

La vacance du détachement et son organisation au sein du SPW ARNE

Auteur : Richard, Alexandre

Promoteur(s) : Cervera-Marzal, Manuel

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences du travail

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/17574>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : RICHARD

Prénom : Alexandre

Matricule : S102544

Filière d'études : Master en Sciences du Travail, 60 crédits

Travail dans le cadre du cours :
Mémoire de fin d'études

**La vacance du détachement et son organisation au sein
du SPW ARNE**

Promoteur : Monsieur Manuel Cervera-Marzal

Lecteur : Nicolas JACQUET

En préambule à ce travail de fin d'études, je souhaite adresser mes remerciements à plusieurs personnes.

Dans un premier temps, je souhaite remercier l'ensemble du corps professoral de la FASS qui m'ont apporté une réflexion plus profonde sur le monde du travail et l'ingénierie de notre système de sécurité sociale. Je remercie plus particulièrement Monsieur Cervera-Marzal pour ses remarques et sa bienveillance dans son approche pédagogique, mais plus particulièrement pour la confiance qu'il m'a accordée dans le cadre de ma recherche.

Dans un second temps, je remercie tous les intervenants qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce TFE.

Enfin, je souhaite de tout cœur adresser mes remerciements à ma famille pour le soutien qu'ils m'ont apporté. Je remercie sincèrement Anaïs, ma merveilleuse future épouse, de repousser mes limites à chaque instant, de la confiance qu'elle m'a toujours portée, et de son soutien sans faille.

Table des matières

Introduction	4
La réglementation régissant le détachement.....	4
Traitement du détaché	5
Les rôles d'un Cabinet ministériel.....	5
Les relations entre un Cabinet ministériel et l'administration.....	6
Le détachement dans la presse	7
Présentation de la question de recherche.....	7
Revue de littérature	8
Le modèle objectivant	9
La gestion de l'imprévu.....	10
Le nouveau management public : entre réduction des coûts et gestion par les résultats.....	11
La solidarité organique au détriment de la solidarité mécanique	12
L'action organisée	13
L'action organisée au sein de la Région wallonne	13
Méthodologie	16
Profil des interviewés	18
Description du terrain de recherche.....	20
La définition du mécanisme	21
Les fonctions « clefs » au détriment de l'expertise	23
Les relations de travail entre les Cabinets et le SPW ARNE	25
L'informalité des échanges entre les deux institutions influe sur l'organisation de travail du SPW ARNE.....	28
Le Nouveau Management Public en Wallonie.....	31
Analyse des données	32
Le diagnostic de la structure formelle	32
L'analyse de la cohérence interne	32
L'analyse de la cohérence externe.....	35
Le diagnostic de la structure informelle	35
Le sociogramme des relations	36
Présentation du sociogramme des relations.....	36
Définition des relations entre acteurs	36
L'agent détaché et l'agent administratif.....	36
La ligne hiérarchique et l'agent de l'administration.....	36

La ligne hiérarchique et l'agent détaché.....	37
La gestion de l'imprévu.....	37
La division du travail.....	38
Le Nouveau Management Public	38
Interprétation des données.....	39
Conclusion.....	42
Bibliographie.....	45
Ouvrages.....	45
Articles scientifiques & Article de presse	45
Rapports	45
Sites internet	46
Sources juridiques	46
Annexes.....	47
Guides d'entretiens.....	47
Entretiens exploratoires	47
Entretiens de fond – Haut fonctionnaire/Ministre	48
Entretiens de fond – Agent détaché.....	49
Entretiens de fond – Agent de l'administration.....	50
Protocole de collaboration.....	51

Introduction

En Région wallonne, le Pouvoir politique et l'administratif travaillent de concert afin de mener à bien leur mission de service public. L'administration wallonne, dont notamment le SPW ARNE (Agriculture, Ressources Naturelles et Environnement) assure essentiellement cette mission d'un point de vue opérationnel et assume également la continuité de ce service. Le Pouvoir politique, quant à lui, initie les politiques de demain et renforce les politiques d'aujourd'hui.

Nous parlerons de deux institutions bien distinctes l'une de l'autre, les Cabinets ministériels et le SPW ARNE. Toutefois, une de ces deux institutions peut altérer l'organisation de travail de l'autre.

Cette altération peut notamment provenir d'un phénomène en particulier. Dans le cadre de cette législature [Gouvernement wallon PS-MR-ECOLO 2019-2024], ce phénomène est défini par l'article 12 de l'Arrêté du Gouvernement wallon (AGW) du 14 septembre 2019 relatif aux Cabinets des Ministres du Gouvernement wallon, au Secrétariat du Gouvernement wallon et au SePAC¹.

La réglementation régissant le détachement

Nous introduisons, ci-dessous, l'article 12 de cet arrêté afin de contextualiser l'altération que peut rencontrer l'administration dans l'organisation de son travail.

« Art.12. § 1^{er}. Les agents des Cabinets ministériels ou acteurs du Gouvernement peuvent être désignés ou détachés d'un service public de l'État fédéral, d'une entreprise publique autonome, d'un organisme d'intérêt public, d'un service ou d'une administration dépendant des Communautés ou des Régions, des Provinces, des Communes, de la Commission Communautaire commune ou de la Commission Communautaire française, ou d'un établissement d'enseignement organisé ou subventionné. (...) »

§ 2. Les agents détachés ne peuvent rester en fonction dans leur emploi d'origine, ni continuer à en exercer, même à temps partiel, leurs attributions d'origine pendant la durée de leur détachement. »

Nous comprenons que cet article définit une mise à disposition d'un agent administratif par l'administration régionale à un Cabinet ministériel et que cet agent n'exerce plus aucune mission au sein de son organisation de travail initiale.

Cet article nous permet de comprendre que c'est donc le Pouvoir politique qui peut potentiellement influencer l'organisation du travail au sein de l'administration régionale et plus particulièrement, au sein du SPW ARNE ; organisation qui nous occupe dans le cadre de ce travail.

¹ <https://wallex.wallonie.be/eli/arrete/2019/09/14/2019030867/2022/07/21>

Traitement du détaché

Afin de poursuivre cette contextualisation, il nous semble primordial de développer également l'article 24 de ce même AGW.

« Art. 24. § 1^{er}. La prise en charge du traitement des agents détachés est réglée comme suit : 1° lorsque l'employeur d'origine consent à poursuivre le paiement du traitement, l'agent obtient l'allocation annuelle de Cabinet, éventuellement majorée prévue, à l'article 18 ou, pour les collaborateurs exerçant les fonctions de chauffeur, l'allocation forfaitaire mensuelle visée à l'article 21 ; »

En Région wallonne, le traitement des agents détachés de l'administration wallonne dans un Cabinet ministériel wallon est pris en charge par l'administration régionale.

En Belgique, un principe de gestion des ressources humaines oblige l'employeur à ne pas rémunérer deux personnes pour le même poste. C'est notamment la raison pour laquelle, de manière générale, un employeur belge attend 30 jours+1 [qui correspond à la fin du salaire garanti] pour procéder au remplacement du travailleur qui est absent de son poste de travail.

Les rôles d'un Cabinet ministériel

Aujourd'hui, selon Meert A. & Brans M. (2021)², les cabinets exercent un soutien politique et administratif aux ministres. En effet, ils apportent un appui technique et administratif. Les cabinets assument également le rôle de conseil politique et de communication. Ces institutions jouent un rôle de coordination à la fois horizontale (coordination interministérielle et intergouvernementale entre les différents niveaux de pouvoir fédéral et fédérés) et **verticale** (supervision de l'administration).

Les Cabinets ministériels sont composés d'un nombre de membres relativement important. À titre informatif, le nombre d'équivalents temps plein dont peuvent bénéficier les cabinets sont visés à l'article 7 de l'AGW du 14 septembre 2019 relatif aux Cabinets des Ministres du Gouvernement wallon, au Secrétariat du Gouvernement wallon et au Sepac.

- Ministre-Président : 68 ETP
- Vice-Président : 55 ETP
- Ministre : 41 ETP

² Meert, A. & Brans, M. (2021). Les cabinets ministériels en Communauté germanophone et leurs membres (1999-2019). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2521, 5-56. <https://doi.org/10.3917/cris.2521.0005>

Ils comptent chacun en leur sein, d'une part, du personnel politique (chefs de cabinet, conseillers, attachés de presse et assistants) et, d'autre part, du personnel logistique et administratif (secrétaires, comptables, chauffeurs, réceptionnistes, etc.). Ces différents membres du personnel proviennent de divers horizons, certains d'entre eux proviennent de l'administration.

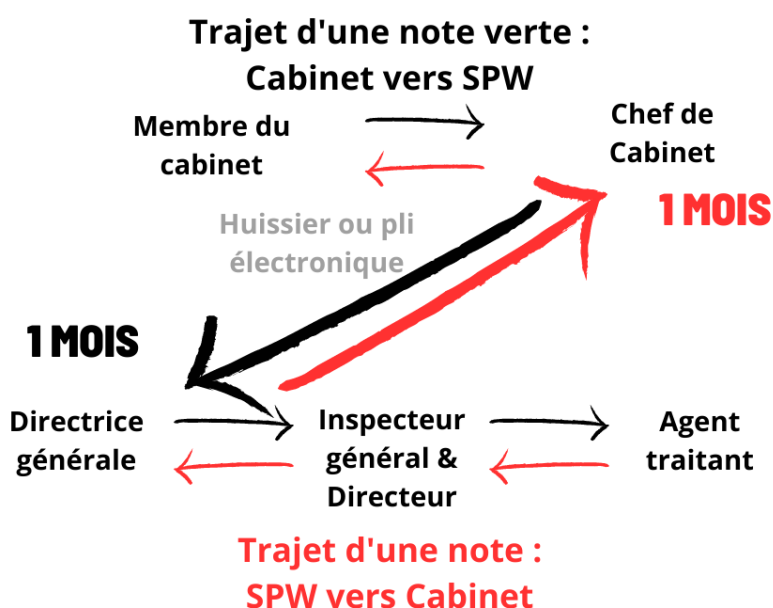
Les relations entre un Cabinet ministériel et l'administration

Les relations entre un Cabinet ministériel et l'administration régionale wallonne sont encadrées par le **protocole de collaboration [voir annexe]**. Cet outil permet de réguler les modalités de communication entre les deux institutions. Les demandes, décisions et informations adressées par un Cabinet au SPW doivent être formulées par une note verte [entendre : injonction] dans le respect de la voie hiérarchique.

L'administration, de manière générale, a un délai d'un mois afin d'apporter une réponse à une note verte, et ce, dans le respect de la ligne hiérarchique.

Dans les situations d'urgence, les demandes peuvent être adressées directement au destinataire final. Toutefois, la ligne hiérarchique doit en être informée simultanément. Cependant, aucun délai n'est précisé concernant le caractère urgent. Dès lors, le degré d'urgence semble être laissé à l'appréciation des deux parties.

Nous vous proposons un schéma représentatif du trajet d'une note verte du cabinet vers l'administration ainsi qu'une note adressée par le SPW au Cabinet. Ceci représente un parcours classique de communication entre les deux institutions et ses acteurs.



Il nous semble intéressant d'illustrer ce parcours procédural afin de contextualiser et de comprendre les raisons de certaines interactions entre les détachés et les membres de l'administration.

Le détachement dans la presse

Selon une enquête du journal « Le Soir »³ menée auprès des différents niveaux de pouvoir de notre État, 80 % des détachements sont (presque) gratuits pour les cabinets. Cette charge financière, que représente le traitement du salaire, est donc assumée par l'administration. Dès lors, de manière générale, le détachement ne permet pas à l'administration de procéder au remplacement de l'agent parti en cabinet.

Le terme « presque » est utilisé par le quotidien afin de spécifier que l'agent détaché bénéficie d'une prime de Cabinet mensuelle. Celle-ci est accordée à l'agent dû au fait que le travail en cabinet est lié aux agendas politiques et aux actualités. L'horaire de travail est donc plus conséquent que celui établi dans le contrat de travail de l'agent.

La raison pour laquelle cette pratique est largement répandue est qu'elle offre aux Cabinets ministériels la possibilité de bénéficier de l'expertise de l'administration sans supporter les coûts budgétaires qui y sont associés.

Le détachement est donc une procédure administrative peu connue du grand public et même, parfois de l'administration même. Néanmoins, lorsque l'administration se retrouve confrontée à un détachement, celle-ci peut se sentir démunie face à cette procédure. C'est la raison pour laquelle, nous souhaitons étudier ce mécanisme d'un point de vue organisationnel.

Présentation de la question de recherche

Notre recherche se focalise sur l'influence du mécanisme de détachement sur l'organisation du travail au sein du SPW ARNE. L'intérêt pour cette thématique a été démontré dans l'introduction et son terrain de recherche sera développé dans la seconde partie de ce travail, la partie empirique.

Suite à ces éléments, nous avons voulu présenter la question de recherche qui se présente comme suit :

Quel(s) impact(s) le détachement d'un agent administratif wallon au sein du SPW ARNE dans un cabinet ministériel wallon peut-il avoir sur l'organisation du travail du SPW ARNE ?

³ Counasse X., Dubuisson M., Vande Velde S. (2023, 13 mai) *Les collaborateurs détachés, le bon filon pour des cabinets (soi-disant) moins chers*. Le Soir. Consulté le 13 mai 2023 sur <https://www.lesoir.be/513105/article/2023-05-13/les-collaborateurs-detaches-le-bon-filon-pour-des-cabinets-soi-disant-moins?fbclid=IwAR1E4XTCBtA1pc7WQ88Sb6EFkDb2EtGsPHxgQyELhHPdBB9zmTbTeFdKgCo>

Dans cette optique et compte tenu de cet environnement, notre volonté a été de développer la vision qu'avaient les différents acteurs de ce mécanisme et de comprendre l'influence de celle-ci sur l'organisation du travail ainsi que sur la charge de travail des agents du SPW ARNE.

