

Synthèse

La Cour des comptes a réalisé un audit des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux (SPF). À cette occasion, elle a examiné comment la désignation des fonctionnaires de haut rang dans des fonctions à mandat s'opère au niveau fédéral. Son attention s'est portée à la fois sur le recrutement, la rémunération et l'évaluation des managers et des directeurs d'encadrement.

Sélection et recrutement

En raison de plusieurs réformes organisationnelles toujours en cours, certaines fonctions à mandat n'ont pas encore été définies. Les SPF prévoient uniquement le nombre maximum de fonctions à mandat, alors que celles-ci doivent être fixées dans un organigramme, ce qui suppose de les définir concrètement et de les situer dans la structure organisationnelle.

Les procédures de sélection et de recrutement prennent généralement beaucoup de temps. Les nombreux retards (enregistrés à tous les stades des procédures) sont le plus souvent imputables à des problèmes organisationnels. Cette situation s'est toutefois améliorée depuis la fin de l'audit. Vu la difficulté d'attirer suffisamment de candidats aptes, certaines procédures ne débouchent sur aucune désignation. Selor, qui joue un rôle-clé dans ces procédures, considère que la recherche proactive de candidats aptes dans des secteurs spécifiques et l'organisation de présélections seraient susceptibles de résoudre le problème, mais elles nécessitent de modifier la réglementation.

Les titulaires de plusieurs fonctions dirigeantes ont été désignés par intérim. Même si ces désignations visent à assurer la continuité du service, elles ne s'appuient sur aucune base réglementaire et conduisent à des impasses juridiques. Une série de propositions censées résoudre le problème ont été examinées, mais elles ont avorté avant de pouvoir être soumises au conseil des ministres.

D'une manière générale, les sélections de Selor sont effectuées correctement. La Cour des comptes a cependant constaté que des candidats sont dispensés des tests informatisés qu'ils ont déjà présentés dans un passé récent, alors que cette manière de procéder n'est pas réglementée. Par ailleurs, elle a également relevé, en ce qui concerne l'attestation de l'expérience requise, que Selor se contente d'une déclaration sur l'honneur et s'en remet aux départements pour réclamer les documents probants.

Des candidats qui ont pris part à plusieurs procédures de sélection pour des fonctions comparables, voire parfois identiques, obtiennent des résultats souvent très différents. Selon Selor, ces écarts tiennent à la variété des sélections, à la complexité fluctuante des fonctions, mais aussi à l'évolution des candidats.

Dans plusieurs dossiers, des problèmes ont affecté l'obligation de motivation matérielle ou formelle. Parfois, le problème était limité à des négligences ou à des lacunes dans la composition des dossiers de recrutement. Dans plusieurs arrêtés de désignation, toutefois, la motivation se révélait insuffisante car elle se bornait à mentionner les qualités du lauréat, sans effectuer de réelle comparaison avec les autres candidats. De même, une fois la décision finale rendue, les administrations omettaient la plupart du temps de la notifier aux candidats non retenus.

Rémunération

La Cour des comptes constate qu'il n'y a eu aucune pondération de fonction pour les présidents de comités de direction. Réglementairement, c'est pourtant cette pondération qui sert à fixer leur rémunération. Malgré les variations importantes observées en ce qui concerne l'ampleur et la nature des compétences des différents SPF, tous les présidents ont été placés dans la même bande de salaire. De même, aucune justification des résultats des pondérations antérieures à 2006 ne peut être présentée, alors qu'il s'agit d'un élément essentiel pour légitimer la rémunération octroyée. La rémunération de certains conseillers généraux dépassant celle des managers, il convient d'harmoniser les pondérations des fonctions de niveau A et celles des titulaires de mandat.

Évaluation

Certains aspects de l'évaluation des titulaires de mandat ne sont pas suffisamment pris en compte. Or, l'évaluation constitue un élément essentiel du système des mandats. En effet, seule l'obtention d'une mention « très bon » ouvre le droit à un prolongement du mandat. Ainsi, la Cour des comptes a constaté que plusieurs évaluations intermédiaires n'ont pas été exécutées, que de nombreuses évaluations ont été effectuées sans l'intervention obligatoire d'un bureau externe ou d'un deuxième évaluateur et que le bilingue légal requis n'était pas présent lors de différents entretiens d'évaluation. Les mentions d'évaluation accordées n'étaient pas toujours suffisamment justifiées: soit elles ne prenaient pas en considération des objectifs importants, soit l'évaluation se limitait à une description des objectifs, sans aucune évaluation ou mention des indicateurs y afférents.

Les plans de gestion sous-jacents sont, d'ordinaire, eux aussi insuffisants: ils ne formulent pas les objectifs selon les normes Smart (objectifs spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, déterminés dans le temps) ou ne portent que sur une partie du mandat. De plus, l'obligation d'adapter ces plans une fois par an n'est souvent pas respectée. La Cour des comptes considère qu'il y a lieu de renforcer l'implication des ministres et des managers dans l'approbation et le suivi de ces plans de gestion, en imposant notamment l'adoption explicite de ceux-ci. À cette fin, une méthode valable peut également consister à opter pour des contrats d'administration consolidant les objectifs de tous les dirigeants de l'organisation.

Deux directeurs d'encadrement n'ont pas obtenu de nouveau mandat alors que leurs fonctions étaient prévues réglementairement dans chaque SPF et qu'ils avaient reçu la mention d'évaluation « très bon ».

Le contrôle centralisé de la qualité des évaluations que le SPF Personnel et Organisation doit organiser depuis 2005 n'a jamais été exécuté, ce qui compromet l'application uniforme et correcte du principe de responsabilisation.