

Projet d'Appui aux municipalités libanaises dans le domaine de la formation des acteurs publics locaux

Réunion de présentation et de discussion autour du projet Institut Français de Beyrouth - 14 mars 2014

1- Participants :

Membres du Comité des Maires Libanais et du Réseau CGLU/BTVL :

Présents :

Mme Nouha EL GHOSSAINI, Présidente de la Fédération de Municipalités de Chouf Souejjani

M. Khalil HARFOUCHE, Président de la Fédération des municipalités de Jezzine

M. Abbas ISMAIL, Maire de Brital

M. Toufic MOUAWAD, Maire de Zgharta-Ehden

M. Rachid ACHKAR, Adjoint au Maire de Beyrouth

Mme Samira BAGHDADI, Adjointe au Maire de Tripoli

Mme Azza FATFAT, Chef du département ingénierie - municipalité de Tripoli

M. Hussein SALEH, Agent de développement local – Municipalité de Brital

Excusés :

Mme Najwa BASSIL PIETTON, Adjointe au Maire de Jbeil/Byblos

M. Nadim ABOU RIZK, Vice président de Beyrouth

Institut Français de Beyrouth :

M. LEBRETON Henri, Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle, Directeur de l'Institut Français du Liban

M. THUAUDET Gilles, Attaché de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France

Mme BRIAND Géraldine, Chargée de la coopération non gouvernementale de l'Ambassade de France

Bureau CGLU/BTVL :

M. ODEIMI Béchir, Représentant CGLU/Directeur BTVL

Mme ODEIMI Houda, Responsable du Développement et de la Coordination

Mlle ZAHREDDINE Line, Traductrice, Interprète et Assistante de projet

Mlle GREGOIRE Pauline, Stagiaire

2- Contexte et objectif de la réunion

La rédaction des grandes lignes du projet d'Appui aux municipalités libanaises dans le domaine de la formation des acteurs publics locaux par le Bureau CGLU/BTVL, s'est appuyée sur plusieurs actions qui ont eu lieu depuis 2011 : la visite du Comité des Maires Libanais au Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) en septembre 2011, les Assises de la coopération décentralisée Franco-libanaise au Grand Sérail à Beyrouth en octobre 2012 ; la mission de diagnostic réalisée par le CNFPT à la demande de l'Ambassade de France au Liban en mai 2012 ; la participation des maires libanais au Congrès de l'Association des Maires de France (AMF) en novembre 2013; et enfin, la visite d'étude des maires libanais en France organisée à l'initiative de Cités Unies France (CUF), du Groupe Pays Liban et du CNFPT dans le cadre du projet concerté de CUF en février 2014.

Lors de cette dernière visite, les élus libanais ont fait part de leur volonté d'établir une feuille de route en matière de formation. Pour répondre à cette demande, le Bureau CGLU/BTVL a souhaité présenter aux élus libanais le projet national d'appui aux municipalités libanaises dans le domaine de la formation des acteurs publics locaux, afin d'en discuter et d'en déduire une feuille de route commune.

3- Relevé de décisions

- Reformuler le projet d'Appui aux municipalités libanaises dans le domaine de la formation des acteurs publics locaux sous forme de calendrier à court, moyen et long terme, permettant de fixer et de valider les étapes à suivre de la feuille de route.
- Les étapes à suivre sont les suivantes :
 - a) A court terme :
 - Créer un comité de pilotage du projet dans lequel les institutions de l'Etat concernées devront être impliquées
 - Définir un échantillon représentatif des collectivités locales libanaises qui feront l'objet d'une étude de diagnostic en matière de ressources humaines
 - Réaliser un diagnostic sous forme d'enquête auprès des élus libanais puis des fonctionnaires municipaux et des institutions de l'Etat concernées ; ce diagnostic devra notamment permettre aux élus locaux d'exprimer leurs besoins par rapport aux organigrammes existants
 - Recenser les institutions qui proposent des formations pour les élus et les agents municipaux
 - b) A moyen terme :
 - Etablir un projet pilote sous forme de cadre de référence des métiers nécessaires au fonctionnement de base des municipalités, pour chacun des types de collectivité de l'échantillon retenu avec l'appui, si possible, des partenaires français (CNFPT, DGAFP, collectivités locales...).
 - Créer un centre de ressources agréé par le Ministère de l'Intérieur et des Municipalités qui pourrait être hébergé par le Bureau CGLU/BTVL et qui proposera notamment des

formations et des outils pédagogiques adaptés aux résultats du diagnostic et de la mise en œuvre du projet.

c) A long terme :

- Mettre en œuvre les projets pilotes par collectivités types en coordination avec les institutions de l'Etat
- Créer un centre de formation spécialisé pour les élus et fonctionnaires territoriaux.

- L'Institut Français étudie les modalités d'appui à ce projet.

- Une réunion de proposition de la feuille de route est prévue pour fin avril 2014. Une fois la feuille de route validée par les élus libanais, elle pourra faire l'objet d'une présentation lors d'un atelier de réflexion aux institutions concernées de l'Etat (et tout particulièrement le Ministère de l'Intérieur et des Municipalités) et aux partenaires français pressentis afin de leur demander leur implication dans le projet.

4- Détail des discussions

- **Introduction**

Rappel du contexte et commentaires de la mission CUF/CNFPT de février 2014

Suite à un mot d'accueil, M. Lebreton a rappelé l'objectif de la réunion et proposé aux participants de se présenter.

