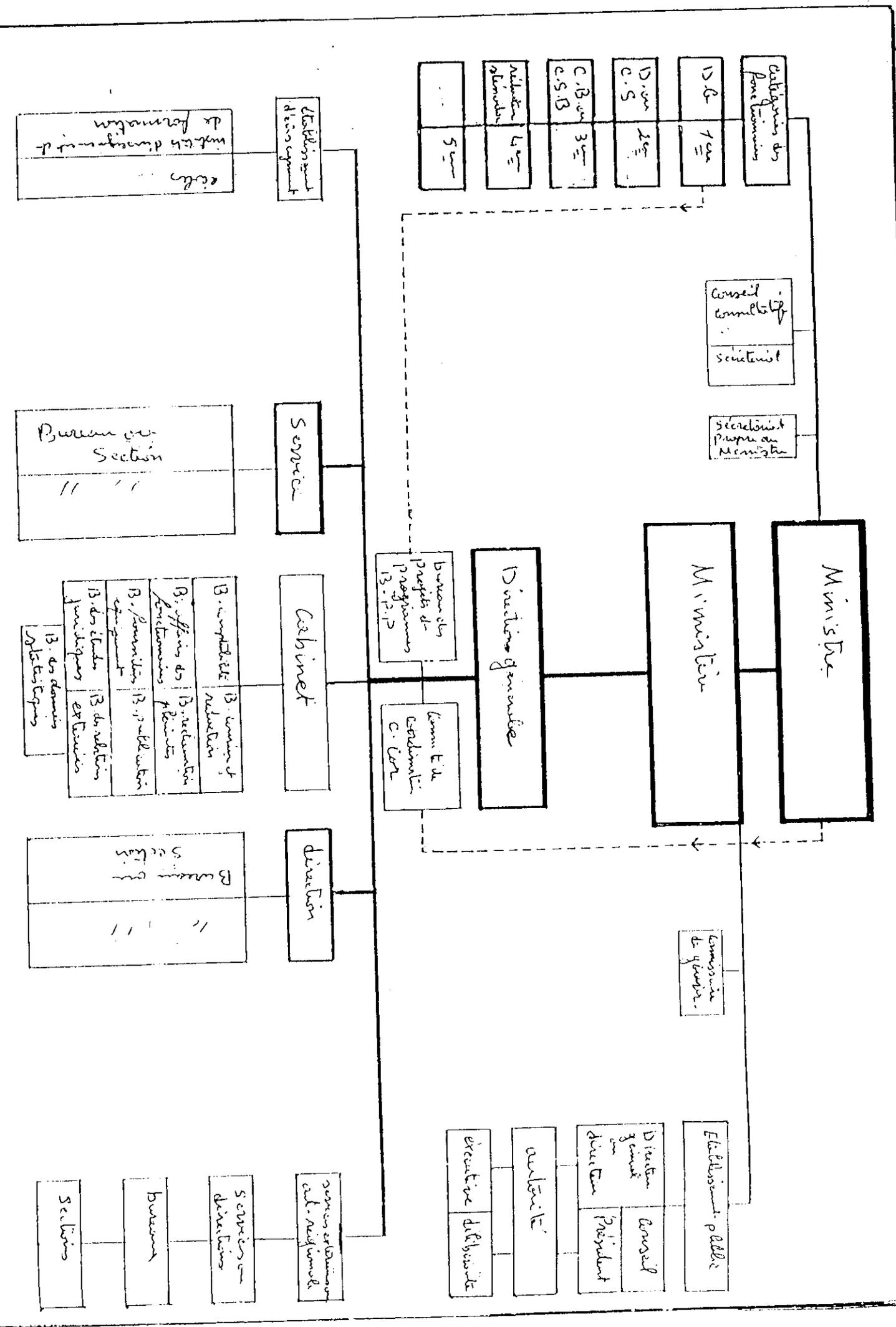
Organisation de l'Appareil Administratif de la Présidence de la République Libanaise (Loi parlementaire n° 12-096-1-8-1964, Décret n° 61-19-8-1966)

