

COMMUNIQUE DE PRESSE

Octobre 2014

Rapport au Parlement flamand

Fonctions de cadre supérieur à l'administration flamande : sélection et pilotage



Le gouvernement flamand a décidé de responsabiliser les hauts fonctionnaires par le biais d'un système de mandats. Il a élaboré à cet effet un ensemble de procédures de sélection, de pilotage et d'évaluation qui s'avère généralement convenable. La Cour des comptes a cependant relevé quelques manquements. Ainsi, le gouvernement ne motive pas suffisamment les décisions de sélection ou les scores d'évaluation et le pilotage passe plutôt par les cabinets des ministres, sans tenir compte fréquemment des documents de politique générale et de planification. En outre, le gouvernement flamand combine son choix d'introduire un système de mandats avec des mandats en grades statutaires.

Audit

La Cour des comptes a examiné la sélection et le pilotage des hauts fonctionnaires flamands (fonctions d'encadrement supérieures et directeurs généraux). Les autorités flamandes ont décidé de responsabiliser autant que faire se peut ces fonctionnaires dirigeants en les nommant à des mandats temporaires. Jusqu'à présent, le gouvernement flamand confiait leur sélection à Jobpunt Vlaanderen. L'adjudicateur, généralement le ministre, choisissait les fonctionnaires parmi une liste de candidats jugés aptes. Les ministres pilotent les fonctionnaires dirigeants par le biais de contrats d'administration et de gestion, de planifications annuelles, d'évaluations annuelles, d'évaluations de mandat, de conseils stratégiques et d'autres formes de concertation.

Le nouveau gouvernement flamand a décidé de ne plus faire appel à Jobpunt Vlaanderen et a annoncé la suppression des contrats d'administration et de gestion. Les conclusions et recommandations de la Cour des comptes demeurent cependant pertinentes dans ce nouveau contexte. Quelques dispositions du statut du personnel flamand seront également modifiées le 1^{er} novembre 2014 pour ce qui concerne les cadres supérieurs.

Sélection

La Cour des comptes a examiné 58 dossiers de sélection. Elle a constaté que la procédure de sélection était convenablement développée, mais que les délais de dépôt des candidatures étaient parfois assez courts et les évaluations finales pas toujours suffisamment motivées. Comme prévu, Jobpunt Vlaanderen faisait appel à des bureaux de sélection extérieurs. Le bureau de sélection a estimé que quelques candidats qui n'avaient pas réussi un test de

compétences techniques d'après un jury externe étaient malgré tout aptes. Jobpunt Vlaanderen contrôlait la qualité des rapports des bureaux de sélection, ce qui contribuait à un déroulement correct de la sélection. Les modifications aux rapports à la suite du contrôle de qualité n'étaient cependant pas visibles dans les dossiers, alors que la note finale avait parfois été modifiée. La motivation des décisions de nomination par l'adjudicateur présente une évolution positive quoiqu'il reste de grandes différences de qualité.

Pilotage

Il ressort d'un questionnaire de la Cour des comptes que les ministres communiquent rarement directement avec les fonctionnaires dirigeants mais confient surtout le pilotage à leur cabinet. Les contrats de gestion et d'administration, ne jouaient qu'un rôle accessoire lors du pilotage, tout comme les documents de planification. Ainsi, seuls 16 % des hauts fonctionnaires interrogés ont eu un entretien avec le ministre au sujet de la planification et les priorités du ministre n'apparaissent pas toujours clairement dans le document de planification. La plupart des fonctionnaires dirigeants estiment que leur autonomie est suffisamment respectée.

Évaluation

La Cour des comptes a examiné 51 évaluations annuelles et 59 évaluations de mandat. Les procédures à cet effet sont également bien détaillées. Les cycles de gestion et d'évaluation ne sont cependant pas suffisamment harmonisés. L'évaluation annuelle, par exemple, ne pouvait pas s'appuyer sur le rapport d'exécution du contrat d'administration. La distribution des notes et des évaluations finales était relativement correcte mais ce sont surtout les évaluations annuelles qui manquaient de justification. Les ministres ont rarement commenté les scores et les évaluations finales. Une réaction formelle du ministre aux observations du fonctionnaire dirigeant ou un entretien entre les deux acteurs n'étaient pas à l'ordre du jour. Les évaluations annuelles n'ont pas donné lieu à la formulation d'objectifs de développement et seules 28 % des évaluations de mandat comportaient des points d'attention. Bien que la procédure d'évaluation de mandat ne diffère pas fondamentalement des évaluations annuelles, il n'existait pas toujours un lien univoque et logique entre les résultats des deux évaluations. Enfin, la procédure d'évaluation des directeurs généraux n'est pas spécifiquement élaborée pour ces hauts fonctionnaires.

Grade de mandat statutaire

Outre le régime des mandats, les pouvoirs flamands ont introduit le principe de la nomination définitive au grade de directeur général (adjoint). Les candidats extérieurs peuvent choisir entre la nomination à ce grade ou une relation contractuelle. Le caractère temporaire d'une fonction à mandat est cependant difficilement conciliable avec une nomination statutaire. Des fonctions autres que dirigeantes n'existent en principe pas pour ce grade.

Réaction de la ministre

La ministre de la Fonction publique flamande a pris note des recommandations de la Cour et fait savoir qu'elle les intégrait dans la note de politique générale Administration 2014-2019 et dans l'ensemble des instruments de gestion des ressources humaines des cadres supérieurs. Elle a mentionné le nouveau plan d'entreprise qui fera office de base d'évaluation, qui pourra être complété par des objectifs de développement. La Cour des comptes estime cependant que le calendrier d'approbation et de rapportage relatif au plan d'entreprise n'est pas coordonné avec le cycle d'évaluation. La ministre ne souhaite pas suivre quelques recommandations.

Information destinée à la presse

La Cour des comptes est l'institution chargée de contrôler les finances publiques fédérales, communautaires, régionales et provinciales. Elle contribue à l'amélioration de la gestion publique. À cet effet, elle fait parvenir aux assemblées parlementaires, aux gestionnaires et aux services contrôlés, des informations utiles et fiables, résultant d'un examen contradictoire. En sa qualité d'institution collatérale du Parlement, la Cour des comptes est indépendante des organes qu'elle contrôle.

Le rapport relatif aux fonctions de cadre supérieur à l'administration flamande (*Topkaderfuncties bij de vlaamse overheid : selectie en aansturing*) a été transmis en néerlandais au Parlement flamand. Il a également été mis en ligne, ainsi que le présent communiqué de presse, sur le site web de la Cour des comptes (www.courdescomptes.be).