M. Odeimi a ensuite rappelé le cheminement du projet d'Appui aux municipalités libanaises dans le domaine de la formation des acteurs publics locaux qui s'inscrit dans le cadre du Programme National d'Appui aux Municipalités Libanaises (PNAML). Il a ensuite fait un premier bilan de la dernière mission CUF/CNFPT en France qui s'est déroulée dans le cadre du projet concerté.

Mme El Ghoussaini a indiqué que pour sa part elle avait tiré une expérience intéressante de la mission CUF/CNFPT en France puisqu'elle travaillait également dans le comité chargé par le Président de la République de proposer une loi sur la décentralisation au Liban. Son expérience en France lui a permis de recueillir des informations pertinentes pour le projet de loi au Liban.

Sur ce bilan, M. Harfouche a soulevé que la grande différence entre les formations qui se font en France et celles qui se font au Liban dépendent de la différence qu'il y a en matière de loi : la France étant décentralisée et le Liban n'ayant pas encore de loi promulguée dans ce sens. M. Harfouche a également insisté sur le fait que la feuille de route devrait aborder les effets à court, moyen et long terme de la formation, et instaurer un ou deux projets pilotes pour optimiser les procédures d'emploi et de gestion des ressources humaines afin que cela bénéficie à l'ensemble des citoyens. Enfin, M. Harfouche a tenu à mentionner le point critique des fiches métiers, non adaptées à la situation au Liban.

Mme Baghdadi a constaté le manque de formation en amont des candidats et des élus des municipalités qui, souvent, ne connaissent que très peu les missions que doit effectuer un maire ou comment établir un projet de ville fonctionnel.

- **Présentation du projet d'Appui aux municipalités libanaises dans le domaine de la formation des acteurs publics locaux et débat**

Suite à ces remarques, Mme Odeimi a expliqué en détail les grandes lignes du projet d'Appui aux municipalités libanaises dans le domaine de la formation des acteurs publics locaux, en insistant sur le travail mené par les Maires et le Bureau CGLU/BTVL et sur l'importance de la présence des partenaires français dans la mise en place du projet. La création d'un centre de formation au Liban dédié à la formation publique territoriale, n'est pas prévue dans le projet actuel, elle pourrait être l'un des aboutissements à long terme du projet.

M. Odeimi a pris la parole en revenant sur l'expérience libanaise : les organigrammes ne fonctionnent pas, et la fonction publique n'est pas assez attractive. M. Harfouche a proposé pour palier à ce problème d'établir un prototype d'organigramme valable pour toutes les municipalités du pays, et de travailler avec le ministère dans la définition de ces « formules » d'organigrammes. Mme Baghdadi a insisté sur le besoin de définir en amont les besoins de chaque municipalité avant de se lancer dans un tel travail de réforme d'organigramme.

M. Mouawad a validé le projet proposé par le Bureau CGLU/BTVL et a également appelé à réfléchir sur la nécessité de séparer la fonction publique de l'Etat et la fonction publique territoriale. Mme Ghoussaini a indiqué que cette question est abordée dans la proposition de loi sur la décentralisation, seulement au niveau des Caza.

Suite à ce débat, M. Lebreton fait part aux participants de la différence de temporalité existante entre toutes les propositions faites depuis le début de la réunion et de la nécessité de s'entendre sur des actions à court terme, moyen terme et long terme.

- ***Discussion autour des premières étapes de la feuille de route à suivre***

M. Harfouche a donc proposé de mettre en place un diagnostic sur des villes de différentes tailles, plus ou moins éloignées de Beyrouth afin de produire des organigrammes-types à faire accepter ensuite par le gouvernement. M. Lebreton a repris cette idée en proposant un premier diagnostic effectué sur les villes présentes qui représentent un premier échantillon des villes libanaises mais qu'il faudrait compléter afin d'avoir un échantillon représentatif au niveau du Liban.

M. Achkar a également proposé d'établir dans une première phase les besoins réels des municipalités et de les confronter aux plans et organigrammes que l'Etat prévoit afin d'obtenir un état des lieux complet des ressources humaines nécessaires. Un expert français pourrait venir aider à mettre en place une structure dès que la première phase serait terminée. La deuxième phase marquerait alors le début du centre de ressources énoncé dans la note de concept. Néanmoins, le lien avec le gouvernement reste à éclaircir, notamment sur la manière dont ce dernier doit être intégré au projet.

Mme Odeimi est revenue sur la nécessité de bien revoir les organigrammes actuels à la lumière du personnel réellement en fonction dans les municipalités mais aussi en fonction des besoins réels des municipalités. M. Harfouche a tenu à rappeler l'importance pour les municipalités de définir elles même leurs propres besoins.

Pour M. Achkar, l'essentiel est de se concentrer sur la définition des métiers principaux puis ensuite d'entrer dans le détail des compétences et fiches de postes à mettre en place. Il s'agit d'abord de définir un squelette, pour ensuite le remplir avec le concours d'un expert français.

- **Conclusion**

Les participants ont demandé au Bureau CGLU/BTVL de reformuler le projet d'Appui aux municipalités libanaises dans le domaine de la formation des acteurs publics locaux en prenant en considération les différentes remarques et en formulant un calendrier à court, moyen et long terme.