Exercice n° 1

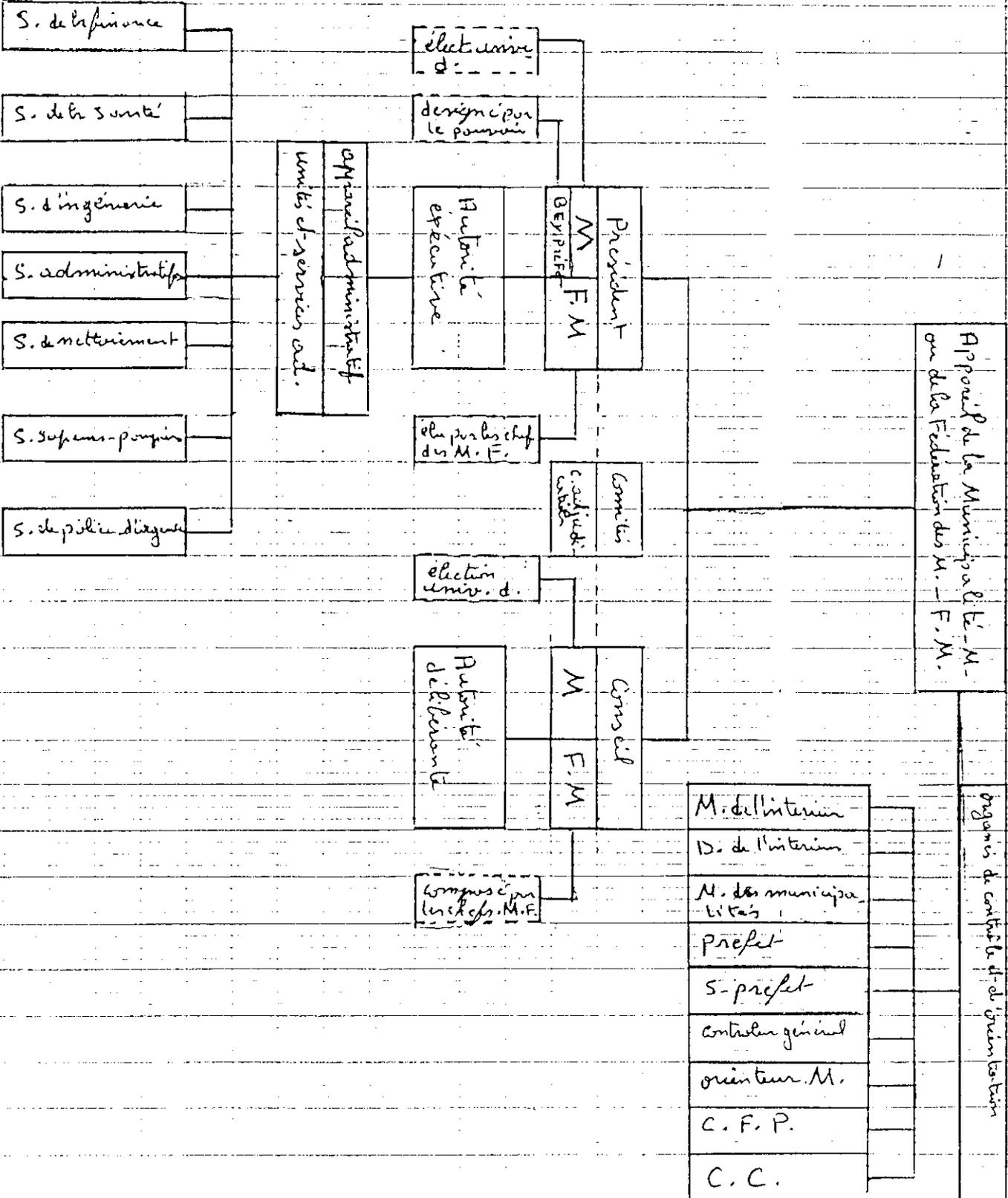
Organisation de la Présidence du Conseil des ministres



