

# Fonction publique : la révolution sabordée

**Il n'y aura pas de révolution dans l'octroi des postes à mandat aux hauts fonctionnaires. Les entités fédérées vont reconduire la majorité des cadres sortants, pour gagner du temps. Dans le viseur, déjà : la formation de l'École d'administration publique. Et le retour des vieilles pratiques ?**

Par **Christophe Leroy**

Il s'espéraient décrocher les plus hautes fonctions de l'administration. Mais, à peine diplômés, l'horizon s'éloigne déjà pour la plupart des candidats bardés d'expérience issus de l'École d'administration publique (EAP). En 2013, ils étaient plus de 500 à vouloir y entrer. Un concours organisé par le Selor, principale porte d'accès à la fonction publique, s'était chargé de faire un tri drastique, afin de limiter les inscriptions du premier cycle aux 70 meilleurs prétendants. En décembre dernier, 35 super-fonctionnaires ont finalement obtenu leur certificat de management public, censé garantir l'excellence des futurs mandataires au sommet des organigrammes. Un second cycle de formation de 70 personnes est en cours. Il prendra fin au mois de juin.

L'enjeu professionnel est à la hauteur de ce parcours du combattant. A chaque renouvellement de législature, la Région wallonne et la Fédération Wallonie-Bruxelles doivent désigner les nouveaux cadres dirigeants des services de l'administration et des organismes d'intérêt public (OIP), pour une durée de cinq ans. Grande nouveauté en 2015 : les deux gouvernements PS-CDH devront faire leur choix parmi les 96 candidats versés dans un « pool de recrutement ». Celui-ci est

composé des 30 lauréats de l'EAP, de 5 détenteurs du brevet de management public anciennement délivré par la Fédération Wallonie-Bruxelles, mais aussi des mandataires sortants évalués « favorablement » et « très favorablement » par l'administration (*voir le graphique ci-contre*). S'y ajouteront prochainement les diplômés du second cycle en cours. Le recours contraignant à ce pool avait été validé en septembre 2012, dans l'arrêté réformant le régime des mandats pour les fonctionnaires dirigeants. Son objectif visait notamment à éviter les catapultages politisés. La formation de l'École d'administration publique avait également vu le jour en ce sens.

Deux ans et demi plus tard, l'ambition a perdu de son éclat. Les postes à mandat dans l'administration devaient être déclarés vacants au plus tard le 31 décembre 2014. Or, la procédure a seulement débuté, tant à la Région wallonne qu'à

la Fédération Wallonie-Bruxelles. Les ministres respectifs de la Fonction publique, les socialistes Christophe Lacroix et André Flahaut, pointent une marge de manœuvre beaucoup trop courte entre la prestation de serment et l'ultimatum fixé pour désigner les nouveaux mandataires. Sous la précédente législature, Ecolo avait porté avec ferveur la réforme. Écarté des nouvelles majorités, le parti craint aujourd'hui une « rupture de la parole donnée » et le retour de la « République des camarades ». Derrière les arguments avancés, les indicateurs sont bel et bien au rouge.

## Le paradoxe budgétaire

Le premier signal d'alarme remonte au mois d'octobre dernier. Christophe Lacroix annonce un moratoire de deux ans sur les futurs cycles de l'école liés à l'obtention du précieux certificat de management public. La raison serait avant tout budgétaire : asphyxiée par ses dépenses, la Région doit geler la provision de 250 000 euros prévue pour cette mission de formation. « Aucun secteur n'échappe aux économies », affirme alors le ministre de la Fonction publique. Paradoxalement, le gouvernement wallon a pourtant fortement revu à la hausse la dotation globale octroyée à l'EAP. Entre 2014 et 2015, l'enveloppe allouée par la Région wallonne au budget initial est passée de 1,25 million à 2,99 millions d'euros. Une augmentation justifiée par des « transferts de missions et de personnel » vers l'EAP, commente le cabinet du ministre Lacroix. Cette année, l'EAP va en effet dispenser aux agents une centaine de formations – contre neuf en 2014 –, précédemment gérées par le Service public de Wallonie et par le ministère de la Fédération-Wallonie-Bruxelles.

Pourquoi la Région est-elle également en mesure de financer de nouvelles formations ciblant le personnel, mais pas le programme phare de l'école destiné aux futurs cadres dirigeants ? Le 22 janvier dernier, le gouvernement wallon a ainsi confié à l'EAP une mis-

sion de formation visant à « réduire la fracture numérique du personnel », tous grades confondus. La pertinence de cette valorisation budgétaire par-

tielle laisse perplexes le MR et Ecolo, tous deux dans l'opposition. « A de rares exceptions près, tout le monde sait envoyer un e-mail », critique le député libéral Laurent Henquet. « Le gouvernement ne semble donc pas avoir de problème avec l'école, mais bien avec l'objectivation des désignations dans la haute fonction publique », ajoute Stéphane Hazée (Ecolo).

Les universités francophones avaient été associées durant de longs mois à la confection du programme destiné aux futurs managers. Amers, les recteurs ont écrit au ministre de la Fonction publique. « C'est une déception, confirme Yves Pouillet, le recteur de l'Université de Namur. Cette formation répondait à un réel besoin. Attendre deux ans, c'est beaucoup trop long. » De leur côté, Christophe Lacroix et André Flahaut rétorquent que le pool de recrutement est suffisamment étoffé pour permettre aux gouvernements de désigner les nouveaux mandataires. Par ailleurs, le coût réel du certificat de management public est bien plus important que les 250000 euros de provision qui seront rapatriés. L'organisation des deux premiers cycles, intégralement financés via les dotations, a coûté près de 1,5 million d'euros. Soit plus de 10000 euros pour chaque candidat formé par l'école.