Ce travail se divise en deux parties. La première partie est de nature théorique et se compose de plusieurs éléments. Tout d'abord, l'objet de recherche est présenté, ainsi qu'une revue littéraire qui est réalisée pour exposer les éléments théoriques issus de la littérature scientifique pertinente à la problématique étudiée.

Après cela, les hypothèses formulées au cours du travail pour répondre à la question de recherche sont présentées. Puis, la méthodologie de recherche utilisée pour la collecte et le traitement des informations est développée.

La deuxième partie du travail est de nature empirique et se concentre sur la présentation des données recueillies et leur analyse. Enfin, la conclusion du travail synthétise les résultats obtenus pour répondre aux hypothèses émises et propose des pistes de recherche pour l'avenir.

Revue de littérature

Le cadre théorique s'appuie notamment sur les principes de la sociologie de l'action organisée, plus précisément sur les diagnostics organisationnels. Nous nous intéresserons, de manière spécifique, à l'analyse de la cohérence interne développée sur base du modèle objectivant de Pichaut & Nizet qui se concentre sur la structure formelle du SPW ARNE. Nous nous pencherons également sur la structure informelle, l'interaction entre le détaché et les membres de son administration par une approche contingente organisée.

La contingence organisée met en exergue l'importance de la gestion stratégique et du management adaptatif afin de permettre aux organisations de s'ajuster efficacement à leur environnement. Cette approche souligne également l'importance de la prise de décision en tenant compte de facteurs externes qui peuvent affecter l'organisation (SPW ARNE). Ici, le cas échéant, le facteur externe est l'agent détaché de son administration.

L'intérêt de ce cadre analytique est de révéler les structures formelles et informelles et de comprendre l'organisation de travail au sein du SPW ARNE.

Nous nous appuyerons également sur une théorie de Philippe Perrenoud qui envisage la gestion de l'imprévu comme élément régulateur de certaines situations dans l'organisation de travail.

Le modèle objectivant

Jean Nizet et François Pichaut ont œuvré ensemble afin de modéliser des grilles de lecture relatives aux gestions des ressources humaines. 5 modèles ont été développés par les auteurs (Arbitraire, **objectivant**, individualisant, conventionnaliste, et le valoriel).

Le modèle qui nous intéresse est l'objectivant. Celui-ci est très marqué par un encadrement formel et structuré. Il vise également la planification des événements liée à la situation administrative des travailleurs.

Dans ce modèle, le développement des agents reste circonscrit aux formations procédurales axées sur l'acquisition de compétences spécifiques et/ou de savoir-faire techniques. Ce modèle vise l'efficacité organisationnelle.

Une administration publique comme le SPW ARNE est un cadre très formel et structuré. Un organigramme⁴ est d'ailleurs à disposition de tout un chacun. La vie administrative et les barèmes de traitement sont repris dans la législation régionale et diffèrent selon le statut de la relation entre l'employeur et l'employé.

En Wallonie, la formation du personnel régional est encadrée par le Code de la Fonction publique⁵. Selon les grades, l'agent doit réaliser au minimum un certain quota d'heure de formation.

Afin d'illustrer nos propos, nous vous invitons à prendre connaissance de l'article 108 bis du Code de la Fonction publique :

« Tout agent titulaire du grade de premier attaché, de premier gradué, de premier assistant ou de premier adjoint doit suivre au moins douze heures de formation par année civile.

Tout agent titulaire du grade de directeur doit suivre au moins dix-huit heures de formation par année civile. »

L'intérêt du modèle objectivant est qu'il offre une approche systémique pour comprendre comment les pratiques de GRH peuvent être adaptées à des situations organisationnelles spécifiques. Selon les auteurs, le modèle objectivant est également utilisé pour évaluer l'efficacité des pratiques de GRH dans différents contextes organisationnels.

⁴ <https://spw.wallonie.be/organigramme-spw-agriculture-ressources-naturelles-et-environnement>

⁵ https://wallex.wallonie.be/files/pdfs/17/7199_Arr%c3%aat%c3%a9_du_Gouvernement_wallon_portant_le_Code_de_la_fonction_publique_wallonne_01-03-2023-.pdf

Toutefois, il est primordial de signaler que le modèle objectivant présente des limites. Par exemple, le modèle ne reconnaît pas le rôle des processus de négociation et de l'influence politique dans la mise en œuvre des pratiques de GRH.

Enfin, le modèle peut également être considéré comme trop rigide, car il ne permet pas une adaptation rapide aux changements organisationnels ou environnementaux imprévus.

Ces différents éléments nous poussent à choisir ce modèle afin de pouvoir définir la structure que nous souhaitons étudier. Ce modèle se conforme à l'environnement étudié.

Le détachement étant une procédure spécifique au sein de l'administration wallonne, nous souhaitons contextualiser l'organisation de travail initiale au sein du SPW ARNE.

Grâce à une approche interactionniste, nous pouvons analyser les effets que génère le mécanisme de détachement et plus précisément, les effets sur la charge de travail des agents du SPW ARNE (Abord de Chatillon E. & Desmarais C. (2012)).

La gestion de l'imprévu

Philippe Perrenoud a étudié la problématique liée à un passage d'un modèle de fonctionnement structuré à un modèle de fonctionnement déstructuré par un évènement. Les missions essentielles d'une organisation doivent toujours être assumées par celle-ci. La charge de travail doit rester soutenable pour l'organisation en elle-même.

Cet auteur tente une approche préventive afin de faire face à l'imprévu et présenter des actions en situations imprévisibles en se confrontant à la survenance de différents scénarii susceptibles, soit de conduire l'organisation à s'écarter de ses principaux objectifs, soit de menacer la continuité des opérations.

Philippe Perrenoud s'interroge sur la possibilité de se former à la gestion des imprévus, et ce, de manière efficace. L'auteur part du principe que l'on ne peut s'accommoder de toutes les conséquences de mauvaise gestion des imprévus, ni de déléguer leur traitement de ceux-ci à d'autres opérateurs. Il souhaite démontrer l'opportunité de développer des compétences sur la gestion des imprévus.

L'auteur explique son raisonnement qui mènera à une proposition de définition du terme imprévu. Il invite le lecteur à penser que la plupart des évènements dits « imprévus » surprennent par leur moment d'occurrence plutôt que par leur possibilité même. Selon lui, ce scénario représente un imprévu *relatif*, car ce n'est pas l'évènement qui représente l'imprévu, mais le moment où celui-ci se produira.

Selon l'auteur, l'esprit humain est capable de faire preuve d'inventivité en développant une réponse originale et pertinente à un évènement qui n'était pas seulement inattendu, mais qui n'avait même pas été envisagé auparavant. Dans certaines Directions, ce cas de figure peut probablement se présenter.

L'auteur distingue deux paliers de gestion :

- la gestion d'un imprévu limité, où l'incertitude porte surtout sur le moment ;
- la gestion d'un imprévu plus radical où l'évènement même est aux limites du déjà pensé, voire du concevable.

Notre travail porte sur le premier type de gestion.

Le travail du sociologue suisse porte sur l'opportunité d'automatiser [machine >< humain] certaines gestions de l'imprévu. Monsieur Perrenoud met en exergue l'analyse de l'action comme un outil clef pour faire face à l'imprévu, en permettant de réfléchir sur nos actions, d'identifier les problèmes et de trouver des solutions adaptées.

Le nouveau management public : entre réduction des coûts et gestion par les résultats

"Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?" de Éric Abord de Chatillon et Claude Desmarais est un article de recherche qui examine les effets de la mise en place du Nouveau Management Public (NMP) sur les employés du secteur public.

Nous constatons que le NMP est un modèle de gestion basé sur l'efficacité et la productivité, avec un accent mis sur la **gestion par les résultats et la réduction des coûts**. Le mécanisme de détachement peut, sous certains aspects, se retrouver dans ce modèle de gestion proposé par E. Abord de Chatillon et Cl. Desmarais.

Les auteurs soutiennent que le NMP a entraîné une surcharge de travail pour les employés du secteur public. Ils examinent les causes de cette surcharge de travail, notamment la réduction des effectifs, l'augmentation des tâches administratives et la pression pour atteindre des objectifs de performance élevés.

Les auteurs examinent également les effets négatifs de cette surcharge de travail sur la santé mentale et physique des employés du secteur public. Ils soutiennent que la surcharge de travail peut entraîner un stress chronique, une détérioration de la santé mentale, une augmentation de l'absentéisme et une baisse de la qualité du travail.

Même si l'aspect de la santé au travail n'est pas étudié dans le cadre de notre travail, nous avons rencontré des éléments qui rapportent de manière empirique que le détachement peut se révéler être une procédure violente. Le détaché quitte du jour au lendemain son poste à l'administration ainsi que ses

collègues, avec parfois un sentiment de culpabilité éprouvé envers ses anciens collègues, en laissant vacantes ses tâches initiales.

La solidarité organique au détriment de la solidarité mécanique

Nous souhaitons nous appuyer sur Émile Durkheim, et plus précisément son ouvrage "De la division du travail social".

Durkheim propose une analyse de l'évolution des sociétés en lien avec la division du travail. Selon lui, à mesure que les sociétés deviennent plus denses sur le plan matériel et moral, la division du travail s'approfondit.

Selon lui, la division du travail est une caractéristique fondamentale de la société moderne qui se traduit par une spécialisation des tâches et une interdépendance croissante entre les individus. En effet, les différentes tâches de la vie sociale se spécialisent, et les individus se voient attribuer des rôles plus spécifiques.

Cette interdépendance conduit à une solidarité organique basée sur la complémentarité des fonctions sociales.

Durkheim identifie deux catégories de société :

- Les sociétés prémodernes ;
- Les sociétés modernes.

Durkheim soutient que la solidarité organique est différente de la solidarité mécanique qui caractérisait les sociétés prémodernes dans lesquelles les individus partageaient des valeurs et des normes communes. Les différenciations individuelles sont limitées. Les divisions sociales se fondent principalement sur la parenté, l'âge et le sexe. La conscience collective, c'est-à-dire les sentiments et les représentations partagés, imprègne les consciences individuelles. La cohésion de la société repose sur une solidarité mécanique basée sur la similitude entre les individus et leur conformité aux normes, aux valeurs et aux rôles sociaux traditionnels.

Dans les sociétés modernes, la solidarité organique est le produit de l'interdépendance et de la spécialisation des tâches. La différenciation des individus est très développée. Les individus sont liés les uns aux autres par une division du travail complexe. Ils deviennent de plus en plus autonomes.

La socialisation contribue à la différenciation et à la spécialisation des individus. Les consciences individuelles s'émancipent en grande partie de la conscience collective.

Tout ceci favorise l'individualisation croissante des personnes et la complémentarité des individus dans la société croît également.

Durkheim identifie cependant un risque dans cette solidarité organique : la perte de la cohésion sociale.

En effet, la prépondérance de l'individualisme dans les sociétés modernes fait apparaître certains incidents, dont notamment la fragilisation des individus.

L'action organisée

L'action collective n'émerge pas de manière naturelle, elle résulte d'un construit social. Ce processus social représente un ensemble de solutions spécifiques créées par les acteurs, avec leurs capacités et leurs valeurs particulières afin de faire face aux problèmes posés par l'action collective. Un de ces problèmes réside dans l'aspect coopératif des individus afin de faire émerger la réalisation d'objectifs communs malgré des intérêts particuliers. Ces solutions sont donc fortement influencées par des circonstances spécifiques et peuvent sembler arbitraires.

« Pour Raymond Boudon (1934-2013), les acteurs ont toujours de bonnes raisons d'agir comme ils le font. Il a montré que le sens donné par les acteurs à leur comportement doit se comprendre à travers trois types de rationalités : instrumentale, axiologique et cognitive. Les phénomènes sociaux s'interprètent donc comme étant le résultat de l'ensemble des choix posés librement par les acteurs. D'une part, les comportements humains ont une rationalité au sens où les acteurs ont toujours de bonnes raisons d'agir comme ils le font. Mais ces bonnes raisons ne sont pas uniquement d'ordre économique.

Au contraire, elles sont le produit d'une rationalité qui est à la fois instrumentale, axiologique et cognitive. D'autre part, les phénomènes sociaux doivent s'interpréter comme résultant de l'ensemble des choix ainsi posés, librement, par des acteurs individuels. Boudon participe donc au développement d'une sociologie constructiviste, qui cherche à comprendre les phénomènes sociaux globaux à partir de l'action concrète des individus. » (Boudon, Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique, cité par Schoenaers : 6).

L'action organisée au sein de la Région wallonne

Afin d'appréhender le processus de coordination au sein de la Région wallonne, il est essentiel de comprendre le principe de régulation. Nous adoptons la définition donnée par J.D. Reynaud (1988,1993) qui décrit ce processus comme étant « l'activité de production des règles qui contribuent à orienter les conduites des acteurs dans un espace social déterminé. ».

Ainsi, l'activité de régulation au sein d'une organisation est étroitement liée à l'établissement d'un projet commun et à la mise en place d'une action organisée. Il convient de souligner que cette activité de régulation, connue sous le nom de régulation de contrôle, ne provient pas exclusivement des autorités de l'organisation.

Afin de contextualiser cette régulation, nous nous sommes rendus sur le site internet du Parlement de Wallonie⁶, nous avons réalisé que le Gouvernement, en plus d’être le pouvoir exécutif, exécute de plus en plus un rôle législatif. En effet, dans le courant de cette législature, 177 projets de décrets [C’est le Gouvernement qui est à l’initiative du texte] ont été proposés au Parlement wallon, contre 162 propositions de décrets [Ce sont les Députés wallons qui sont à l’initiative de ces propositions]. Le Gouvernement sanctionne donc davantage les textes wallons.

