

Séminaire organisé par le Conseil d'État hellénique et l'ACA-Europe

Rhodes, 15-16 mai 2026

Nouveaux éléments dans l'organisation et le fonctionnement de l'Administration Publique et de la Justice Administrative

Questionnaire

Réponses de _____ (Veuillez indiquer votre institution)

I. Nouveaux modèles d'organisation et de fonctionnement dans l'Administration Publique

Le questionnaire vise : (A) A étudier la collaboration avec des particuliers (qui ne sont pas des agents publics) lors de l'action unilatérale de l'Administration, et plus spécifiquement la délégation à des particuliers de tâches traditionnellement exercées par les agents de l'Administration au cours de la procédure d'émission d'un acte administratif.

La participation, en général, des administrés/intéressés à la procédure administrative (par exemple, l'audition préalable, la participation et toute forme de consultation), la collaboration avec des personnes privées lors de l'action contractuelle de l'Administration (contrats de travaux, de fournitures et de services, contrats de concession, Partenariat Public-Privé etc.), les privatisations d'organismes du secteur public, la création de personnes morales de droit privé, ne constituent pas l'objet du présent questionnaire. (B) A étudier l'intégration, dans les outils et méthodes de fonctionnement de l'Administration Publique, de modèles d'organisation propres au secteur privé.

A. Délégation de tâches administratives à des particuliers

1. Généralités

Votre ordre juridique reconnaît-il les formes de collaboration suivantes entre les particuliers et l'Administration Publique ?

Tâches confiées à de particuliers lors de la procédure d'émission d'un acte administratif

Recrutement de particuliers qui n'ont pas la qualité d'agent de l'administration dans la structure de l'Administration, par ex. cadres exécutifs, cadres dirigeants



2. En ce qui concerne la collaboration de particuliers dans la procédure administrative

i. Si la collaboration de particuliers dans la procédure administrative (dans le sens indiqué ci-dessus) est prévue dans votre législation, veuillez mentionner des dispositions spécifiques.

- Disposition constitutionnelle
- Disposition générale à caractère législatif
- Législation spécifique

ii. La jurisprudence ou la législation nationales définissent-elles des critères sur la base desquels la délégation de tâches administratives à des particuliers est autorisée ?

iii. Comment est effectuée la délégation de tâches administratives à des particulier ? Veuillez indiquer des exemples spécifiques.

- Directement par la loi
- Par un acte administratif
- Par contrat
- Autres

iv. Quel est l'objet des tâches administratives confiées à des particuliers ?

Veuillez indiquer des exemples spécifiques à partir de la législation et de la jurisprudence.

- Préparation de l'acte administratif
- Émission de l'acte administratif
- Exécution de l'acte administratif
- Autres

v. Quelle est l'étendue des tâches administratives confiées à des particuliers ? Veuillez indiquer des exemples spécifiques à partir de la législation et de la jurisprudence.

- Tâches consultatives
- Tâches décisionnelles
- Tâches de contrôle :
- Constatation de faits
- Qualification juridique des faits
- Autres



vi. Y a-t-il des cas où la collaboration de particuliers dans la procédure administrative est interdite ?

Non

Oui (précisez)

Si oui, dans quel texte législatif les interdictions correspondantes sont-elles prévues ?

Constitution

Disposition légale

Autres

Veuillez indiquer toute jurisprudence pertinente.

3. Qualifications et procédure de sélection des particuliers

i. Quelle procédure est prévue dans la législation pour la certification des particuliers ? Veuillez indiquer des exemples spécifiques.

Participation à des examens

Sélection basée sur des critères

Autres

ii. Comment sont sélectionnés les particuliers à qui on peut confier une tâche administrative spécifique ? Veuillez donner des exemples.

Sélection aléatoire à partir d'une liste/registre

Sélection à partir d'une liste/registre basée sur des critères

Pouvoir discrétionnaire absolu de l'Administration

Déclaration de l'administré

Autres

iii. Existe-t-il un acte normatif régissant l'action des particuliers lors de l'exercice de tâches administratives ? Veuillez indiquer des dispositions spécifiques.

Non

Si oui,

Acte normatif général (par ex. Code de Procédure Administrative)

Actes normatifs spécifiques

Codes de Déontologie, bonnes pratiques (droit souple)

Autres

iv. Comment sont garanties l'impartialité et l'intégrité des particuliers selon la législation ? Veuillez indiquer des dispositions spécifiques.



- Incompatibilités
- Empêchements
- Responsabilité pénale ou disciplinaire
- Autre

v. Quelles sont les conséquences juridiques en cas d'erreur, d'infraction ou d'insuffisance du particulier ?