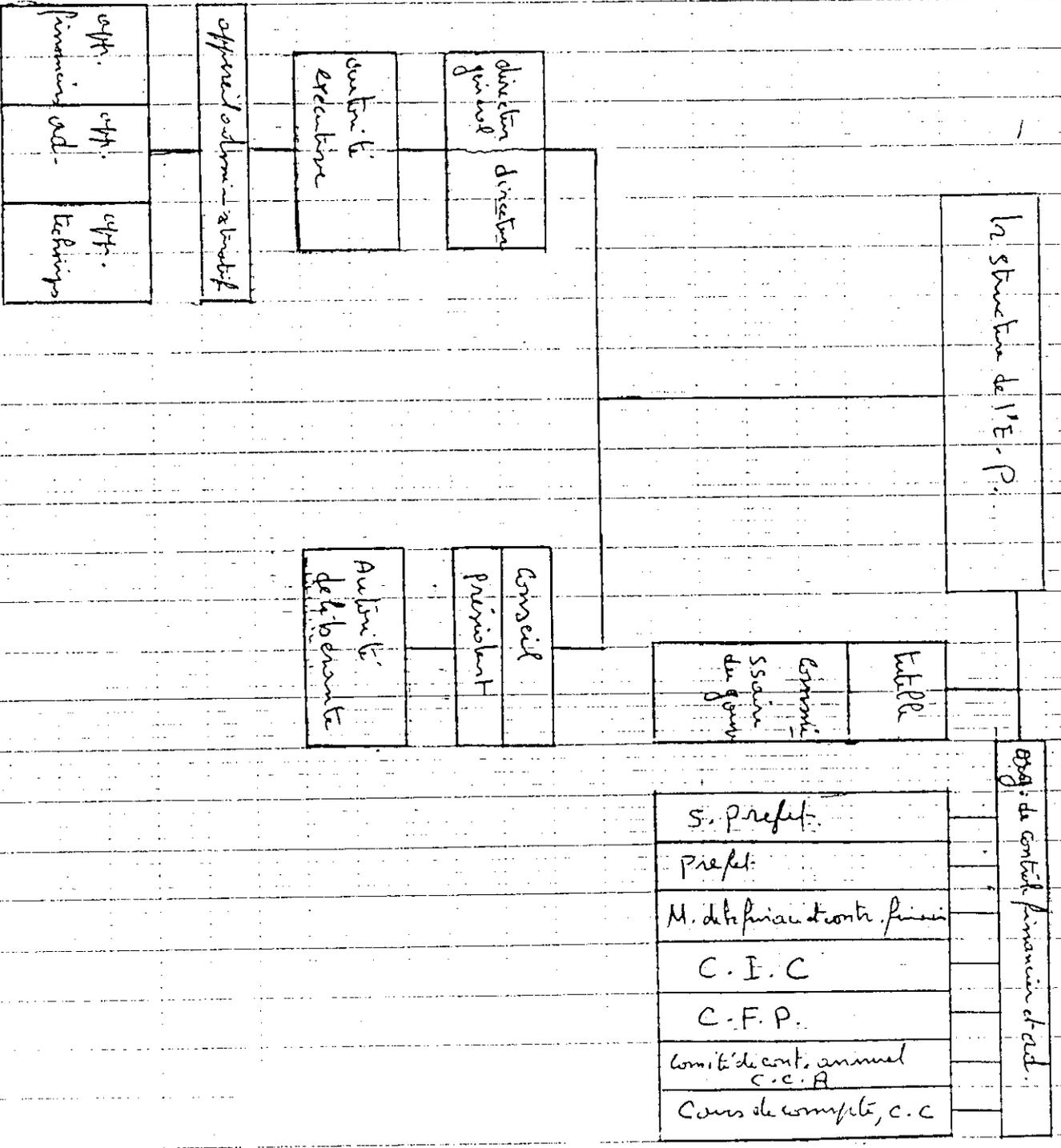
Organigramme d'un ministère ayant une direction générale et des directions de service
 Loi n° 114 du 195 sur le statut de l'Etat n° 68 du 1954
 1954



organigramme de la municipalité de la Fédération des municipalités
selon le décret - Loi N° 118 de 30-6-1977



organigramme de l'ET d'enseignement public selon le décret N°4517 du 13-1-1972



ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION

13, rue de l'Université
75007 PARIS
Tél: 42.61.55.35

Paris, le 21.4.95

DE LA PART

ET AVEC LES COMPLIMENTS

DE M^{me} Chantal Sevros

CURRICULUM - VITAE

Serge VALLEMONT

Ingénieur Général des Ponts et Chaussées

Né le 6 Octobre 1930

- 1955-1978** : Chef de service dans différentes directions départementales de l'Équipement (Aisne, Essonne, Seine-et-Marne)
- 1978-1985** : Chargé de Mission, puis Adjoint au Directeur du Personnel du Ministère de l'Équipement
- 1985-1993** : Directeur du Personnel et des Services du Ministère de l'Équipement
- Depuis 1993** : Président du Comité pour la Réorganisation et la Déconcentration des Administrations (Comité Interministériel placé auprès du Premier Ministre)

Enseignement

- Chargé d'enseignement à l'Institut d'Études Politiques de Paris sur la Modernisation de l'Administration.
- Cours à Paris V René Descartes : DESS Ingénierie des Ressources Humaines

Publications

Auteur du livre : "**Moderniser l'Administration**" - Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines (Editions Nathan 91)

et divers articles sur la modernisation de l'administration et la gestion des ressources humaines.