L’espace social entre le Gouvernement et le SPW ARNE est donc la Région wallonne et le projet commun est la mise en œuvre de la Déclaration de Politique Régionale en matière de politique environnementale, agricole et celles liées aux ressources naturelles par le biais du contrat d’administration⁷.



Le contrat d’administration est un acte écrit dans lequel nous retrouvons les accords conclus entre le Gouvernement et son administration. Ce contrat d’administration 2020-2025⁸ découle directement de la Déclaration de Politique Régionale. Ceci représente la feuille de route du Gouvernement et de l’administration. Ce document expose les objectifs stratégiques et opérationnels. Cela facilite les échanges entre les deux institutions et définit les rôles de chacun.

Le contrat entend planifier et évaluer les actions, et son contenu est adapté en fonction de l’évolution des priorités.

⁶ <https://www.parlement-wallonie.be/pwpages?p=decrets-budgets-form>

⁷ <https://spw.wallonie.be/contrat-d-administration>

⁸ https://spw.wallonie.be/sites/default/files/CA20-25_SPW_Partie%20Stable_VSignature_20211118_0.pdf

Le contrat d'administration est un outil flexible. En effet, en fonction de l'actualité et des priorités, celui-ci peut évoluer. Le Protocole de collaboration, quant à lui, représente, en partie, l'activité de régulation entre le SPW ARNE et les Cabinets ministériels.

« Ceux à qui ces règles doivent s'appliquer, bien qu'ils n'en soient pas les auteurs, peuvent les suivre de plus ou moins bon cœur. Mais il se peut aussi qu'ils s'efforcent, ne serait-ce que pour se protéger, d'élaborer leurs propres règles. » (Reynaud, 1993, p. 18).

Reynaud fait référence à cette forme de régulation en tant que « régulation autonome », qui représente l'activité de régulation provenant directement des exécutants (membres de cabinets et agents de l'administration) et non de la hiérarchie. Cette régulation peut être perçue comme une forme de résistance vis-à-vis de la définition autonome du travail ou bien comme une simplification d'une procédure administrative jugée comme trop lente.

Il existe différentes sources de régulation au sein d'une organisation. Il peut y avoir une négociation, une existence de compromis ou au contraire, un conflit autour de la définition des règles du jeu. Dès lors, la régulation devient conjointe.

Nous nous intéressons à la relation entre les membres du Cabinet, plus singulièrement, les détachés, et les agents de l'administration.

Concevoir la construction des règles du jeu entre les deux institutions, permet de comprendre comment ces règles conditionnent l'action collective et organisée.

Par conséquent, comprendre comment le contexte, les caractéristiques des acteurs, mais aussi la gestion du Cabinet et du SPW ARNE participent à définir la problématique présente et qui doit faire l'objet de l'intervention collective ou organisée par les acteurs des deux institutions.

Dans certains contextes, les acteurs peuvent ne pas identifier de problème, soit parce que les situations analysées ne sont pas identifiées comme problématiques, soit parce qu'aucune des solutions potentielles ne nécessite l'intervention de l'action organisée.

Lorsque ces problèmes sont traités par les acteurs, il est avant tout question de repérer et de comprendre les règles du jeu élaborées et favorisées par les acteurs en identifiant de quelle manière les problèmes et incertitudes sont habituellement résolus.

Il nous semble que cette théorie rejoint l'analyse de Philippe Perrenoud sur le développement de compétences dans le cadre de la gestion de l'imprévu.

Nous estimons que le fil rouge qui se dessine à la lecture de ces textes est relatif à la question de la gestion du changement et des incertitudes dans les organisations de travail. Le mécanisme de

détachement représente cette incertitude et la gestion de l'imprévu, ainsi que la régulation de contrôle du travail au sein du SPW ARNE.

L'association de ces textes nous permet de mettre en évidence l'importance de la capacité des individus et des organisations à s'adapter à des changements et des incertitudes, que ce soit dans la gestion du travail ou des ressources humaines.

Méthodologie

Dans cette partie de l'étude qui nous occupe, nous allons aborder la démarche faite sur le terrain pour tenter de répondre à notre question de recherche ainsi que la construction de nos hypothèses.

La problématique du détachement a déjà fait l'objet de plusieurs enquêtes et études. Néanmoins, l'analyse de la littérature a montré que la problématique, avec un point de vue relatif à la Science du Travail, n'a pas encore été beaucoup étudiée. Nous avons le sentiment que ce travail est un travail exploratoire et posera la première pierre, de manière indicative et scientifique, de la recherche sur les effets que génère le détachement sur l'organisation du travail au sein des administrations wallonnes.

Pour recueillir nos données, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, car l'utilisation d'un guide pour accompagner les entretiens permet de structurer les échanges autour d'une série de thèmes qui permettent d'investiguer la problématique choisie.

Nous avons emprunté la méthode hypothético-déductive. Cette approche consiste à formuler des hypothèses de recherche afin de les confronter avec le terrain et les conséquences observables. Ceci permet de déduire la validité et donc, de confirmer, infirmer ou nuancer ces hypothèses. Nous avons choisi cette démarche scientifique, car elle nous semble théoriquement acceptable et élémentaire.

Lorsque nous qualifions notre démarche de démarche « acceptable », nous souhaitons préciser que celle-ci est légitime aux yeux de plusieurs spécialistes des sciences sociales, même si elle n'est pas considérée comme étant une solution parfaite ou universelle à une problématique donnée. Cela signifie que la démarche est reconnue comme étant valable, pertinente et fondée sur des principes et des connaissances éprouvées dans le domaine des sciences sociales.

Quand nous désignons notre démarche d'« élémentaire », nous mettons en évidence le fait qu'elle guide le chercheur novice à travers les principales étapes attendues dans une recherche empirique, mais sans aller pour autant plus loin.

En simplifiant la démarche, certaines technicalités et questions de détail qui sont inévitables dans les recherches réelles peuvent être laissées de côté. L'objectif que nous nous fixons est de nous familiariser avec les étapes fondamentales de la recherche en sciences sociales, telles que la formulation d'une

question de recherche, la collecte de données, l'analyse des données et la rédaction d'un rapport scientifique.

Comme précisé précédemment, cette recherche sert de point de départ pour d'éventuels autres travaux. Notre travail ne prétend pas fournir une méthodologie exhaustive ou approfondie.

En ce qui concerne le déroulement des entretiens, ceux-ci étaient individuels. Cela permet à l'informateur de s'exprimer sur la situation et leur vision sur la situation en toute liberté. Les deux premiers entretiens étaient des entretiens exploratoires et les entretiens suivants étaient des entretiens de fond.

Les entretiens exploratoires nous ont permis de contextualiser le terrain de recherche et d'effectuer une rupture épistémologique. La lecture de certains textes⁹ (Meert A. & Brans M (2021), Göransson (2015)) ainsi que les entretiens exploratoires nous ont amenés à approfondir nos guides d'entretien de fond. C'est la raison pour laquelle, nos entretiens de fond se sont diversifiés en fonction du poste qu'occupait la personne interrogée.

Notre recherche se focalise sur l'organisation du travail au sein du SPW ARNE et un des facteurs, qui pourraient s'avérer être un désorganisateur de la structure établie. Dans cette optique, la question de recherche se présente comme suit : **Quel(s) impact(s) le détachement d'un agent administratif wallon au sein du SPW ARNE dans un Cabinet ministériel wallon peut-il avoir sur le SPW ARNE (l'administration wallonne) ?**

La question de recherche amène le lecteur à s'interroger sur les différents aspects, qu'ils soient positifs ou qu'ils soient négatifs, qui sont en lien avec l'objet de la recherche.

La recherche, la lecture, l'élaboration et l'analyse de la revue de littérature nous ont amené les éléments théoriques nous permettant de composer des hypothèses de recherche que nous pourrions confronter avec la réalité du terrain de recherche.

Nous formulons les hypothèses suivantes :

- 1. Vu la diminution du nombre de ressources humaines liées au départ d'un agent administratif vers un Cabinet ministériel, celui-ci engendre des effets négatifs (des difficultés) sur l'organisation (division) du travail au sein de l'administration.** D'un point de vue « Ressources humaines », le détachement provoque actuellement une perte sèche d'un agent. Le travail laissé vacant est donc redistribué au sein des équipes. La difficulté se retrouve

⁹ Meert, A. & Brans, M. (2021). Les cabinets ministériels en Communauté germanophone et leurs membres (1999-2019). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2521, 5-56. <https://doi.org/10.3917/cris.2521.0005>
Göransson, M. (2015). La réforme des cabinets ministériels. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2254, 5-38. <https://doi.org/10.3917/cris.2254.0005>

également dans le caractère imprévisible du mécanisme de détachement. En effet, tout agent du SPW est potentiellement libre de pouvoir être détaché. Cette décision unilatérale du Gouvernement impacte l'organisation du travail au sein de l'administration.

2. **Le travail laissé par l'agent détaché doit être effectué, et ce travail est ainsi répercuté sur les agents qui sont restés à l'administration alors que les planifications sont déjà établies.** Dans certaines Directions, le travail est déjà effectué à flux tendus. Si un départ, temporaire, est acté, cela a une répercussion sur le travail des autres agents. En effet, les missions d'ordre public doivent être assurées afin de respecter le principe de service continu. Le travail des agents est organisé selon des entretiens, appelés, planifications tous les deux ans. Cette planification est très rarement revue.
3. **Les contacts informels résultant de la présence d'un agent administratif au sein d'un Cabinet ministériel permettent une meilleure compréhension du travail de l'administration par le cabinet et une meilleure rapidité d'exécution dans les prises de décisions et d'actions dans les deux institutions.** Les agents détachés connaissent le fonctionnement, les rouages de l'administration. Certains membres du cabinet ne proviennent pas du secteur public et ne connaissent donc pas les différents mécanismes qui règlent ce secteur (les marchés publics, les différentes lectures au Gouvernement, etc.). Il est fréquent qu'un agent détaché reprenne au cabinet un plus large volet de la thématique qu'il gérait autrefois à l'administration. Il connaît donc les personnes qui traitent directement la matière pour laquelle il doit dorénavant remettre un avis à son ou à sa Ministre.

Profil des interviewés

	Profils (prénoms d'emprunt)	Période
1	Philippe Richard - Le répondant est un homme âgé de 35 ans et est un agent administratif au sein du SPW ARNE. Il y travaille depuis 8 années et a été approché pour être détaché au sein d'un Cabinet ministériel.	27/12/2022
2	Anne Doyen - La répondante est une femme se situant dans la quarantaine et est une haute fonctionnaire au sein du Service Public Wallon. Elle y travaille depuis 2 années. Auparavant, elle assumait déjà un poste à responsabilité d'une institution parapublique.	02/03/2023
3	Josée Miro - La répondante est une femme âgée entre 35 et 40 ans. Elle travaille au sein du SPW ARNE depuis 8 ans. C'est son premier emploi.	06/03/2023

4	François Xiu - Le répondant est un homme âgé entre 48 et 52 ans. Il travaille au sein de l'administration depuis 2010. Avant cela, il a travaillé 15 ans dans le privé.	14/03/2023
5	Xavier Boels - L'intéressé est un homme âgé de 60 ans et est Ministre depuis 2014. L'homme est politique à l'échelon régional depuis 2004. Il est donc considéré comme employeur dans un cabinet ministériel et connaît le mécanisme de détachement des agents administratifs.	13/12/2022
6	Valentine Descamps - La répondante est Ministre. Elle gère notamment la Fonction publique et Ministre depuis presque 6 ans. Elle est âgée entre 55 et 60 ans.	12/04/2023
7	Bertrand Cloots - Le répondant est dans la trentaine et est un agent provenant de l'administration, mais a été détaché, il y a un peu moins de 3 ans dans un Cabinet.	14/04/2023
8	Joseph Gordon – L'informateur est âgé entre 45 et 50 ans et est Directeur. Il a d'une part, travaillé à l'administration (12 ans) et d'autre part, été détaché dans un Cabinet. Il ensuite devenu Directeur en 2019.	10/05/2023
9	Patrick Mumford – La personne est âgée d'une cinquantaine d'années et elle exerce une fonction de haut fonctionnaire pour le SPW Support. Ce SPW gère notamment les ressources humaines. Il y travaille depuis 35 années.	06/03/2023
10	Bernard Mine – Le répondant se situe dans la trentaine et travaille au sein d'un Cabinet ministériel comme Secrétaire de Cabinet depuis mai 2020. Il gère notamment les aspects de recrutements comme les détachements.	08/03/2023
11	Josiane Cherry – L'informatrice est une haute fonctionnaire au sein de l'administration wallonne et âgée d'une cinquantaine d'années. Elle a une formation de juriste. Elle est au SPW depuis 2008. Elle coordonne les différentes entités régionales et est l'interlocutrice privilégiée avec le Gouvernement.	01/03/2023

12	Jordan Bil – L’informatrice est un agent détaché du SPW ARNE et travaille dans un cabinet, en partie, sur la même thématique qu’il gérait autrefois à l’administration. Il est âgé entre 48 et 55 ans.	18/04/2023
----	--	------------

Description du terrain de recherche

Le SPW ARNE est une des 7 Directions générales du Service Public Wallon. Le SPW ARNE couvre les matières relatives à l’Agriculture, les Ressources Naturelles et l’Environnement.

Cette Direction générale est implantée sur plusieurs sites à Namur, mais également dans toute la Wallonie. Elle répond essentiellement aux besoins relatifs aux matières qui sont siennes. Sa principale mission est d’assurer une stratégie permettant d’atteindre les 10 objectifs qui sont inscrits dans le cadre qui lui est défini par le contrat d’administration¹⁰.

SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement	
OSM 1	Guider et accompagner le secteur agricole vers une agriculture durable dans un cadre économique maîtrisé et soutenable (Agriculture en transition)
OSM 2	Favoriser une agriculture résiliente et soutenir les agriculteurs dans leurs efforts de diversification et de renforcement de la valeur ajoutée de leur production, y compris au niveau local (Diversification agricole)
OSM 3	Préserver la ressource Eau pour garantir l’accès à l’eau en quantité et en qualité
OSM 4	Évoluer vers une politique intégrée de gestion des sols
OSM 5	Préserver et préparer la forêt wallonne dans ses différentes fonctions aux changements climatiques
OSM 6	Intégrer la biodiversité et le bien-être animal dans l’ensemble des politiques d’aménagement de l’espace, en tenant compte de la réalité de la production agricole et de la gestion des ressources
OSM 7	Tendre vers une Wallonie zéro déchet dans le cadre de la stratégie wallonne d’économie circulaire
OSM 8	Développer une culture transversale de la gestion des risques dans le spectre des compétences du SPW ARNE
OSM 9	Amplifier et communiquer sur le rôle de référent du SPW ARNE dans l’aide à la décision (Expertise)
OSM 10	Faire évoluer la législation environnementale et coordonner une politique de répression partagée par les acteurs externes (Environnement)

Ce SPW est composé de plus 2200 agents et est divisé en 10 Départements, ceux-ci étant eux-mêmes sous-divisés en 53 Directions¹¹.

Le SPW ARNE étant le bras armé du Pouvoir politique, ce dernier influence le travail de cette administration, il nous semblait opportun d’étendre notre terrain de recherche auprès des responsables politiques exerçant une emprise sur le SPW ARNE.

¹⁰ https://spw.wallonie.be/sites/default/files/CA20-25_SPW_Partie%20Stable_VSignature_20211118_0.pdf, p.35

¹¹ <https://spw.wallonie.be/organigramme-spw-agriculture-ressources-naturelles-et-environnement>

Les acteurs choisis dans le cadre de ce travail ont 4 profils différents :

- Ministres ;
- Directeurs généraux;
- Agents du SPW ARNE ;
- Agents détachés.

Ce choix nous permet d'entendre les différents points de vue des acteurs concernant l'influence que peut générer le mécanisme de détachement sur la charge des agents du SPW ARNE.

Les 12 profils interrogés sont différents mais complémentaires. Ils ont apporté certains éléments communs, tout comme des éléments discordants. Ils ont développé, selon leurs propres termes, ce qu'était la définition du mécanisme de détachement.

Dans le cadre de cette étude portant sur deux institutions distinctes de la Région wallonne, il est crucial d'identifier un des liens qui les relie. L'un de ces liens est la pratique de détachement des agents administratifs vers les Cabinets ministériels. Les intervenants ont donc identifié leur rôle au sein de leur institution et les fonctions qu'ils y remplissent.

La définition du mécanisme

Dans un premier temps, nous avons sollicité les répondants afin qu'ils nous présentent leur conception du détachement. Nous apportons, ci-dessous, quelques définitions issues des entretiens. Chaque profil est représenté afin de pouvoir identifier une définition.

D'après les répondants, le mécanisme de détachement consiste en la mise à disposition temporaire d'un agent administratif par le SPW en faveur du Cabinet ministériel. Ainsi, cet agent administratif est considéré comme un travailleur à temps plein au sein du cabinet et non plus comme un travailleur à temps plein au sein du SPW

Josée Miro, **agent au SPW ARNE** définit le détachement de la sorte :

« C'est un détachement, donc c'est-à-dire que la personne travaille à la base à l'administration et elle détachée au cabinet, c'est-à-dire que son poste à l'administration est toujours là et si elle revient, elle peut revenir dessus et elle n'est pas remplacée entre-temps. Ça, c'est l'idée que je m'en fais. (...) C'est une chaise vide en attendant un éventuel retour, ce qui n'est pas toujours le cas. Et au niveau pécuniaire, l'administration continue de payer, je pense, la personne qui est détachée et il y a une prime de cabinet qui vient s'ajouter à cette paie. »

François Xiu, qui est également **agent au SPW ARNE**, nous apporte une définition quasiment semblable du détachement, néanmoins il aborde la question du remplacement de l'agent détaché :

« D'après ce que je sais, un cabinet peut recruter des membres dans l'administration ou dans des OIP [organisme d'intérêt public], ou autres et dans ce cas-là, le salaire est pris en charge par l'administration ou l'OIP en question. Ou un cabinet peut recruter des personnes dans le privé et le salaire doit alors être pris en charge par le cabinet à ma connaissance. Concernant les détachements, oui, je pense que les cabinets ont le droit, le pouvoir, moyennant l'accord de la personne en question évidemment, de détacher à peu près tout le monde dans l'administration. Et que ce détachement permet à l'administration de prendre quelqu'un sous contrat de remplacement le temps nécessaire. »

Bertrand Cloots, **agent détaché** dans un Cabinet ministériel wallon, nous expose sa définition du détachement :

« Il est en effet courant que les ministres fassent appel à des travailleurs provenant d'administrations pour renforcer leurs équipes, surtout dans des moments où ils ont besoin d'une expertise ou d'une compétence particulière. Les agents détachés d'administrations fédérales, régionales ou communautaires continuent à percevoir leur salaire d'origine, mais peuvent bénéficier d'une prime mensuelle supplémentaire versée par le cabinet. Les administrations ne peuvent a priori pas s'opposer à cela. »

Xavier Boels, **Ministre wallon**, détermine ainsi le mécanisme de détachement :

« Oui, bien sûr. Le mécanisme du détachement, c'est la possibilité de s'attacher temporairement les services d'un ou d'une agent des services de l'administration, de s'attacher ses services dans un cabinet ministériel. Administrativement, l'agent concerné est dans une situation où il est temporairement détaché. C'est-à-dire, qu'au terme de ce détachement, la personne peut retrouver et a le droit de retrouver son département d'origine, en ce sens qu'il ne perd pas sa fonction ni son statut avant détachement. Il est susceptible de le retrouver après. Un agent détaché est alors fonctionnellement sous l'autorité ministérielle du cabinet. Il est soumis aux règles déontologiques et de fonctionnement telles qu'elles sont édictées transversalement par les Cabinets ministériels. Et en notre espèce, plus particulièrement, par notre Cabinet ministériel. Un agent détaché bénéficie d'une indemnité complémentaire puisqu'on sait que la vie dans un cabinet réclame, quelques fois exige, une disponibilité assez large, une flexibilité en termes d'horaires qu'il est parfois tout autant de sorte qu'une indemnité complémentaire à la rémunération est accordée à l'agent concerné pendant la durée de son détachement. (...) Généralement, le terme du détachement est discuté, voire négocié avec l'agent concerné, voire son administration d'origine, de manière que les choses puissent se passer de façon raisonnablement fluide. »

Josiane Cherry, **Haute fonctionnaire wallonne**, nous explique ce à quoi se rapporte le détachement :

« Donc, un détachement, c'est quoi ? C'est une volonté d'un Cabinet ministériel de s'adjoindre les services d'un agent de l'administration sans aucune concertation organisée avec l'administration concernée. Sans possibilité de dialogue pour dire que cela aura comme impacts sur l'organisation, sans avoir la possibilité de négocier ou de concerter le délai dans lequel le détachement intervient ou n'intervient pas, sans avoir la possibilité de s'exprimer.

(...) Cette législature, ou on a encore, depuis un certain temps, on diminue les crédits dans les Cabinets ministériels. Vu qu'il y a moins de sous, ce qui les intéresse, c'est effectivement de détacher des personnes de l'administration, car ça ne leur coûte rien. Ça ne leur coûte rien, pourquoi ? Parce que nous, on ne peut pas remplacer, on ne paie pas deux fois. »

Il est intéressant de constater que les différentes définitions renseignées ont, d'une part, des points de convergences et d'autre part, ont également des points de divergences. Cette divergence semble trouver sa présence selon le profil et les responsabilités assumées par le profil de l'informateur.

Ensuite, les enquêtés, toujours selon leur profil, nuancent leurs propos quant à l'usage de ce mécanisme et les effets que celui-ci engendre sur le travail des agents de l'administration.

La plupart des personnes ont révélé le fait que les agents détachés en cabinet ne sont pas remplacés au sein de l'administration. Dès lors, l'administration est temporairement déforcée en ressources humaines (Göransson, M. (2015)¹².

Les fonctions « clefs » au détriment de l'expertise

Philippe Richard explique que sa Direction [entendre par ce terme spécifique au SPW le mot "Service"] travaille déjà en flux tendu et si un agent venait à être détaché, en fonction du profil de l'agent, cela pourrait avoir des conséquences importantes sur l'ensemble de l'organisation du travail de sa Direction, par exemple un profil comptable.

Anne Doyen, Haute fonctionnaire, précise également que les profils recherchés par les cabinets sont généralement des profils d'experts et que ces profils sont très difficiles à remplacer sur du court terme¹³. Elle confie le fait qu'il faut, soit abandonner certaines tâches, soit en redistribuer certaines à d'autres agents qui travaillent déjà intensément.

« (...), les gens qui sont aspirés dans les cabinets, généralement, sont des gens qui ont une expertise importante que ce soit dans les métiers supports (budgétaire) ou dans les expertises métiers et ça crée

¹² Göransson, M. (2015). La réforme des cabinets ministériels. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2254, 5-38. <https://doi.org/10.3917/cris.2254.0005>

de vrais trous et l'ampleur du phénomène tend à s'étendre et devient vraiment problématique. Je vous donne un exemple, quand je suis arrivé ici, il n'y avait qu'une seule personne qui travaillait sur le budget, ce qui est, en termes de gestion des risques, est très très négatif. J'ai développé une équipe de 3 personnes et aujourd'hui, au 1^{er} avril, une des personnes que j'ai formé depuis deux ans, par en cabinet, et je retombe à zéro. Et donc, ils vont bénéficier d'une ressource que nous payons, que j'ai formé, qui va faire du très bon travail, qui va certainement avoir une très chouette vie et ça va être très bien pour la personne, mais moi, ça fragilise mon administration. »

Lors des interviews, on constate que la plupart des répondants soulignent cette observation et que les agents de l'administration doivent reprendre les projets/dossiers en cours alors qu'ils sont déjà en flux tendu, ou ces projets sont abandonnés.

De manière générale, les personnes interviewées expliquent que les agents de l'administration impactés par un détachement perdent un collègue, mais également toute l'expertise que le collègue possédait dans sa matière¹⁴.

Néanmoins, les intervenants expliquent que le problème n'est pas forcément lié à une perte d'expertise. En effet, certains sondés préfèrent nuancer ce point. Selon eux, le problème ne proviendrait pas de la perte d'expertise, le problème serait plutôt lié à une fonction dite « clef ».

Une fonction « clef » est une fonction pour laquelle il est difficile de trouver un profil similaire et dont les autres fonctions ont besoin d'elle pour travailler.

Anne Doyen nous explique cela :

« Ce qu'il y a, c'est que ce sont des fonctions clefs, ça je crois que c'est important. Je crois que ce n'est pas une question de fonction d'experts. En développement durable, ou en Environnement, j'en ai plein. Mais, généralement, ce sont des personnes qui occupent des fonctions clefs, comme par exemple, le budget, l'expert-loup. »

Xavier Boels :

« Les profils les plus recherchés sont en général des profils qui représentent une expertise pointue dans des domaines spécifiques. »

Bernard Mine :

« Ce qu'on cherche, nous, c'est à la fois une adhésion globale au projet, mais c'est aussi une technicité et une expertise. Et c'est vrai que l'administration est très riche d'expertise, dans des champs incroyables, et ça part dans des domaines hyper nombreux, avec des profils très très nombreux. »

Les relations de travail entre les Cabinets et le SPW ARNE

À côté de cela, l'agent détaché qui gère la même matière au cabinet que celle qu'il gérait initialement à l'administration, peut, soit de manière formelle, soit de manière informelle, influencer le travail de ses anciens collègues. L'opportunité de l'urgence revient généralement au Cabinet. Si le contact est formel et encadré tel que le prévoit le **Protocole de collaboration** (voir annexe), c'est à la hiérarchie de l'administration d'apprécier le degré de cette urgence. Donc, dès qu'un contact, informel, est établi entre le détaché et l'agent de l'administration, une subordination s'installe et l'agent répond, de manière générale, en priorité aux demandes expresses du cabinet.

Josiane Cherry, Haute fonctionnaire wallonne, nous développe les modes de communication entre les cabinets et l'administration, ainsi que les relations entre les deux institutions.

*« Ce qui régit la relation entre cabinets et administration, c'est un document que nous avons créé en 2010, tant du côté Région wallonne que du côté de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui s'appelle Protocole de collaboration entre cabinets et SPW. Ce document, qui date de 2010, a été amendé en 2016, quand on a fait le premier contrat d'administration et on a intégré, en fait, le protocole dans le contrat d'administration dans la partie « droit et obligations », puisque c'était la première fois que l'on faisait un contrat, donc un contrat présuppose deux parties sur un pied d'égalité, c'est pas le cas. Donc, c'est plutôt un **contrat léonin** qu'un contrat synallagmatique. Mais, dans ce contrat, il est prévu ce que l'administration attend du Politique et ce que le cabinet attend de l'administration et les droits et obligations mutuels. (...)*

Le Protocole de collaboration est le document qui fonde les relations entre cabinets et administrations. C'est un texte essentiel. Texte qui est fourni au cabinet à leur arrivée. Ça ne descend pas plus souvent en-deçà du Chef de cabinet. Ils oublient de le donner à leurs collaborateurs or, c'est la base. Comment on donne une instruction à l'administration ? Alors, oui, c'est la note-verte. Mais, au-delà de la note-verte, il peut y avoir des contacts informels ; des contacts informels, mais, on ne va pas s'adresser au dernier agent, donc il faut au moins que la hiérarchie soit informée des différentes démarches, des réunions, de tout ce genre de chose, parce que ce qui se passe à l'échelle d'un agent peut avoir des conséquences sur toute une organisation. Donc, on doit avoir la maquette globale et la macro dans ce cadre-là. (...)