- Retrait de la certification
- Radiation de l'ordre professionnel
- Imposition d'une amende ou d'une autre sanction
- Responsabilité personnelle du particulier (civile, pénale, disciplinaire)
- Révocation de l'acte administratif à l'émission duquel le particulier a collaboré
- Responsabilité civile de l'État
- Autre

4. Contrôle administratif

i. L'Administration exerce-t-elle un contrôle sur les particuliers lors de l'exercice par ceux-ci de tâches administratives ?

- Oui
- Non

ii. Si oui, à quel stade le contrôle est-il exercé ?

- A priori
- a posteriori
- A tout moment

iii. Comment le contrôle est-il activé ?

- Suite à une plainte/un recours administratif
- D'office

iv. Quelle est l'étendue du contrôle ?

- Échantillonnage
- Obligatoire pour toutes les actions

v. Quelle est la nature du contrôle ?

- Légalité
- Fond, opportunité



vi. Quel est le type de contrôle ?

- Sur les personnes
- Sur les actions

vii. Les conclusions des particuliers sont-elles contraignantes pour l'Administration ?

- Oui
- Non

5. Contrôle judiciaire

i. Les actions des particuliers peuvent-elles faire l'objet d'un contrôle judiciaire ? Veuillez indiquer des dispositions spécifiques ou la jurisprudence pertinente.

- Non
- Oui

Si oui, quel est l'objet du contrôle judiciaire

Le contrôle vise directement l'action du particulier (*per se*)

Le contrôle vise indirectement l'action du particulier (recours exercé contre l'acte final de l'Administration, exprès ou implicite, par ex. recours exercé contre l'acceptation tacite des actions des particuliers par l'Administration

ii. Quel sont les types de litiges lors de la contestation des actions des particuliers ?

- litiges administratifs
- litiges privés

iii. Mentionnez, à titre indicatif, des affaires caractéristiques de la jurisprudence des tribunaux nationaux concernant la délégation de tâches administratives à des particuliers.

B. Intégration de méthodes et de modèles organisationnels du secteur privé dans le fonctionnement de l'Administration

1. Recrutement de cadres dirigeants hors de la hiérarchie de la fonction publique

i. Quels sont les objectifs visés par le recrutement de particuliers en tant que cadres dirigeants au sein de l'Administration ?

ii. Dans quels domaines de l'Administration Publique est-il permis de recruter des cadres dirigeants hors de la hiérarchie de la fonction publique et dans lesquels cas ceci est (éventuellement) interdit ?

iii. Selon quels critères l'Administration sélectionne-t-elle les cadres dirigeants externes ?

iv. Quelle est la nature des fonctions des cadres dirigeants externes ?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Décisionnelles | <input type="checkbox"/> |
| Consultatives | <input type="checkbox"/> |
| Autres | <input type="checkbox"/> |

v. La faute d'un cadre dirigeant engendre-t-elle :

- | | |
|--|--------------------------|
| La responsabilité civile de l'État ? | <input type="checkbox"/> |
| La responsabilité personnelle du cadre (civile, pénale, disciplinaire) ? | <input type="checkbox"/> |

2. Modèles d'organisation

i. Votre pays fait-il recours, pour l'organisation de l'Administration Publique, des politiques de type New Public Management, Public Value Management, Digital Era Governance, New Public Governance, par exemple pour la numérisation des procédures, l'atteinte d'objectifs, la redevabilité (*accountability*), l'évaluation de l'efficacité, l'utilisation et la répartition rationnelles des ressources, le contrôle des dépenses et le respect du budget, la codification de la législation, l'évolution dans la hiérarchie, la formation du personnel etc. ? Veuillez indiquer des exemples spécifiques.

ii. Existe-t-il une disposition spécifique pour l'organisation de l'Administration sur la base des modèles susmentionnés (Constitution, disposition légale, etc.) ?

iii. Dans quels services et organismes publics ce type d'organisation est-il appliqué ?

- Dans l'Administration au sens strict
- Dans les établissements publics
- Autres

iv. Les politiques d'atteinte des objectifs sont-elles conçues :

- Au niveau national
- Au niveau régional
- Par objet
- Par organisme public
- Autre

v. Des objectifs spécifiques ont-ils été fixés pour l'action de l'Administration ? Veuillez indiquer des exemples.

Si oui, leur accomplissement est-elle :

- Facultative
- Obligatoire

Le manquement à ces objectifs entraîne-t-il :

- Des conséquences personnelles pour les cadres dirigeants
- Des conséquences juridiques pour l'organisme évalué
- Des conséquences financières pour l'organisme évalué

Pour leur accomplissement prévoit-on des incitations de toute nature pour les fonctionnaires (par ex. rémunérations) ou les organismes

vi. Y a-t-il des indicateurs pour l'évaluation de l'action de l'Administration par rapport aux facteurs suivants:

- Respect du cadre réglementaire
- Efficacité (effectiveness)
- Efficience (efficiency)



- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Economie (economy) | <input type="checkbox"/> |
| Atteinte des objectifs stratégiques | <input type="checkbox"/> |
| Autre | <input type="checkbox"/> |

II. Modes alternatifs de résolution des litiges administratifs

1. Généralités

i. Votre législation prévoit-elle des modes alternatifs de résolution des litiges (MARL) pour les affaires de droit public/droit administratif ?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| Arbitrage | <input type="checkbox"/> |
| Médiation | <input type="checkbox"/> |
| Autre | <input type="checkbox"/> |

ii. Existe-t-il des catégories de litiges administratifs qui sont exclues des MARL par la loi ou selon la jurisprudence ?