Décorations

Chevalier de la Légion d'Honneur
Commandeur de l'Ordre National du Mérite
Chevalier des Palmes Académiques

Le Président

Thèmes pouvant être développés
dans le cadre du Séminaire de Beyrouth
"Modernisation de l'Administration"

- 1 - Une politique de valorisation des ressources humaines au service d'un projet de modernisation : l'expérience du ministère français de l'Équipement (Exposé général)
- 2 - La fonction personnel dans l'administration ; ses différents volets :
 - l'administration du personnel,
 - la gestion humaine,
 - l'organisation du travail,
 - les relations sociales.
- 3 - L'entretien annuel d'évaluation :
 - ses différentes fonctions,
 - comment l'introduire.
- 4 - La notation des cadres et l'évaluation de leur potentiel permettant une gestion personnalisée, prévisionnelle et qualitative.
- 5 - Comment développer une politique de responsabilisation des cadres dirigeants de l'administration :
 - la formation des cadres supérieurs,
 - la mise en responsabilité,
 - la contractualisation des rapports entre le patron et ses collaborateurs,
 - les plans objectifs-moyens.
- 6 - La formation continue, accompagnement indispensable à toute politique de modernisation : comment élaborer un plan de formation;
- 7 - Quelle stratégie pour mettre en oeuvre la modernisation de l'administration : cette séance pourrait être organisée en conclusion du séminaire sous la forme d'une table ronde réunissant les trois intervenants Libanais et les deux intervenants Français.

CURRICULUM VITAE

Jean-Pierre BOBENRIETHER

Domicile : 39, rue Gay-Lussac - 75005 PARIS -
né le 17 juin 1950 à COLMAR (Haut-Rhin)
Marié trois enfants.

Administration : Ministère de la fonction publique
Direction générale de l'administration et de
la fonction publique
32, rue de Babylone -75700 PARIS-

Grade : Administrateur civil

Diplômes :

- licence d'enseignement d'histoire (Strasbourg 1972)
- diplôme d'administration publique (Metz 1975)
- certificat de fin de cycle préparatoire aux concours internes d'accès à l'ENA
(Paris 1980)

Carrière :

- Novembre 1992 : chef du bureau de l'animation de la modernisation de l'administration
au ministère de la fonction (Direction générale de l'administration et de la
fonction publique).
- mars-octobre 1992 : stage E.N.A.
- mars 1990-1992 : chef du bureau des ressources humaines et de la logistique au ministère de la jeunesse
et des sports.
- 1982-1989 : sous-directeur, chargé de la logistique d'entreprise, à l'union des groupements
d'achat public (UGAP) - établissement public industriel et commercial. (chiffre
d'affaires : 5 milliards de francs).
- 1981-1982 : chef du bureau des personnels enseignants d'éducation physique et sportive (30 000
enseignants).
- 1979-1980 : cycle préparatoire à l'E.N.A.
- 1975-1979 : attaché puis attaché principal à la direction des sports (secrétariat d'Etat à la jeunesse
et aux sports).

République
Française

Ministère
de la Fonction
Publique

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique

32, rue de Babylone
75700 PARIS
Téléphone
(1) 42 75 80 00
Télécopie
(1) 42 75 88 62

Référence à rappeler : FP/B

Paris, le

Dossier suivi par : J. P. BOBENRIETHER

**Proposition de thèmes
pour le séminaire de Beyrouth
(3 et 4 mai 1995)**

(En complément de la liste proposée par Monsieur le président du C.R.D.A.)

**1 - Bilan et perspectives de la modernisation des administrations françaises
(exposé général)**

- les enjeux, les défis ;
- l'évolution du rôle de l'Etat ;
- les formes successives ,
- bilan de la politique du "renouveau" (organisation, points forts, limites)
- continuité et perspectives :
 - . la relance de la déconcentration
 - . la reconquête du territoire (zones rurales, quartiers difficiles)
 - . le fonctionnaire "médiateur social"

2 - Comment changer l'administration en s'appuyant sur les fonctionnaires ?

- bilan et perspectives des démarches participatives, (projets de services, centres de responsabilités).

3 - Améliorer l'accueil des usagers afin de renforcer la cohésion sociale

4 - La communication publique (externe/interne)

5 - Modernisation et dialogue social au ministère des finances (restauration du dialogue social et plan de modernisation)

6 - L'ambition de la gestion des ressources humaines et l'analyse des emplois.

Republic of Lebanon
Office of the Minister of State for Administrative Reform
Center for Public Sector Projects and Studies
(C.P.S.P.S.)