Les cabinets l'utilisent très peu [le Protocole de collaboration], il faut souvent le rappeler. »

Anne Doyen également Haute fonctionnaire wallonne, explique que le Protocole de collaboration est ce qui établit les règles du jeu entre les administrations et les cabinets. Lorsque la voie formelle est empruntée, le cabinet envoie une « note verte » à l'administration. Le processus est donc organisé. La Haute fonctionnaire ainsi que les deux Ministres déclarent que des échanges informels entre les détachés et leurs anciens collègues se font de plus en plus.

Nous nous permettons d'emprunter les termes utilisés par Madame Doyen :

« (...) c'est un couteau à double tranchant, parce que d'une part, c'est plus efficace entre les cabinets et l'administration. On peut avoir une notion de rapidité et d'efficacité de se tourner vers la personne qui peut détenir la réponse dont a besoin un conseiller du Ministre. Le revers de la médaille, c'est qu'à un moment donné, dans une administration qui fait 2256 personnes avec beaucoup de travailleurs, beaucoup de missions et beaucoup de choses à faire, l'informel, ça peut court-circuiter les processus, court-circuiter la charge de travail de quelqu'un. »

L'ensemble des répondants convergent vers un constat : les contacts informels peuvent modifier l'ordre des priorités. Toutefois, ceux-ci peuvent accélérer le processus, car il existe une certaine lenteur dans la procédure administrative formelle (Rédiger une note au Ministre, rédiger un note-verte au Chef de cabinet, l'envoi de la note verte, réception par la hiérarchie de l'administration, transmission à l'agent traitant). Selon Josée Miro, la hiérarchie a souhaité proscrire ce type de contact. Selon elle, l'urgence de certains dossiers fait que, malheureusement, l'usage de ce type de contact est beaucoup plus pratique que la procédure classique. Elle ajoute également que cette demande émane, parfois, du Cabinet. En outre, elle estime que l'aspect technique (expertise) lié au métier se situe au sein de l'administration. C'est également une des raisons pour lesquelles le cabinet interpelle l'administration.

Bertrand Cloots, agent détaché, reprend également en ce sens (avril 2023) :

« Il est en effet courant que les ministres fassent appel à des travailleurs provenant d'administrations pour renforcer leurs équipes, surtout dans des moments où ils ont besoin d'une expertise ou d'une compétence particulière. (...) »

Dans de telles situations [entendre relations avec l'administration, contacts informels], les membres du cabinet peuvent fournir des conseils éclairés et des idées nouvelles, tout en bénéficiant de la connaissance experte et de l'expérience pratique des agents de l'administration.

Les Ministres ainsi que Madame Doyen estiment qu'il est très complexe d'abandonner des tâches. Anne Doyen précise ceci : *« Généralement, lorsque nous allons vers le Cabinet ministériel pour abandonner des processus que nous ne pouvons plus assumer par manque de personnel ou parce que nous trouvons*

obsolète vu la charge de travail. Généralement, on nous demande de quand-même continuer à les conserver. »

Joseph Gordon estime que les personnes provenant de l'administration sont généralement des personnes qui ont une vision transversale d'une thématique et sont une ressource au sein de leur service.

Avec leur départ, cela déstructure le service. Néanmoins, cela affecte également de manière positive le service, car de manière générale, l'agent détaché gère les mêmes matières que celles qu'il gérait à l'administration. La Direction possède donc un relais au sein du cabinet pour structurer le travail. En outre, le détachement peut se révéler positif pour les agents restés à l'administration. En effet, suite à la réaffectation des tâches, certains agents développent certaines compétences qu'ils n'auraient peut-être pas développées initialement.

Joseph estime que le détachement déstructure le travail, mais de manière localisée. Tout dépend de la focale que l'on utilise. Quand on regarde au scoop d'une Direction, il estime que le détachement est déstructurant, mais moins dans les scoops supérieurs. Par ailleurs, aucun remplacement n'est prévu dans le cadre d'un détachement, cela accroît donc les tâches des autres agents.

« J'ai dû assurer indirectement, à la fois, le rôle de directeur et de fait, le rôle de coordinateur que je n'ai pas joué pleinement et j'en suis pleinement conscient. Encore aujourd'hui, on n'a pas encore su tout à fait corriger le tir. »

Joseph explique la situation d'un autre de ses agents :

« Oui, c'est une personne clef. On est dans le cadre où on travaille excessivement à flux tendu et elle faisait une tâche essentielle qui engendre, lorsque l'on a du retard, des décisions négatives, sur les transports transfrontaliers des déchets et qui, dans un second temps, on a déjà eu (...) des entreprises qui allait voir le Cabinet Borsus pour mettre la pression sur la durée de traitement de leur dossier. Or, elle est partie dans ce cabinet. »

François Xiu développe également la situation problématique liée à un éventuel départ rapide et inopiné d'un de ses collègues, mais identifie ce problème comme un problème d'organisation :

« Si je prends l'exemple de M. dans notre bureau, M. est la seule personne compétente dans toute la direction, (...), c'est la seule personne compétente en matière de centres d'enfouissement technique. Il n'y a pas de back-up. Donc, si demain M. part au Cabinet, ça peut se faire très vite et son remplacement posera problème. Je pense que ce qui pose problème, ce n'est pas tellement le départ inopiné de quelqu'un, c'est plutôt un souci organisationnel qui fait que pour toute une série de matière, il n'y a pas de back-up. »

Dans ce cadre, on estime que le travail laissé vacant par l'agent doit toujours être assumé par le service, mais celui-ci n'a plus les ressources humaines en suffisance pour assurer la qualité du service public, car il y a une augmentation du travail pour les autres agents. De manière générale, la gestion de l'organisation lors d'un détachement n'est pas organisée au sein du SPW ARNE.

Josiane Cherry explique qu'il existe très peu de coopération et de concertation entre les cabinets et l'administration concernant les détachements.

« C'est le cabinet qui dit : « oh ben j'ai envie de Thomas Machinchose, j'ai envie de Marcelle Trucmuche, je les prends et peu me chaud de savoir où ils sont à l'administration et les conséquences que ça peut avoir » Or, si on était plutôt dans une dynamique, écoute, voilà, pour tels dossiers qui sont dans le scoop de ton administration, j'ai besoin d'avoir des gens compétents là-dedans. Est-ce que tu en vois chez toi ? Et ça nous ferait un win-win. J'ai très peu ce type de dialogue avec les Cabinets ministériels. Très peu. »

Par ailleurs, Josiane Cherry insiste également sur le fait que la personne qui est détachée de son administration devient un ambassadeur de celle-ci auprès du cabinet.

Concernant les échanges informels et les effets que ceux-ci génèrent sur l'organisation de travail, nous constatons qu'une nuance est apportée dans les réponses. Bernard Mine apporte une vision concordante à celle de Josiane Cherry :

« Je pense que le détachement est vertueux aussi, car ça permet au cabinet de se rendre compte que notre logique de cabinet, c'est ça, mais la logique administrative est forcément différente. Donc, c'est une vraie plus-value du fonctionnement des détachements. Cela permet d'amener la réalité de l'administration derrière. »

L'informalité des échanges entre les deux institutions influe sur l'organisation de travail du SPW ARNE

Les échanges informels se situent à différents étages de l'institution. Anne Doyen nous explique cela :

« Bien sûr. Il y en a beaucoup. C'est ce qui permet également de créer cette relation de confiance. Alors, à côté de cela, quand on avait lieu de dialogue formalisé, ça permet évidemment, au-delà de la note verte, de passer un coup de fil. Je peux appeler le Ministre ou le Chef de cabinet, puisque j'ai une relation régulière avec eux puisqu'évidemment c'est plus facile pour pouvoir passer un coup de fil ou un e-mail pour échanger sur certaines choses. Et bien sûr que ça se passe à mon niveau, ça se passe au niveau des Inspecteurs généraux et de plus en plus au niveau des travailleurs. Alors, c'est un couteau à double tranchant, parce que d'une part, c'est plus efficace entre les cabinets et l'administration. Le revers de la médaille, c'est qu'à un moment donné, dans une administration qui fait 2256 personnes

avec beaucoup de travailleurs, beaucoup de missions et beaucoup de choses à faire, l'informel, ça peut court-circuiter les processus, court-circuiter la charge de travail de quelqu'un, et lorsque ça ne fonctionne pas, et bien évidemment, c'est là que toutes les nuances de l'informel sont parfois difficiles à gérer puisque l'importance d'un e-mail que l'on a envoyé, peut-être que pour la personne qui l'a envoyé, c'est extrêmement important et pourtant pour une administration, la seule chose qui compte c'est une note-verte. »

Un des problèmes soulevés dans l'organisation est le changement de priorité des tâches, et ce, parfois à l'insu, de façon temporaire, de la hiérarchie.

Anne Doyen souligne cet aspect :

« Et donc, ça peut poser des questions des difficultés sur l'organisation du travail ou sur l'ordre des priorités. C'est surtout sur l'ordre des priorités qui est souvent le problème. »

Joseph Gordon, Directeur, nous explique également cette observation :

« Maintenant, l'écueil que l'on doit éviter à tout prix, c'est qu'en effet, ce soit un by-pass total, l'exemple-type d'un by-pass total, heureusement, c'est rarement le cas, mais c'est un conseiller cabinet qui travaille avec un agent de l'administration et ça ce n'est pas acceptable, car cela engendre des risques. Que se passe-t-il le jour où un texte est adopté, comment va-t-on faire pour, à la fois défendre son agent que l'on a pas envie de casser et d'un autre côté, on est pas obligé d'absorber non plus. Et donc, c'est hyper délicat parce qu'un agent lorsqu'il est face à un agent du cabinet, forcément, il ne va pas envoyer paître. Et donc, c'est très délicat comme situation. Ça peut poser problème sur la priorisation des tâches, car il peut y avoir une forme de hiérarchisation de fait, le cabinet souhaite ceci, cela. Et donc, on peut avoir en effet des propos comme ça qui sont tenus et quand on décortique, on se rend compte que, oui le cabinet souhaite ; en fait, la notion de « le cabinet souhaite » aller dans ce sens-là, c'est un tel qui a conversé avec un tel entre une administration et un cabinet. Alors, ok. Mais, sur de gros enjeux, on est raisonnablement en droit de se poser la question de « Ok, peut-être bien, ces deux-là ont discuté de ça », mais est-ce que la hiérarchie du cabinet irait dans le même sens, première chose. C'est pas toujours le cas. Et d'autre part, est-ce qu'en termes de priorisation des tâches cela n'entraîne pas un by-pass hiérarchique ? »

Les contacts informels instaurés avec des membres du cabinet, notamment les contacts avec les agents détachés permettent de créer des liens privilégiés avec le Politique afin d'organiser le travail.

Joseph estime que des contacts informels peuvent avoir lieu dans le cadre de travaux qui sont déjà actés et qui sont en cours. Cependant, pour tout ce qui relève de nouvelles orientations politiques, une note formelle doit être rédigée, notamment par le biais d'une note verte.

Joseph a déjà été confronté au fait que ces agents ont été contactés pour une nouvelle instruction par le cabinet, mais que ce contact n'est pas remonté jusqu'à lui.

« Oui, c'est déjà arrivé. Ça m'ennuie parce que ça met les agents en porte-à-faux, parce que d'un côté, on souhaite maintenir une bonne relation avec ses propres agents. On sait que l'agent est confronté à ..., c'est délicat pour un agent d'avoir quelqu'un du cabinet qui demande quelque chose auquel il ne répond pas véritablement. Donc, moi je trouve, à titre strictement personnel, que l'autorégulation doit se faire au niveau du cabinet. Je trouve que ce n'est pas sain pour un agent d'être confronté à ce genre de situations. Ce n'est pas normal qu'un agent doive retourner vers son Directeur ou sa Directrice et dire voilà il y a le cabinet qui veut ça. Ce n'est pas sain. Il n'est pas à l'aise bien sûr. Il n'est pas à l'aise du tout. Moi, ça m'est déjà arrivé. Mais, heureusement, rarement, il faut l'admettre. »

Anne Doyen développe également l'influence que peuvent apporter les échanges informels.

« (...) Et trois, c'est sûr qu'à un moment donné, il y a des canaux privilégiés qui peuvent s'instaurer puisque ça veut dire, l'administration a un relais privilégié au sein d'un Cabinet ministériel. C'est quand même un plus. Ça peut être utile pour discuter d'une problématique ou pour mettre à l'agenda politique, l'une ou l'autre matière. »

Lors des interviews, plusieurs personnes nous ont fait part du bénéfice apporté au cabinet d'avoir des personnes provenant de l'administration en leur sein, notamment le fait d'instaurer une meilleure compréhension mutuelle.

Anne Doyen s'exprime sur cet apport :

« Je crois, j'en suis certaine, que c'est très bien que des gens qui travaillent en cabinet proviennent de l'administration parce que comme ça, il y a quand même des gens au sein des cabinets qui comprennent, qui expérimentent, qui connaissent les processus, qui connaissent la complexité des choses et donc qui peuvent se dire, ok. Même si on décide comme ça, on ne l'aura pas demain. Parce que le processus prend autant de temps, ne fut-ce que pour délivrer un permis, ou d'autres choses comme ça. Donc, c'est intéressant, qu'au sein des cabinets, il y a des gens qui maîtrisent le fonctionnement d'une administration. »

(...) Deux, ça permet, pour l'institution également, d'avoir des gens qui ont été travaillé dans un cabinet, ça permet quand même de développer la compréhension mutuelle de ce qu'on attend de quelqu'un, de ce que le cabinet pourrait attendre d'une administration. Voilà, il y a une culture d'entreprise qui se développe. Il y a une meilleure compréhension. »

Bernard Mine illustre également ce bienfait :

« Le détachement permet un transfert culturel. En fait, si quelqu'un vient de l'admin, il va expliquer comment fonctionne l'admin et ça va aider. Par ailleurs, il vient avec un réseau et donc, à un moment donné quand il y a un problème, un coup de fil quand on connaît les gens, ça aide à fond. »

Madame Cherry avait également mentionné ce point dans son interview comme exprimé précédemment.