** Veuillez développer votre réponse en citant toute législation et/ou jurisprudence pertinente*

2. Transaction et Médiation

** Veuillez développer vos réponses en citant toute législation et/ou jurisprudence pertinente.*

i. Dans les litiges administratifs, la signature d'un procès-verbal de **transaction** ou d'un autre document similaire (sans procédure de médiation préalable) entre l'Administration et l'administré est-elle autorisée ?

- | | |
|-----|--------------------------|
| Oui | <input type="checkbox"/> |
| Non | <input type="checkbox"/> |

ia. Si oui,

Cette faculté est-elle expressément prévue dans un texte législatif (Constitution, loi) ou découle-t-elle d'un principe général de droit ?

Cette faculté concerne-t-elle uniquement le règlement d'un litige administratif déjà ouvert ou peut-elle également s'appliquer pour prévenir l'initiation des litiges administratifs ?

La loi ou la jurisprudence opèrent-elles une distinction entre les recours pour excès de pouvoir et les recours de pleine juridiction ?

Existe-t-il une procédure spéciale pour l'initiation et le déroulement de ce mode de règlement alternatif ou toutes les questions relèvent de la discrétion des parties concernées ?

Après la signature d'un procès-verbal de transaction (ou d'un autre document similaire), la ratification par un tribunal est-elle prévue ?

Oui

Non

Si oui, par quel tribunal ?

Si non, la légalité du procès-verbal de transaction (ou d'un autre document similaire) peut-elle être examinée par le juge à titre incident ? Dans quelles conditions la transaction pourrait-elle être considérée comme nulle et dépourvue d'effet juridique ?

Après sa signature et/ou sa validation, selon le cas, le procès-verbal a-t-il autorité de la chose jugée ? L'exécution de ce document peut-elle être poursuivie ?

Quel est le tribunal compétent pour les litiges concernant l'exécution ?

- ib.** Si la signature d'un procès-verbal de transaction ou d'un autre document similaire entre l'Administration et l'administré n'est pas autorisée dans votre pays, cette interdiction résulte:
- d'une disposition législative
- d'un principe général de droit

- ii.** Votre pays prévoit-il une procédure de **médiation** entre l'Administration et l'administré pour les litiges administratifs ?
- * Le terme « médiation » est ici utilisé pour désigner une procédure conduite par un tiers indépendant et impartial et non pas les procédures de recours administratifs adressés à l'Administration ou à un organe qui dépend hiérarchiquement de l'Administration.*

- Oui
- Non

ii.a. Si oui,

Est-elle expressément prévu dans un texte législatif (Constitution, loi) ou découle-t-elle d'un principe général de droit ?

Est-elle obligatoire ou facultative ?

Si elle est facultative, nécessite-t-elle :

- L'accord commun des parties
- Uniquement l'intention de l'Administration
- Uniquement l'intention de l'administré



Spécifiquement en ce qui concerne l'État en tant que partie au différend, le recours à la médiation a-t-il lieu :

- Après approbation par une commission spéciale
- Par l'autorité administrative partie au litige
- Autres

À quel stade un dossier peut-il être soumis à la médiation ?

- Obligatoirement avant l'introduction du recours juridictionnel
- À tout stade de la procédure contentieuse

Existe-t-il un texte législatif spécial régissant la procédure de médiation ?

- Oui
- Non

Si oui, veuillez préciser :

Quels principes du procès s'appliquent à la procédure de médiation (audition des parties, principe du contradictoire, égalité des armes, publicité, représentation par un avocat) ?

Comment est assurée l'impartialité du médiateur ?

Existe-t-il une protection provisoire (sursis à exécution etc) pendant la procédure de médiation ? Si oui, qui est compétent pour en connaître ?

À la fin de la procédure de médiation,

Si un accord est conclu :

- Un procès-verbal est établi
- Autre possibilité (veuillez préciser)

Si aucun accord n'est conclu :

Un délai est-il fixé pour saisir le tribunal compétent ?

La procédure contentieuse déjà engagée (éventuellement) se poursuit-elle ?