### Une évaluation prématurée

Le programme de formation pour les hauts fonctionnaires va prochainement faire l'objet d'une évaluation intégrale, depuis l'appel à candidatures jusqu'à la délivrance des certificats. L'EAP a confié cette mission à l'Iweps (l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique). D'après Yves Pouillet, elle est prématurée. « Nous savions que le programme serait évalué après un certain temps, mais nous ne pensions pas que cela surviendrait aussi rapidement, regrette le recteur. Les formateurs

étaient en train de peaufiner leurs cours, après avoir accepté d'organiser au pas de charge deux cycles à la demande du politique. » Aujourd'hui, les universités souhaitent au minimum être associées à l'évaluation et aux négociations.

Cette étape constitue assurément un second signal d'alarme. Le certificat est attendu au tournant, au même titre que l'Ecole d'administration publique. A la Fédération Wallonie-Bruxelles, André Flahaut attend « avec impatience » d'en tirer les premières leçons. Et décoche déjà quelques flèches. « L'EAP a vu le jour à partir d'un phénomène de mode, souligne-t-il. Si vous ne vous y pliez pas, vous êtes perçu comme un iconoclaste. Mais certaines formations pourraient être dispensées ailleurs et à moindre coût, il faut oser le dire. Et ce n'est pas parce que vous avez un brevet que vous faites un excellent manager. » Le certificat, assure-t-il encore, pourrait constituer un frein à l'ascension des fonctionnaires qui comptaient gagner leurs galons grâce au travail accompli dans

●●● les rouages de l'administration. En coulisse, certaines voix s'élèvent également contre le principe de financer le programme de formation interuniversitaire de l'EAP avec les deniers de la Région wallonne et de la Fédération. « Les universités sont normalement payées pour s'en charger elles-mêmes, s'agace un élu. Quand la décision de geler les brevets a été prise, les recteurs ont trouvé cela scandaleux. En vérité, ils avaient trouvé un moyen supplémentaire de se faire un peu de fric en plus sur le dos des pouvoirs publics. » Le recteur Yves Pouillet estime que les universités n'ont pas attendu la mise en place du certificat de management public pour proposer des formations adaptées aux top managers. « Mais c'est une autre logique que d'élaborer des cycles en partenariat direct avec les membres de l'administration. »

### Reconduits dans leur mandat, faute de temps

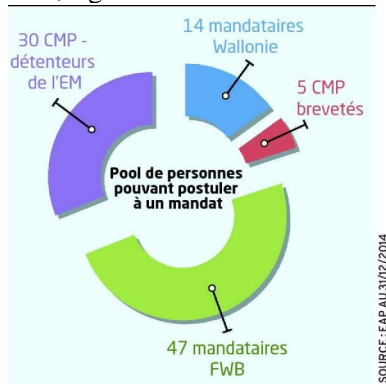
Contraintes de résorber les retards dans le calendrier, la Région wallonne et la Fédération Wallonie-Bruxelles ont reconduit tous les mandataires sortants – hormis ceux qui partent à la pension – évalués « très favorablement » par l'administration... Pour gagner du temps et éviter des recours. Soit 12 mandataires

sur 27 pour la Région et les OIP qui en dépendent, et 49 mandataires sur 51 du côté de la Fédération. Cette disposition transitoire devait permettre de faciliter la réforme. En généralisant ces renouvellements systématiques, les gouvernements vont accorder leur confiance sans bénéficier des bases nécessaires pour apprécier le bilan réel des hauts fonctionnaires concernés. « Mais le délai fixé pour que la nouvelle législature puisse les évaluer est beaucoup trop court », déplore André Flahaut.

Avec plus de trente années d'expérience derrière eux, plusieurs candidats de l'EAP espéraient ponctuer leur carrière au sommet d'un département public ou d'un OIP sous cette législature. C'est le cas d'Eric Hellendorff, 58 ans, directeur régional du Forem de Tournai et de Mons, inscrit dans le second cycle. « Pour continuer à progresser, il n'y a pas vraiment d'alternative », confirme-t-il. Mais les rares places qui se libèrent devraient principalement échoir aux managers sortants évalués « favorablement », prolongés dans leur mission jusqu'au 31 mars. L'amertume a déjà gagné les rangs de l'école. « De mon côté, je savais que rien n'était joué, confie Eric Hellendorff, dont l'étiquette Ecolo ne devrait pas jouer en sa faveur. Mais les candidats qui y ont cru mordicus doivent aujourd'hui faire leur deuil. »

Au-delà des querelles et des déceptions, le message politique a bel et bien changé. Au grand désespoir des verts. « Je craignais que la nouvelle majorité trouve un moyen pour bidouiller la désignation des mandataires, enchaîne Stéphane Hazée. Visiblement, c'est le cas. Les signaux sont maintenant plus clairs quant au retour des vieilles pratiques. C'est consternant ! » Agacé par ces « clercs de notaire qui prétendent ne pas faire de la politique », le ministre André Flahaut dénonce le « discours hypocrite » du parti Ecolo. « J'aime bien apprécier les personnes avec qui je travaille. L'administration n'était pas d'accord, mais j'ai réussi à les rencontrer. J'ai pu constater que certains fonctionnaires étaient bien moins notés que d'autres en raison de règlements de compte. » Sans détour, il défend le retour à un système restituant au monde politique sa part de responsabilité dans la désignation de mandataires.

Derrière les idéologies divergentes, tout l'enjeu du débat repose sur la définition du mot « responsabilité ». Et sur les pratiques qu'elle implique dans les arcanes du pouvoir. ● Ch. L.



EM : Executive master interuniversitaire, dispensé par l'Ecole d'administration publique.  
CMP : Certificat de management public, délivré au terme de l'Executive master et aux détenteurs du « brevet » (ancien système).