Le Nouveau Management Public en Wallonie

En Wallonie, l'administration publique s'est réformée. L'École d'administration publique¹⁵ a été créée en 2012 afin de former les agents des administrations régionales, communautaires et des organismes d'intérêt public. L'objectif de cette école est d'améliorer en continu les compétences des membres de l'administration.

Sur le site de l'école¹⁶, nous pouvons découvrir ceci :

« La mission de l'École est de former adéquatement les collaborateurs des administrations en fonction de leurs besoins de terrain et de les accompagner dans leur développement professionnel. Pour ce faire, un leitmotiv clair : donner du sens à la formation. C'est pourquoi elle place l'apprenant au cœur de ses activités et travaille chaque jour à lui offrir des formations de qualité, à cultiver l'innovation et à mobiliser les meilleurs acteurs de formation. Telle est son ambition pour contribuer à une fonction publique plus efficace et attractive, en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles. »

En 2013, les Gouvernements de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles ont instauré un Certificat en de Management Public [Certificat interuniversitaire].

Cette formation vise l'efficacité du management. En effet, l'école ambitionne de former des managers connectés, agiles, humains et réflexifs en s'appuyant sur 6 piliers.

- La gouvernance publique et le pilotage ;
- L'excellence au service des usagers ;
- Une organisation participative et agile ;
- Un management humain et innovant ;
- Une gestion efficiente des ressources et des risques ;
- L'anticipation et la co-construction de l'action publique.

¹⁵ <https://lebulletin.eap-wb.be/>, consulté le 19 mai 2023

¹⁶ <https://www.eap-wb.be/a-propos-de-l-ecole/>, consulté le 19 mai 2023

Patrick Mumford considère qu'il y a encore une grande méconnaissance mutuelle entre le Gouvernement wallon et l'administration. Une image dégradée de l'administration circule dans les cabinets, perçue comme des entités qui réclament toujours plus de ressources, comme étant peu innovantes.

Cependant, il estime que l'administration a déjà effectué sa révolution.

« L'administration a fait sa révolution depuis le New Management, depuis des décennies. »

Le Contrat d'administration est un outil issu du nouveau management public. En effet, l'administration tente d'être sur le même pied d'égalité que le Politique afin de trouver un équilibre entre les décisions prises par le Politique et la praticabilité de l'exécution de celles-ci par l'administration.

Monsieur Mumford :

« Or, le contrat d'administration, les contrats de gestion veulent un peu renverser cet espèce d'omni pouvoir, voilà ce que j'ai décidé, faite le. [Le Politique vers l'administration] L'idée, c'est de dire, ben voilà les projets que l'on peut mener, est-ce qu'ils vous intéressent ? Est-ce que vous nous donnez les moyens de les réaliser [L'administration vers le Politique] ? Et cette équation, voilà les projets, donnez-nous les moyens, a tenu un tout petit peu au début du Contrat d'administration, puis a été dissocié dans cette législature-ci, parce qu'il y a plusieurs complexités à notre système d'une part. Et parce que, nous sommes dans une période compliquée [Différentes crises (Covid, inondations, Guerre en Ukraine, ...), l'endettement de la Wallonie s'est accru] d'octroi de moyens. (...) Donc, on ne peut pas augmenter les ressources, enfin les dépenses, les ressources de l'administration qui sont des dépenses, ..., à l'infini. »

Analyse des données

Le diagnostic de la structure formelle

L'analyse de la cohérence interne

La qualification des acteurs formels

- Le sommet stratégique : La gestionnaire du **SPW ARNE** est la Directrice générale. Elle est chargée de mettre des moyens en œuvre afin d'atteindre les objectifs poursuivis au sein du Contrat d'administration. Ce document a été élaboré avec les autres Directeurs généraux des autres SPW et approuvé par le **Gouvernement**. Néanmoins, le champ d'action de la Directrice générale se limite aux compétences liées à son SPW, c'est-à-dire, l'Agriculture, les Ressources Naturelles et l'Environnement. Elle occupe un poste à mandat. Ce mandat a une durée de 4 ans. Celui-ci peut être renouvelé si son évaluation auprès du Gouvernement wallon se révèle positive.

- La ligne hiérarchique : la ligne hiérarchique est composée de 10 Inspecteurs généraux et 53 Directeurs, comme repris dans l'organigramme de ce SPW.
- Les opérateurs : ce sont les acteurs chargés de produire un service. Ils appartiennent aux 53 Directions. Ce sont des agents administratifs qui traitent de nombreuses matières liées à leur Direction respective (Appels à projets, octroi d'agrément, avis sur la législation, rédaction des réponses aux questions parlementaires, contrôle, etc.). On y retrouve des profils purement administratifs, mais également des experts dans différents domaines (Nature, Déchets, ...). Ces opérateurs sont les plus représentés au sein du Département et bénéficient tous de qualifications spécifiques à leur domaine d'activités.
- Les analystes : ils représentent les agents détachés. Ils sont, temporairement, extérieurs au SPW ARNE, mais font partie intégrante de la mise en œuvre des nouvelles politiques et de l'évaluation de celle-ci. Il est courant que certains agents détachés aient directement un lien avec leur direction initiale.
- Le support logistique : ce service vise plus particulièrement les services de maintenance/entretien, informatique qui est plutôt à l'échelon de la Direction générale. On peut estimer que ces acteurs ne participent pas directement à la production de services pour le SPW ARNE, mais ils ont un rôle essentiel dans la bonne gestion de l'organisation.

La division du travail

La **division verticale** du travail est forte dans le sens où la distinction entre la conception du travail et son exécution est précise. La question d'autonomie des agents est fortement encadrée par les législations européennes, fédérales et wallonnes spécifiques en fonction des secteurs d'activités. Le cadre législatif est conséquent et varié et des contrôles sont périodiquement organisés par la Commission européenne. Par exemple, certains agents doivent rédiger des rapports évoquant la situation wallonne afin que l'Europe puisse contrôler la transcription des Directives édictées par celle-ci.

La **division horizontale** du travail est également forte. En effet, les tâches sont, de manière générale, répétitives et encadrées par la législation en vigueur dans le secteur. Les employés doivent suivre des formations afin de respecter un des points du Code de la Fonction publique de travail relatif à la formation continue. Globalement, les opérateurs sont fortement spécifiques à une thématique (Nature, Sol, Déchets, protection du loup ...).

Les mécanismes de coordination

Les mécanismes de coordination du travail sont formalisés par la standardisation des procédés pour l'ensemble du personnel, notamment par le biais de la Secrétaire générale, qui a un rôle de coordination des 6 SPW et représente l'interlocutrice privilégiée entre le SPW et le Gouvernement wallon. En effet,

on peut retrouver sur le réseau intranet du SPW de nombreuses notes, comme notamment le Protocole de collaboration entre le Gouvernement wallon et le Service public de Wallonie.

La qualification des opérateurs

La qualification des opérateurs au sein du SPW ARNE est plutôt forte. Le travail est routinier et stable. Toutefois, le travail est très spécifique et technique. Le travail demande une adaptabilité des différentes directions tant d'un point de vue de l'actualité que du politique. Chaque opérateur bénéficie d'une flexibilité acquise au fur et à mesure des situations vécues et par le biais de formation en interne ou en externe.

Les buts de l'organisation

Le SPW ARNE, comme expliqué supra, voit ses buts de missions découlés du Contrat d'administration. L'administration, à titre d'exemple, doit préserver la ressource « Eau » pour garantir l'accès à l'eau en quantité et en qualité, doit évoluer vers une politique intégrée de gestion des sols, doit tendre vers une Wallonie zéro déchet dans le cadre de la stratégie wallonne d'économie circulaire, faire évoluer la législation environnement et coordonner une politique répression partagée par les acteurs externes. Cependant, les buts de système sont clairement représentés malgré le caractère public de l'Institution.

Le degré d'opérationnalisation des buts semble très élevé : il est simple de vérifier si des buts de système sont atteints ou non grâce à une série d'indicateurs mis en place par les analystes de la technostucture.

En évaluant les buts de système et de mission, on se rend compte que ce système de buts n'est pas intégré, dans le sens où les buts de système ne contribuent pas à la réussite des buts de mission.

Un exemple concret est celui de l'augmentation de la charge de travail au sein des Directions suite à un détachement.

Un autre exemple peut également être cité afin de contextualiser l'analyse. L'Europe sollicite de plus en plus les États afin qu'ils trient et valorisent au maximum les déchets par type de flux. Afin de gérer ces déchets par flux (par exemple, DEEE, les déchets hospitaliers, les plastiques, etc.), il faut au minimum un agent par flux. De nouveaux flux vont être rendus obligatoires par l'Europe dans un avenir proche. Afin d'avoir une meilleure gestion des matières présentes et futures, il serait souhaitable d'augmenter le nombre de travailleurs présents dans l'entreprise, tout en sachant qu'il ne faut pas dépasser le budget prévu pour les charges du personnel.

La distribution du pouvoir de prise de décision formelle

Dans le SPW ARNE, le pouvoir de prise de décision formelle est largement centralisé au niveau du sommet stratégique et de la ligne hiérarchique (La Directrice générale, les Inspecteurs généraux et les

Directeurs). Il y a donc peu d'implication possible de la part des opérateurs dans les décisions d'orientations stratégiques de l'organisation.

Le type de configuration organisationnelle

Au regard de cette première analyse, la configuration organisationnelle est définie par un modèle objectivant. Le SPW ARNE est caractérisé par une configuration bureaucratique qui est représentée par la **division verticale et horizontale** du travail forte, la standardisation des procédés et la centralisation forte du processus décisionnel.

L'analyse de la cohérence externe

L'environnement organisationnel du SPW ARNE présente plusieurs caractéristiques :

- La stabilité : des changements sont prévisibles, mais doivent être réalisés de manière légale, cela implique une procédure longue et publique. À titre d'illustration, le projet de décret relatif aux déchets, à la circularité des matières et à la propreté publique vient d'être adopté en 3ème lecture par le Gouvernement wallon ce 15 décembre 2022. Les travaux ont débuté dans le courant de l'année 2019.
- La complexité : les compétences nécessaires à l'intérieur de l'organisation ne sont pas soumises à des évolutions majeures ou rapides.
- La diversité de marché : le public cible est caractérisé par les agréments octroyés, les aides et subsides accordés. Il est relativement aisé de créer des liens constructifs avec ce public.
- L'hostilité : la concurrence est faible, car la Région wallonne est le niveau supra concernant ces matières. En effet, il s'agit d'une matière régionalisée.

Ces caractéristiques démontrent que l'environnement organisationnel est simple et que la structure est stable. Cela témoigne bien de la cohérence externe de l'entreprise.

Pour poursuivre, nous proposons une analyse de la structure informelle du SPW.

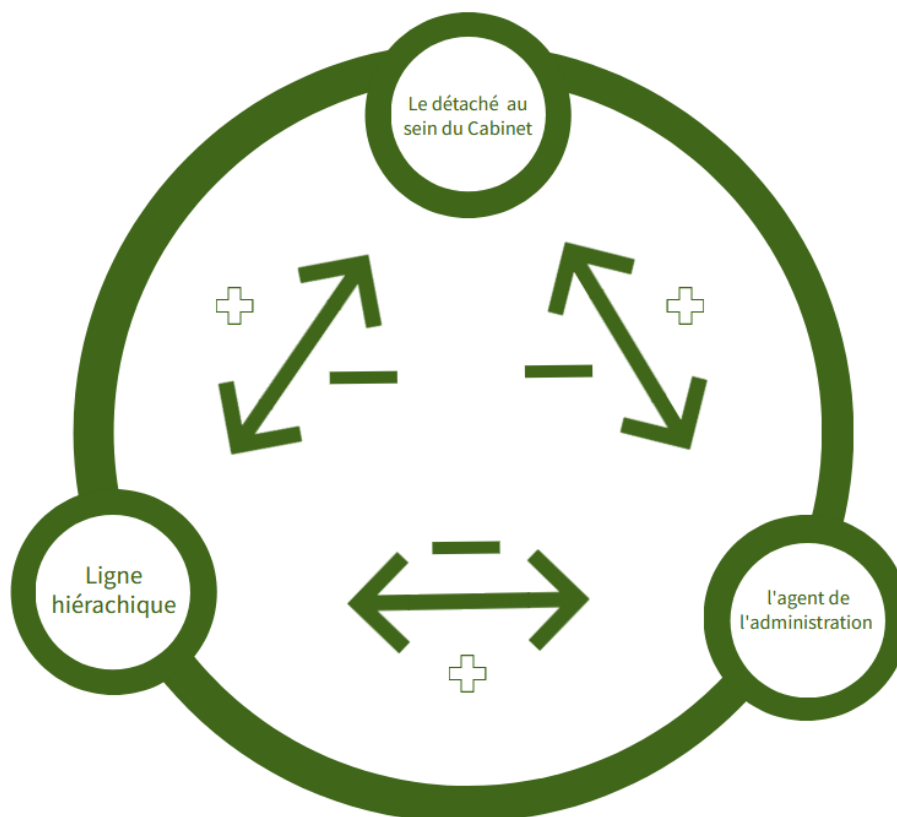
Le diagnostic de la structure informelle

L'analyse de cette structure se basera sur les relations entre 3 acteurs :

- L'agent détaché en cabinet ;
- La ligne hiérarchique, ici, nous envisageons le cas d'un Directeur ;
- L'agent de l'administration.