Dans le cas où un procès-verbal est établi à la suite d'une médiation, les règles concernant la procédure de transaction (v. supra) s'appliquent-elles, ou y a-t-il des différences ? Dans l'affirmative, veuillez préciser.

iiB. Si aucune procédure de médiation n'est prévue, cette exclusion est-elle prévue dans:

une disposition législative

un principe général de droit

3. Arbitrage

** Veuillez développer vos réponses en citant toute législation et/ou jurisprudence pertinente.*

i. Dans les litiges administratifs, l'arbitrage entre l'Administration et l'administré est-elle autorisée dans votre pays ?

Oui

Non

ia. Si oui,

Cette faculté est-elle expressément prévue dans un texte législatif (Constitution, loi) ou découle-t-elle d'un principe général de droit ?

Concerne-t-il à la fois les recours pour excès de pouvoir et les recours de pleine juridiction ? Existe-t-il des exceptions prévues par la loi ou établies par la jurisprudence ?

Est-il obligatoire ou facultatif ?

ib. Si l'arbitrage n'est pas autorisé, cette interdiction est-elle due à

Une disposition législative

Un principe général de droit

ic. Si l'arbitrage est facultative, nécessite-t-elle :

L'accord commun des parties

La seule intention de l'Administration

La seule intention de l'administré

De la part de l'Etat, le recours à la médiation est-il effectué :

Après approbation par une commission spéciale

Par l'autorité administrative partie au litige

Autres

ii. Pour les litiges découlant de contrats entre personnes privées et l'État, les dispositions communes relatives à l'arbitrage commercial (interne ou international) s'appliquent-elles, ou existe-t-il un régime spécial ?

S'il existe un régime spécial, veuillez mentionner brièvement les éléments qui le différencient du régime de l'arbitrage commercial.

iii. L'arbitrage est-il prévu pour les contrats qui relèvent du champ d'application des Directives 2014/24/UE et 2014/25/UE ?

Si oui, des problèmes concernant l'application des règles qui régissent l'exécution de ces contrats ont-ils été soulevés ? Quelle a été la réaction de la jurisprudence ?

iv. Comment l'indépendance et l'impartialité de l'arbitre sont-elles assurées ?

v. Existe-t-il une protection provisoire lorsqu'un litige administratif a été soumis à l'arbitrage ? Si oui, quel est l'organe compétent pour en connaître ?

vi. Dans l'arbitrage concernant les litiges administratifs :

oui / non

Y a-t-il une obligation de publier les informations et documents de base de la procédure ?

La participation de tiers est-elle autorisée ?

La représentation par avocat est-elle obligatoire ?

Si oui, une aide financière est-elle prévue ?

La publicité des audiences est-elle prévue ?

La motivation de la sentence arbitrale est-elle prévue ?

La publication de la sentence arbitrale est-elle prévue ?

vii. Pendant la procédure, le système applicable est :

le système accusatoire

le système inquisitoire

viii. Quels pouvoirs possède le tribunal arbitral ?

Contrôle la légalité d'un acte administratif de nature non pécuniaire

Contrôle la légalité d'un acte administratif de nature pécuniaire (amende, etc.)

Annule/modifie un acte administratif de nature non pécuniaire

Annule/modifie un acte administratif de nature pécuniaire

Adresse seulement des recommandations à l'Administration

Se limite à l'allocation d'une somme pour la réparation du préjudice

La sentence arbitrale a-t-elle effet :

Erga omnes (à l'égard de tous)

Inter partes (entre les parties)



Est-elle considérée comme une “jurisprudence” pour d'autres affaires ?

En cas de réponse affirmative à la dernière question, veuillez expliquer.

La validité de la sentence arbitrale peut-elle être contestée en justice ?

Oui

Non

Si oui, le contrôle de la validité de la sentence arbitrale est-il effectué directement ou aussi à titre incident ?

La renonciation au droit de contestation judiciaire est-elle possible ?

Quels sont les tribunaux compétents ?

Quelle est l'étendue du contrôle du juge selon la jurisprudence ?

Dans l'arbitrage, la notion d'ordre public est-elle différente, selon la jurisprudence, dans les affaires où l'État (ou une personne morale de droit public) est partie à l'arbitrage ? Si oui, quelles sont les différences par rapport à notion d'ordre public dans les procédures d'arbitrage entre personnes privées ?

Dans l'arbitrage, outre les règles du droit européen de la concurrence et de la protection des consommateurs (voir C-126/97, Eco Swiss China Time Ltd c. Benetton International NV et C-168/05 Mostaza Claro c. Centro Móvil Milenium SL, respectivement), la jurisprudence a-t-elle reconnu

d'autres règles de droit de l'Union comme des règles d'ordre public international ? Si oui, veuillez mentionner les cas pertinents.

Quel organe est compétent pour connaître des différends qui surviennent au stade de l'exécution d'une sentence arbitrale ? La jurisprudence a-t-elle traité de cas spéciaux où l'exécution a été contestée en raison du caractère administratif du litige ?