

**PROJET 3** Anne-Marie EL-HAGE

# Failles et solutions : l'administration publique sous la loupe d'étudiants de l'USJ

Les failles de l'administration publique libanaise et les moyens d'y remédier. Tel était l'objet de l'étude menée par 29 étudiants-chercheurs de l'Université Saint-Joseph et d'autres institutions universitaires, tous membres de l'initiative citoyenne « Youth4Governance » (Jeunesse pour la gouvernance). Un projet qui a abouti à la publication, vendredi dernier, de trois rapports détaillés sur la perception de l'administration publique par la population, les fonctionnaires et l'Inspection centrale. Sans surprise, le travail de l'administration publique est globalement mal jugé. Mais tout aussi important que l'étude,

l'objectif sous-jacent de ce projet était d'inviter les étudiants à devenir acteurs de la bonne gouvernance et à proposer une série de solutions rapides susceptibles de mettre un Liban en crise sur la voie des réformes.

En l'occurrence, les étudiants ont effectivement dressé une liste de recommandations. Mais pour eux, toutes les solutions doivent impérativement passer par des mesures techniques urgentes, tels l'informatisation du secteur public, le recours au guichet (ou centre) unique, vulgairement baptisé one-stop shot, ou le développement de codes de conduite et de compétences.

GOVERNANCE

# Des étudiants libanais proposent des solutions pour une administration publique plus efficace

Une étude réalisée par les membres de l'initiative citoyenne « Youth4Governance » pointe du doigt la relation « mauvaise » entre les Libanais et leur administration publique.

Anne-Marie EI-HAGE

Comment évoluer d'une gestion de crise à la gestion publique ? Sur le thème « Nous sommes l'État », 29 étudiants-chercheurs de l'Université Saint-Joseph et d'autres institutions universitaires, tous membres de l'initiative citoyenne « Youth4Governance » (Jeunesse pour la gouvernance) se sont penchés sur les failles de l'administration publique libanaise et les moyens d'y remédier. En ont résulté trois rapports détaillés sur la perception de l'administration publique par la population, par les fonctionnaires et enfin par l'Inspection centrale. Sans surprise, l'administration publique est mal jugée. Mais tout aussi important que l'étude, l'objectif sous-jacent de ce projet était d'inviter les étudiants à devenir acteurs de la bonne gouvernance et proposer une série de solutions rapides susceptibles de mettre un Liban en crise sur la voie des réformes.

La publication de ces rapports par les jeunes chercheurs s'est déroulée vendredi au campus des sciences sociales de l'Université Saint-Joseph, en présence de la ministre d'État pour la Réforme administrative, Najla Riachi Assaker, de l'ambassadrice du Canada, Chantal Chastenay, du président de l'Inspection centrale, le juge Georges Attieh, du vice-recteur de l'institution, le père Salah Abou Jaoudé représentant le recteur, le père Salim Daccache, de la doyenne de la faculté de droit et de sciences politiques Léna Gannagé, et de l'ancienne directrice de l'Institut de sciences politiques, Carole Charabati, initiatrice du projet Youth4Governance au sein de l'entreprise Siren Associates. Cette initiative citoyenne, qui a mis en immersion les étudiants au sein de l'administration publique libanaise, est née en mai dernier d'un partenariat entre trois acteurs, une université privée, l'USJ, une entreprise privée, Siren Associates, et l'Inspection centrale. « La formation des leaders du Liban de demain et des citoyens engagés pour le bien commun selon



Deux étudiants exposent les résultats de leur recherche. Photo USJ

l'esprit et le projet éducatif de l'Université Saint-Joseph, ne peut se faire sans le rapprochement de notre jeunesse universitaire des structures administratives publiques de l'État », a estimé pour l'occasion le père Daccache, dont le mot a été lu par le père Aboujaoudé. « Si ce projet a réussi et a été pionnier (...), cela signifie qu'il a été utile et a donné peut-être aux étudiants l'idée de devenir des serveurs de l'État, ce qui constitue l'un des objectifs premiers de l'université », a-t-il ajouté, tout en insistant sur la nécessité de « bien rapporter l'initiative au grand public, afin que notre peuple soit conscient que des jeunes ont fait le choix de rester ici dans leur pays ».