Le sociogramme des relations

Présentation du sociogramme des relations



Définition des relations entre acteurs

L'agent détaché et l'agent administratif

Dans un schéma classique prévu par le Protocole de collaboration, l'agent détaché ne peut communiquer avec l'agent de l'administration que par le biais d'une note verte. Cette relation est positive pour le process.

Néanmoins, il a été constaté que des échanges informels entre les deux acteurs influencent la priorisation des tâches. Lorsque la ligne hiérarchique n'est pas prévenue de ces échanges informels, cela impacte négativement l'organisation du travail du SPW ARNE. En outre, le jeu de pouvoir lié à cette relation peut apporter une certaine problématique relative à la prise de décision. Toutefois, ce type de relation négative permet de diminuer le délai de la procédure classique.

La ligne hiérarchique et l'agent de l'administration

La relation entre la ligne hiérarchique et l'agent de l'administration est encadrée par l'article 2 du Code de la Fonction publique :

« Les agents remplissent leurs fonctions avec loyauté, conscience et intégrité sous l'autorité de leurs supérieurs hiérarchiques »

Elle est donc organisée. Ce type de relation peut être considérée comme positive.

La relation peut se révéler négative lorsque l'agent de l'administration a été contacté par l'agent détaché et que cette communication n'a pas été transmise simultanément par le cabinet à la ligne hiérarchique. L'agent se retrouve, malgré lui, en porte-à-faux.

La ligne hiérarchique et l'agent détaché

La relation entre les deux acteurs est encadrée par le Protocole de collaboration. Celle-ci est structurée et organisée que ce soit le cabinet qui communique une note verte à l'administration ou que ce soit l'administration qui adresse une note au Cabinet. Ce type de relation est donc considérée comme bonne.

L'écueil se présente lorsque l'agent détaché s'adresse initialement à l'agent traitant sans en informer la hiérarchie de l'agent. Théoriquement, l'agent détaché ne peut s'adresser directement à l'agent traitant que dans des cas d'urgence et la ligne hiérarchique doit être informée par le Cabinet qu'un contact a été pris. On peut considérer que cette relation est négative pour le processus administratif.

En réalité, nous avons 6 relations. Lorsque celles-ci sont structurées comme le prévoit le Protocole de collaboration, elles sont considérées comme positives. Mais, lorsque le contact est établi entre l'agent traitant et l'agent détaché, cela engrange des effets négatifs sur l'organisation du travail.

La gestion de l'imprévu

Selon Philippe Perrenoud, un évènement imprévu mobilise la compétence de l'institution ou des acteurs de cette institution. Cet auteur identifie deux types d'imprévus, le premier vise des évènements dont la réalisation est prévisible, mais dont l'occurrence ne l'est pas et le second vise un évènement inédit.

Nous pouvons nous accorder sur le fait que le mécanisme de détachement se retrouve dans le premier cas de figure, c'est-à-dire, un évènement dont la réalisation est prévisible et dont l'occurrence ne l'est pas.

Toujours selon l'auteur, l'imprévu est en partie sous le contrôle de l'acteur. L'acteur qui subit l'imprévu peut « ne pas se mettre » dans des situations à hauts risques (reprise de certains dossiers dans l'urgence) ou les affronter avec des ressources et une préparation qui dépendent en partie des initiatives prises en amont.

Certains acteurs assumant la charge de travail laissée par l'imprévu vivent, parfois de manière lourde, la modification de leur situation.

D'ailleurs, le contrôle des situations auxquelles un acteur est confronté n'est cependant pas sans limites, en particulier lorsqu'il s'inscrit dans une organisation du travail dont il n'est pas maître. Le détachement est un mécanisme dont certains acteurs ne sont pas à l'initiative et n'ont donc presque aucun, voire aucun, bras de levier pour organiser la gestion de cet imprévu.

Philippe Perrenoud mentionne également le fait que la gestion de cet imprévu a différentes possibilités d'organisation par la personne impactée et l'institution.

Le cas échéant, la possibilité qui nous intéresse ici est la suivante :

« Restructurer la division du travail de sorte que les situations problématiques soient prises en charge par d'autres opérateurs (Perrenoud Ph., 1999, p.124).¹⁷ »

La division du travail

Durkheim estime que notre société moderne se compose par une spécialisation des tâches et une interdépendance croissante entre les individus. Cela se traduit par une solidarité organique basée par la complémentarité des fonctions.

Comme spécifié par certains informateurs, le détaché est, de manière générale, un spécialiste dans sa matière. Cette personne exerce généralement une fonction « clef » au sein de l'administration. Lorsque cet agent fait partie de l'administration, il est spécialisé, voire hyperspécialisé dans une thématique et son travail peut influencer celui des autres agents de l'administration, il participe donc à la solidarité organique du SPW ARNE.

Selon le profil de la personne détachée et de la fonction assumée au sein du Cabinet, il peut s'avérer que certains profils sont très peu présents au sein de l'administration. Il est donc difficile de les remplacer. C'est notamment la raison pour laquelle, les intervenants utilisent le terme « fonction clef ».

Dès que le mécanisme de détachement est activé, le détachement fragilise cette solidarité, notamment dû au fait que la division du travail de nos sociétés modernes se révèle être de plus en plus complexe.

Le Nouveau Management Public

Dans cette optique, nous rebondissons sur l'article de Eric Abord de Chatillon et Claude Desmarais sur le Nouveau Management Public qui met en lumière la gestion par les résultats et la réduction des coûts par les organismes gouvernementaux.

¹⁷ Gestion de l'imprévu – (Perrenoud Ph. (1999) « Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction de compétences ». Education Permanente, n°140, 3, p.124

Le NMP utilisé en Wallonie entraîne une surcharge de travail pour les employés du secteur public, celle-ci s'explique notamment par la réduction des effectifs, l'augmentation des tâches administratives et la pression pour atteindre des objectifs de performance élevés.

Le contexte actuel favorise la mise en œuvre de ce concept. Le Gouvernement et l'administration disposent de ressources limitées, mais les besoins deviennent de plus en plus importants. Ces besoins varient également en fonction des aléas de l'actualité. Il devient donc difficile de débloquer des moyens afin de répondre à l'ensemble des besoins.

L'instauration du Certificat de Management Public est une proposition de solution qui est apportée afin de répondre, de manière circonstanciée, mais limitée, au défi actuel du manque de moyens pour répondre aux besoins démesurés. Ceci prévaut pour l'administration.

En ce qui concerne les cabinets, ils sont également confrontés à cette diminution de moyen. La réduction des coûts est également de mise dans ces institutions. Dès lors, le détachement, comme le rappelle l'article du journal LE SOIR¹⁸ du 13 mai 2023 et comme expliqué par les informateurs, est une stratégie permettant de bénéficier de l'expertise des personnes issues de l'administration, mais cette stratégie permet également de réaliser une réduction des coûts non négligeables pour les Cabinets ministériels.

Interprétation des données

Lorsque nous confrontons les éléments théoriques avec les éléments issus des interviews, cela nous permet de valider ou encore de nuancer les hypothèses de recherche formulées au départ de ce travail.

Dans un premier temps, l'apport des éléments théoriques nous a permis de mettre en lumière des données essentielles à la recherche et à la compréhension de la problématique présente. Les entretiens nous ont ensuite permis de nous concentrer sur ces éléments afin de tenter de les comprendre et de les analyser.

Le détachement est un évènement qui est prévisible, le caractère de ce mécanisme qui se révèle être imprévisible est le facteur « quand ». C'est ce facteur qui rend difficile la bonne organisation du détachement au sein de l'administration.

Par ailleurs, il a été constaté que la gestion du détachement n'est pas structurée par les institutions. Ce qui déclenche plusieurs effets sur l'organisation de travail au sein du SPW ARNE. Le détachement entraîne une diminution des ressources humaines, car il n'y a aucun remplacement automatique.

¹⁸ Counasse X., Dubuisson M., Vande Velde S. (2023, 13 mai) *Les collaborateurs détachés, le bon filon pour des cabinets (soi-disant) moins chers*. Le Soir. Consulté le 13 mai 2023 sur <https://www.lesoir.be/513105/article/2023-05-13/les-collaborateurs-detaches-le-bon-filon-pour-des-cabinets-soi-disant-moins?fbclid=IwAR1E4XTCBtA1pc7WQ88Sb6EFkDb2EtGsPHxgQyELhHPdBB9zmTbTeFdKgCo>

En outre, cela influence également la priorisation des tâches, car lors de la répartition des tâches laissées vacantes, la hiérarchie choisit quelles tâches sont toujours prioritaires ou non.

De manière générale, les personnes détachées sont des agents qui possèdent une expertise dans une thématique ou occupaient une fonction « clef ». Cette expertise influence, de manière directe ou indirecte, le travail de ses collègues. Si la personne occupait une fonction « clef », cela influence fortement le travail des autres agents. Si le départ temporaire est acté, cela déstructure le service.

L'expertise ainsi que les travaux laissés vacants doivent être répartis entre plusieurs personnes au sein de l'administration.

La standardisation des procédures étant établie grâce au modèle objectivant de Nizet et Pichaut, nous avons constaté que la mise en œuvre de celle-ci est traduite, d'un point de vue opérationnel, dans les planifications des agents. Ces différentes étapes aboutissent à une stratégie de gestion par résultats. Nous observons également que, selon la focale utilisée, le détachement engendre des difficultés de plus ou moins grandes importances sur la division du travail au sein de l'administration. Même si, le travail laissé vacant a été attribué à un autre agent, ce travail ne peut être assumé pleinement par le remplaçant.

Nous constatons également que les opérateurs de première ligne ne voient pas d'un mauvais œil la procédure. Celle-ci permet aux agents détachés d'acquérir de nouvelles compétences, de s'épanouir professionnellement. Certains informateurs estiment que cela développe également des compétences pour les personnes qui récupèrent une partie du travail de l'agent détaché.

Le facteur qui est le plus déstructurant selon les interviewés est le fait que les agents détachés sont généralement des personnes qui occupent une fonction clef, une fonction critique au sein de l'administration. Ce poste n'est pas forcément lié à une fonction de responsable, mais le poste possède une expertise ou est une fonction clef dont les autres personnes ont besoin pour assumer une partie de leur travail.

L'administration wallonne œuvrant dans un contexte d'optimisation du travail organisé en son sein, notamment par le management public [Pour occuper une haute fonction au sein de l'administration, les fonctionnaires doivent dorénavant posséder le Certificat de Management Public] et afin de répondre aux objectifs de réduction des coûts, les opérateurs de première ligne expliquent que leur travail est déjà réalisé en flux tendu. Le détachement implique donc une surcharge de travail pour les agents qui ont déjà une planification complète.

Avec les différentes interviews, nous avons pu constater que des échanges informels ont lieu à chaque niveau de l'organisation, que ce soit entre les responsables hiérarchiques et les Ministres ou les membres du Cabinet et les agents de l'administration. Lorsque ces échanges suivent la procédure établie par le

Protocole de collaboration, cela permet de structurer le travail de l'administration. Toutefois, cela induit que le délai de traitement est beaucoup plus long.

Même si les contacts informels entre les membres de Cabinet, dont notamment les détachés, et les agents de l'administration déstructurent l'organisation de travail du SPW ARNE, ceux-ci permettent une réduction du délai planifié. On retrouve donc le principe de régulation. Ces contacts sont tolérés, car ils accordent une meilleure coordination entre le travail politique et le travail administratif. Néanmoins, l'articulation de l'organisation du travail de chaque institution est propre à son environnement et à son agenda. L'administration assure la continuité du service public, tandis que le Gouvernement est mandaté pour une période de 5 ans. La temporalité du travail et l'exécution de celui-ci ne coïncident donc pas entre les deux institutions wallonnes.

Dès lors, la structure informelle se met en place afin de réduire les délais de traitement et by-pass, quelques fois, la hiérarchie. Ce by-pass peut déstructurer la planification du travail de l'administration lorsque le sujet de cette communication informelle traite d'une nouvelle décision politique.

Dans une institution comme le SPW ARNE, le travail est divisé selon les missions qui ont été établies dans le Contrat d'administration. Certaines fonctions sont très spécifiques et font partie intégrante d'un rouage de l'administration. Ces fonctions permettent une meilleure articulation du travail des autres agents, comme notamment les coordinateurs comptables. Ce type de profil intéresse les cabinets afin de gérer au mieux le budget que leurs responsabilités politiques leur confèrent.

Il semblerait qu'une méconnaissance mutuelle du travail opérationnel du Gouvernement et de l'administration soit un frein. La mise à disposition « réfléchie et discutée » d'un agent de l'administration par le biais du mécanisme de détachement offrirait une meilleure articulation du travail dans les deux institutions et entre les deux articulations.

Par ailleurs, l'agent détaché, par son passif administratif, devient un représentant de l'administration et de ses rouages, auprès de ses collègues du cabinet. Dès lors, il affiche la culture de l'administration et l'organisation du travail en son sein. Cela permet une meilleure coordination entre la réflexion d'une nouvelle politique et la mise en œuvre de celle-ci.

Les trois hypothèses formulées précédemment sont, selon nous, validées. Néanmoins, les informateurs nuancent les effets que génère le mécanisme. Certains effets se révèlent être finalement positifs sur l'organisation du travail et sur les agents.

Aucun remplacement n'est prévu dans le cadre de ce mécanisme et, de manière générale, aucune modification des planifications n'est présagée lorsqu'un détachement survient au sein d'une Direction. Or, le travail est tout de même réalisé selon la priorisation donnée par la hiérarchie.

Conclusion

L'objet de ce travail de recherche était de déterminer l'influence du mécanisme de détachement sur la charge de travail des agents du SPW ARNE.

