

la carte blanche

Alexandre Piraux Collaborateur scientifique (ULB), rédacteur en chef de la Revue d'Administration publique « Pyramides » (CERAP-ULB) (l'auteur s'exprime à titre personnel).

Les cabinets ministériels doivent retrouver leur expertise

Plus que l'existence de cabinets qu'il importe de mieux réguler, la question de la perte d'expertise en leur sein et dans les administrations publiques est inquiétante au regard d'un bon fonctionnement démocratique.

La question de l'existence des cabinets ministériels et de leur caractère pléthorique est un « marronnier » médiatique. Cela ne veut bien sûr pas dire qu'il s'agit d'une affaire négligeable. L'actualité récente l'a bien démontré.

Cette question fait office de « causalité diabolique » comme on disait au Moyen Âge, à savoir qu'elle est utilisée comme un facteur unique expliquant tous les dysfonctionnements. C'est un peu la technique du bouc émissaire.

Or, s'il est nécessaire et même

indispensable de discuter du rôle, de l'organisation et des modalités que peuvent prendre les cabinets ministériels, il serait illusoire si pas fallacieux de remettre en cause le principe même de leur existence.

En effet, si on établit une balance des avantages et inconvénients, nous constatons sans être exhaustif :

Les avantages

- Il représente une pépinière de potentiels futurs talents et de top managers. En ce sens, cette expérience de vie professionnelle possède une dimension initiatique et stratégique.

- Il s'agit d'une cellule mobilisable et hyper réactive ce qui a son importance dans un contexte d'accélération temporelle et de travail en continu où il peut arriver que la rapidité de la réaction l'emporte sur le

contenu de celle-ci, dans le sens où le pire est de décider tardivement lorsque tout est joué.

Les inconvénients

- Un cabinet ministériel représente une couche supplémentaire dans le « millefeuille administratif » déjà bien étoffé et peut constituer un élément de perturbation ou d'allongement des processus.

- L'aspect stratégique de la cellule peut conduire à une démotivation des fonctionnaires dépossédés de la partie la plus attractive de leur métier qui est de conseiller le décideur politique (advice to minister). Cela peut induire des courts-circuits qui laissent l'administration traditionnelle en retrait, ou pire dans l'ignorance de ce qui se passe.

La mise en balance des avantages et des inconvénients fait donc apparaître la nécessité d'une régulation sérieuse du fonctionnement et de la mission des cabinets ministériels par le biais d'une nouvelle réglementation claire et précise, en particulier quant à la répartition des tâches.

Etiollement au profit du privé

Par ailleurs, durant ces vingt dernières années, l'Etat dans toutes ses composantes, s'est vidé de son rôle et de ses compétences. Le mot « compétence » est aussi à entendre ici dans le sens de connaissance et de savoirs.

Comme l'a précisé le fameux sociologue Max Weber (XIX^e siècle) dans une formulation devenue classique, « *le grand instrument de supériorité de l'administration est le savoir spécialisé* ».

Naguère, les savoirs spéciali-

sés quasi exclusifs de l'administration publique ont mis cette dernière en position de force et de surplomb en fondant un super Etat technocratique, ce qui ne fut pas sans inquiéter et posa d'autres problèmes.

Aujourd'hui, les temps ont bien changé. Non seulement le monde est devenu beaucoup plus complexe, mais le contenu des savoirs pertinents et pratiques est le plus souvent apporté par des acteurs extérieurs. L'Etat se contente en général de valider, plus ou moins en connaissance de cause.

En effet, dans la plupart des domaines, l'Etat et ses services se retrouvent régulièrement dans la position captive de l'utilisateur dépendant d'une expertise externe qui peut être influencée ou subjective, avant de prendre une décision.

Cela est imputable à un étiole-

ment de l'expertise publique au profit de consultants ou d'experts privés. Or ces derniers se trouvent par leur position professionnelle très souvent en position de juge et de partie ce qui entraîne des conflits d'intérêts dangereux pour le fonctionnement démocratique représentant l'intérêt général.

Plus que l'existence de cabinets qu'il importe toutefois de mieux réguler, la question de la perte d'expertise au sein des cabinets ministériels et dans les administrations publiques est inquiétante au regard d'un bon fonctionnement démocratique au service d'une société équitable.

La réinjection de capacités d'expertise publique indépendante via des fonds publics est plus qu'urgente pour rompre certains monopoles d'expertise privée émanant de lobbies. ■