

**Communiqué de presse**  
**7 avril 2011 – Cour des comptes**

-----

**Rapport au Parlement fédéral :**  
**Les fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux**

**La Cour des comptes a examiné les mandats des fonctionnaires fédéraux de haut rang et fait rapport à ce sujet au Parlement fédéral. Le recrutement, la rémunération et l'évaluation des managers et des directeurs d'encadrement ont été analysés.**

L'introduction d'une nouvelle culture et structure managériale constituait un des piliers de la réforme Copernic. Depuis 2001, les fonctionnaires de haut rang ne sont plus désignés à titre définitif et à durée indéterminée, mais pour un mandat limité. Des conditions et des procédures de sélection spécifiques s'appliquent à leur cas. Ainsi, les titulaires doivent rendre compte de leurs réalisations, tant pendant qu'à la fin de leur mandat. Ils sont évalués sur cette base et bénéficient de conditions salariales favorables. Leur mandat ne peut, du reste, être prolongé que s'ils obtiennent la mention « très bon » à leur évaluation finale.

La Cour des comptes a examiné si leur recrutement, leur rémunération et leur évaluation se déroulaient correctement.

Certains titulaires de mandat ont été recrutés alors que le contenu de leur fonction n'avait pas été défini clairement. Leurs fonctions n'étaient par ailleurs pas explicitement intégrées dans les organigrammes des services publics fédéraux. Seul le nombre maximum de fonctions y est fixé.

Les procédures de sélection ont généralement abouti à un faible nombre de candidats aptes et n'ont conduit que dans un cas sur trois à la désignation d'un candidat « très apte ». La désignation définitive des titulaires de mandat a souvent tardé aussi, le plus souvent en raison de problèmes organisationnels. Selor a cependant effectué les sélections correctement.

Les services publics fédéraux n'ont généralement pas accordé suffisamment d'attention à la motivation formelle des désignations : celle-ci s'est limitée à plusieurs reprises à la mention des qualités du lauréat. En outre, les candidats non retenus n'ont généralement pas été informés de la décision finale.

En l'absence de la pondération de fonction pourtant obligatoire (qui doit servir de base au calcul de la rémunération), tous les présidents des comités de direction ont été placés dans la même bande de salaire. Or, il existe des variations importantes au niveau de l'ampleur et de la nature de leurs compétences.

Les pondérations de fonction des hauts fonctionnaires de niveau A et celles des titulaires de mandat ne sont pas bien harmonisées. Ainsi, le traitement de conseiller général est supérieur à celui de certains titulaires de mandat, qui occupent pourtant une place plus élevée dans la hiérarchie. Il est donc difficile de pourvoir ces fonctions à mandat.

Lorsque des fonctions à mandat sont vacantes pendant longtemps (par exemple, en raison d'une démission ou suite à l'annulation de la désignation par le Conseil d'État), les services

publics fédéraux ont parfois recours à une désignation temporaire pour assurer la continuité du service. De telles désignations ne sont cependant pas réglementées et engendrent des problèmes supplémentaires, notamment en raison de contestations quant aux compétences des mandataires temporaires.

Enfin, la Cour des comptes a constaté plusieurs lacunes au niveau des évaluations, qui doivent pourtant constituer l'élément central du système des mandats :

- Une évaluation intermédiaire sur trois n'a pas été effectuée.
- Plusieurs évaluations de présidents du comité de direction ont été réalisées sans l'intervention obligatoire d'un bureau externe.
- Lors des évaluations (principalement intermédiaires) des titulaires de mandats inférieurs, l'intervention obligatoire du ministre ou du secrétaire d'État comme deuxième évaluateur n'a pas eu lieu ou sa contribution s'est avérée limitée.
- Lors d'un certain nombre d'entretiens d'évaluation, le bilingue légal requis n'était pas présent.

Dans de nombreux cas, l'évaluation ne s'est pas non plus déroulée de manière optimale en raison de l'insuffisance des plans de gestion qui fixent les objectifs des titulaires de mandat. En effet, ces plans ne formulent pas les objectifs selon les normes Smart ou ne portent que sur une partie du mandat. De plus, ils ont rarement été actualisés. Par ailleurs, les mentions d'évaluation finale accordées n'étaient pas toujours suffisamment justifiées : soit l'évaluation ne prenait pas en considération des objectifs importants, soit elle ne portait pas sur les indicateurs y afférents.

Les dossiers d'évaluation ne sont pas tenus de manière homogène et minutieuse. Le contrôle centralisé de la qualité des évaluations que le SPF Personnel & Organisation devait organiser est resté lettre morte jusqu'à présent. Or, ce contrôle pourrait garantir une évaluation uniforme et de qualité.

La Cour des comptes estime que l'implication des ministres et managers dans le suivi et les évaluations de l'ensemble des titulaires de mandat doit être renforcée. Le passage aux contrats d'administration, consolidant les objectifs de tous les dirigeants de l'organisation, pourrait constituer une bonne opportunité en ce sens.

### **Informations pour la presse**

*La Cour des comptes contrôle les finances publiques fédérales, communautaires, régionales et provinciales. Elle contribue à améliorer la gestion publique en transmettant aux assemblées parlementaires, aux gestionnaires et aux services contrôlés des informations utiles et fiables, résultant d'un examen contradictoire. Organe collatéral du Parlement, la Cour travaille de façon indépendante des pouvoirs qu'elle contrôle.*

Le rapport *Les fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux* a été transmis au Parlement fédéral. Le rapport (41 p.), la synthèse (2 p.) et le présent communiqué de presse sont disponibles sur le site internet de la Cour :

[www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be).

Personne de contact :  
Cathy Van Poucke

Cellule des publications fédérales  
Tél. 02 551 85 28