## Une expérience « dure », voire « impossible »

À l'issue de quelque 1 065 interviews menées sur cinq jours à travers

le pays, 17 jeunes chercheurs ont donc pris conscience que dans les trois quarts des cas, la population considère son expérience avec les institutions publiques libanaises comme « dure », voire « impossible ». De plus, un tiers environ des personnes interrogées ont été témoins de « mauvaise conduite » au sein de la fonction publique, plus particulièrement, « de négligence, d'arrogance ou de corruption ». Pas étonnant, dans ce contexte, que 61 % des répondants évoquent une « mauvaise relation » avec l'administration publique. Il en résulte aussi que 29 % des personnes interviewées ont avoué « ne s'être jamais rendues » dans une administration publique, parce qu'elles n'en ont pas besoin (31,1 %) ou chargent une tierce personne de s'occuper de leurs formalités administratives (30,9 %). Certaines d'entre elles (14 %) expliquent cette réticence

par le fait qu'il s'agit d'une « perte de temps » ou d'un « manque d'efficacité », alors que 8 % de ces personnes indiquent ne pas se rendre dans les administrations publiques parce que c'est « humiliant ».

Huit administrations publiques et 429 fonctionnaires constituent l'échantillon du second rapport qui se penche sur la perception qu'ont les fonctionnaires de l'administration publique. Si une bonne moitié d'entre eux (48 %) affirment que leur productivité est restée égale durant les deux dernières années, la motivation, elle, n'est pas au rendez-vous. En effet, 65 % des fonctionnaires interrogés font état d'une « chute libre de leur motivation » au travail durant la même période (37 % de baisse et 28 % de baisse considérable). Parmi les multiples raisons invoquées, le temps passé sur les routes, plus d'une

heure pour 29 % des personnes interrogées, mais aussi la crise économique et financière. Une crise qui pousse les deux tiers des jeunes fonctionnaires âgés entre 18 et 30 ans « à souhaiter quitter leur emploi et à en trouver un autre à l'étranger », alors que parmi les plus de 50 ans, ils sont à peine 30 % à formuler ce souhait. Sans oublier l'absence de perspectives pour les fonctionnaires dont 82 % dénoncent « des promotions basées sur des critères autres que la compétence », notamment le népotisme et le communarisme (39 %) ou tout simplement l'absence totale de promotion (20 %).

## Quels critères de promotion ?

Zoom in, enfin, sur la perception qu'ont les représentants de l'Inspection centrale de l'appareil administratif. Pour ce faire, les chercheurs ont interviewé pendant une journée

un échantillon restreint de membres de l'IC, 37 répondants seulement sur un total de 194 fonctionnaires, étant donné la crise du carburant, la politique de rotation imposée par le Covid-19 et le travail en ligne. L'occasion d'apprendre que les performances de l'administration « doivent encore être améliorées », que « la définition des tâches n'est pas toujours claire », de même que le code de conduite et la transparence. « 60 % des inspecteurs et personnel de l'IC ont déclaré ne pas être au courant d'un code de conduite », souligne le rapport. Un manque de clarté qui engendre parfois un sentiment d'injustice, plus particulièrement concernant les critères de promotion. Car si 38 % des interviewés évoquent un mécanisme clair de promotion basé sur les performances, le même pourcentage déplore l'absence du critère de performances.

Les solutions ? Elles sont multiples. Mais selon les recommandations des étudiants, elles doivent impérativement passer par des mesures techniques urgentes, telles l'informatisation du secteur public, le recours au guichet (ou centre) unique, vulgairement baptisé one-stop shot, ou le développement de codes de conduite et de compétences. Il est aussi nécessaire de soutenir le développement d'une culture civique qui impliquerait les citoyens dans la reconstruction et le remodelage des institutions publiques libanaises. Sans oublier l'importance d'identifier des « champions du changement » au sein de l'administration publique et de tirer parti de leurs connaissances afin de paver la voie au changement. Dans un mot de conclusion, Carole Charabati a salué le travail des étudiants. « Ce programme parle du citoyen-expert, de la science au service du changement, de l'accompagnement des champions du changement où qu'ils soient, et de la fermeté face à ceux qui résistent à la reconstruction de notre État, a-t-elle souligné. C'est pourquoi notre alliance avec l'Inspection centrale est aujourd'hui tellement stratégique. »