Notre travail étant « acceptable » et « élémentaire », nous avons donc la prétention de transmettre les clefs aux lecteurs afin qu'ils puissent comprendre le mécanisme du détachement et les ébauches des effets que celui-ci génère sur l'organisation de travail au sein du SPW ARNE. Notre objectif premier a toujours été de présenter une réalité sociale.

Cet objectif était le fil conducteur dans l'élaboration de nos hypothèses et de nos guides d'entretien. Nous avons tenté de mettre en lumière les facteurs déterminant les effets du mécanisme sur la charge de travail des agents.

Grâce aux entretiens semi-directifs menés, nous avons pu recueillir des données empiriques qui nous ont permis, une fois confrontées à la partie théorique, de présenter une analyse de l'objet de recherche.

Ceci nous a également permis de problématiser, non pas le mécanisme de détachement, mais la non-gestion des impacts de ce mécanisme.

En réalité, nous constatons que c'est le manque d'organisation de cet imprévu au sein de l'administration et le manque de moyen humain qui génèrent une surcharge de travail pour les agents.

Selon nous, il est primordial de présenter les limites du présent travail. Le nombre d'informateurs restreint interrogés dans le cadre de ce travail ne permet pas de rendre une analyse complète de la problématique.

Ensuite, la diversité du nombre de profils interrogés est également limitant pour ce travail. En effet, nous avons souhaité rencontrer 4 profils distincts. Ceci signifie que l'échantillonnage de chaque profil est très modeste.

Au terme de ce travail, nous nous rendons compte de la complexité qui entoure ce mécanisme. Selon chaque informateur, le mécanisme possède des éléments positifs pour le travail et l'organisation de travail, mais il génère également des éléments négatifs pour le travail et l'organisation de travail au sein de l'administration. Nous faisons face à un réel paradoxe. Nous avons essayé de suivre la méthode de recherche qualitative le plus fidèlement et dans son entièreté.

Nous espérons avoir considéré le sujet dans sa globalité et ciblé au mieux les éléments déterminants et permettant de répondre à la question de recherche. La construction de la question de recherche fut compliquée et nous a pris du temps.

La construction de nos hypothèses a été évolutive. En effet, celle-ci résulte de nos différents entretiens et nos guides d'entretien ont également évolué en fonction des différentes rencontres et des hypothèses qui se dessinaient durant notre recherche.

L'élaboration de la revue littéraire nous a permis d'arrêter nos choix et de nous guider dans l'analyse de la problématique.

Afin de poursuivre ce travail, il nous paraît indispensable de continuer à mener des entretiens afin de récolter davantage de ressources empiriques et ainsi bénéficier d'un échantillonnage plus complet.

Nous estimons que le modèle de Jean Nizet et François Pichaut peut également être considéré comme trop rigide, car il ne permet pas une adaptation rapide aux changements organisationnels ou environnementaux imprévus. Néanmoins, il nous permet de contextualiser l'organisation étudiée.

Il a été également intéressant de constater que le mécanisme de détachement est défini par l'AGW du 14 septembre 2019 relatif aux Cabinets des Ministres du Gouvernement wallon, au Secrétariat du Gouvernement wallon et au SePAC. Nous avons constaté grâce aux données empiriques que la mise en œuvre de celui-ci n'est aucunement définie. C'est-à-dire, comment celui-ci doit être amorcé, qui sont les acteurs à contacter, comment l'administration doit organiser le départ ainsi que le travail laissé vacant. Une des pistes d'amélioration serait de conclure une nouvelle procédure quant à l'exécution de ce mécanisme afin de le structurer et ainsi gérer au mieux cet imprévu relatif.

Nous invitons le lecteur à rester vigilant quant à la mise en œuvre de nouvelles procédures. En effet, Crozier et Friedberg (1977)¹⁹ ont, autrefois, identifié que certaines organisations ayant opté pour le modèle objectivant sont régulièrement menacées de tomber dans le « cercle vicieux bureaucratique ».

Chaque possibilité d'interprétation qui est identifiée dans la réglementation donne lieu à la production de nouvelles règles qui, bien que visant à faire disparaître toute source d'interprétation, produit à son tour de nouvelles possibilités d'interprétations.

En ce qui concerne le degré d'urgence qui est inclus dans le Protocole de collaboration, il nous semble opportun de définir son caractère afin de limiter les échanges informels et les effets que ceux-ci génèrent sur la priorisation des tâches au sein de l'administration.

Afin de conclure notre recherche, nous nous prêtons au difficile exercice de paraphraser Émile Durkheim (1991. p.45)²⁰ à la problématique qui nous a occupé.

¹⁹ A ce sujet, voir les travaux de CROZIER M. & FRIEDBERG E., 1977, notamment leur ouvrage intitulé « L'acteur et le système », Éditions du Seuil, Paris

²⁰ https://monoskop.org/images/9/97/Durkheim_%C3%89mile_De_la_division_du_travail_social_1991.pdf

« Le Cabinet doit-il chercher à devenir une institution achevée et complète en regroupant les expertises en interne, donc, un tout qui se suffit à soi-même, ou bien au contraire, de n'être que la partie d'un tout, l'organe d'un organisme et donc laisser les experts au sein de l'administration et s'appuyer sur leur expertise à distance ? »

Dès lors, il nous semble essentiel d'inviter le lecteur à s'interroger sur l'intelligence d'optimiser l'organisation du détachement. Celle-ci peut se présenter sous plusieurs angles.

Les fonctions « clefs » pourraient être clairement identifiées par l'administration et cette identification serait approuvée par le Gouvernement. Ce constat permettrait, dans un premier temps, de valoriser certaines fonctions, et dans un second temps, soit d'amener le Politique à octroyer plus de moyens afin de renforcer la mise en place de back-up de ces fonctions, soit à établir une convention entre les deux institutions à ne pas procéder à un détachement des personnes occupant ces fonctions, mais laisser les cabinets recourir aux expertises de ces agents.

Bibliographie

Ouvrages

Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*. (Points/Inédits/Essai). Seuil.

Perrenoud Ph. (1999). *Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction de compétences*. Éducation Permanente, n°140, 3, pp. 123-144.

Durkheim, É. (2013). La solidarité due à la division du travail ou organique. Dans : É. Durkheim, *De la division du travail social* (pp. 79-102). Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France.

Reynaud J.-D., 1993, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A. Colin (2^e édition), Paris.

Schoenaers Frédérique, 2018, *Séminaire d'initiation au diagnostic organisationnel. Dossier introductif : « De Taylor à la sociologie de l'action organisée »*, ULiège, Liège.

Crozier M. & Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris.

Articles scientifiques & Article de presse

Meert, A. & Brans, M. (2021). Les cabinets ministériels en Communauté germanophone et leurs membres (1999-2019). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2521, 5-56, consulté le 13 mars 2023 sur : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2021-36-page-5.htm>

Göransson, M. (2015). La réforme des cabinets ministériels. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2254, 5-38, consulté le 20 mars 2023 sur : <https://doi.org/10.3917/cris.2254.0005>

Abord de Chatillon E. & Desmarais C. (2012) « *Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?* ». *Journal du Management international*, Volume 16, N°3, Spring 2012, p.10-24, consulté le 08 avril 2023 sur : <https://doi.org/10.7202/1011413ar>

Counasse X., Dubuisson M., Vande Velde S. (2023, 13 mai) *Les collaborateurs détachés, le bon filon pour des cabinets (soi-disant) moins chers*. *Le Soir*. Consulté le 13 mai 2023 sur <https://www.lesoir.be/513105/article/2023-05-13/les-collaborateurs-detaches-le-bon-filon-pour-des-cabinets-soi-disant-moins?fbclid=IwAR1E4XTCBtA1pc7WQ88Sb6EFkDb2EtGsPHxgQyELhHPdBB9zmTbTeFdKgCo>

Rapports

Les membre du Gouvernement wallon et du Comité stratégique du SPW, *Contrat d'administration 2020 > 2025*. SPW Wallonie. https://spw.wallonie.be/sites/default/files/CA20-25_SPW_Partie%20Stable_VSignature_20211118_0.pdf, consulté le 23/05/23

SPW ARNE, *Organigramme SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement*. SPW Wallonie. <https://spw.wallonie.be/organigramme-spw-agriculture-ressources-naturelles-et-environnement>, consulté le 17 mai 2023.

Sites internet

<https://www.parlement-wallonie.be/pwpages?p=decrets-budgets-form>, consulté le 22 mai 2023

Sources juridiques

Arrêté du Gouvernement wallon du 14 septembre 2019 relatif aux Cabinets des Ministres du Gouvernement wallon, au Secrétariat du Gouvernement wallon et au SePAC, M.B., 07 octobre 2019.

Arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne, M.B., 31 décembre 2003, modifié par l'AGW du 02 février 2023.

Annexes

Guides d'entretiens

Entretiens exploratoires

Présentation du travail	
Présentation de l'informateur	Pouvez-vous vous présenter ?
	(Lieu de travail + ancienneté au sein de l'organisation)
Rôle au sein de l'institution	Quel est votre rôle dans l'organisation de votre lieu de travail ?
Les rôles au sein d'un Cabinet ministériel	Quels sont les différentes fonctions qu'un membre d'un Cabinet ministériel remplis ?
Les rôles d'une administration	Quels sont les rôles du SPW ARNE au sein d'une institution comme la Région Wallonne ?
Le détachement	Pouvez-vous m'expliquer ce qu'est le mécanisme de détachement ?
	Quelles sont les missions d'un agent détaché au sein d'un Cabinet ministériel ?
	Quelle est la plus-value, dans l'organisation du travail au sein d'un cabinet ministériel, de recourir au mécanisme de détachement ?
	Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients que pourront rencontrer les agents détachés dans leur futur parcours professionnel ?
	Estimez-vous que le mécanisme de détachement entraîne une répercussion sur l'organisation du travail au sein du SPW ARNE ? Si oui, quelle est l'ampleur de cette répercussion ?
	En Communauté germanophone, il existe une interdiction de détachement de fonctionnaires. Les agents doivent choisir entre quitter l'administration (rupture de contrat) et aller en Cabinet ou rester à l'administration. Selon vous, ce système peut-il être envisagé en Wallonie afin de limiter les éventuelles répercussions sur l'organisation du travail au sein de l'administration ?

Point de vue politique du détachement	Pensez-vous que le mécanisme de détachement des fonctionnaires a également été envisagé dans le but de diminuer les frais de fonctionnement d'un Cabinet ministériel et ainsi reporter ces frais de fonctionnement sur le budget de l'administration ?
Autres	Avez-vous quelque chose à ajouter ?
Remerciements	

Entretiens de fond – Haut fonctionnaire/Ministre

Présentation du travail	
Présentation de l'informateur	Pouvez-vous vous présenter ? (Lieu de travail + ancienneté au sein de l'organisation)
Rôle au sein de l'institution	Quel est votre rôle dans l'organisation de votre lieu de travail ?
Relations entre Administration et Cabinet	Quelles sont les relations entre l'administration et le(s) Cabinet(s) ministériel(s) ? Existe-t-il une relation de confiance ?
	Le Cabinet ministériel a-t-il un impact sur le travail de l'administration ? (décision)
	Le Cabinet ministériel a-t-il un impact sur l'organisation du travail au sein de l'administration ?
	L'administration a-t-elle un impact sur le travail du Cabinet ? (décision)
	L'administration a-t-elle un impact sur l'organisation du travail au sein du Cabinet ?
Les rôles d'une administration	Quels sont les rôles du SPW ARNE au sein d'une institution comme la Région Wallonne ?
Le détachement	Pouvez-vous m'expliquer ce qu'est le mécanisme de détachement ?
	Comment procédez-vous lorsque vous faites appel à un détaché ? Appelez-vous personnellement l'agent ? La hiérarchie ?
	Quelle est la plus-value, dans l'organisation du travail au sein de l'administration, de laisser les Cabinets recourir au mécanisme de détachement ?
	Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients que pourront rencontrer les agents détachés dans leur futur parcours professionnel ?
	Estimez-vous que le mécanisme de détachement entraîne une répercussion sur l'organisation du travail au sein du SPW ARNE ? Si oui, quelle est l'ampleur de cette répercussion ?

	Estimez-vous que le mécanisme de détachement entraîne une surcharge de travail auprès des agents directement concerné par un collègue parti en Cabinet ?
	En Communauté germanophone, il existe une interdiction de détachement de fonctionnaires. Les agents doivent choisir entre quitter l'administration (rupture de contrat) et aller en Cabinet ou rester à l'administration. Selon vous, ce système peut-il être envisagé en Wallonie afin de limiter les éventuelles répercussions sur l'organisation du travail au sein de l'administration ?
	D'après-vous, le principe de détachement est-il un paradoxe (Association de deux faits, de deux idées contradictoires) concernant la bonne organisation du travail au sein du SPW ARNE ? (DPR ambitieuse, mais manque de RH notamment dû, en partie, au détachement)
	Est-ce que le contrat d'administration est revu lorsqu'un SPW est fortement déforcé en RH suite au détachement ?
	Pensez-vous qu'il faille repenser le mécanisme de détachement ? Si oui, de quelle manière ?
Point de vue politique du détachement	Pensez-vous que le "prix" du mécanisme de détachement des fonctionnaires soit supporter par l'administration ? Peut-il y avoir une compensation ?
Autres	Avez-vous quelque chose à ajouter ? Voulez-vous revenir sur des éléments déjà aborder ?
Remerciements	

Entretiens de fond – Agent détaché

Présentation du travail	
Présentation de l'informateur	Pouvez-vous vous présenter ? (Lieu de travail + ancienneté au sein de l'organisation)
Rôle au sein de l'institution	Quel est votre rôle dans l'organisation de votre lieu de travail ?
Relations entre Administration et Cabinet	Quelles sont les relations entre l'administration et le(s) Cabinet(s) ministériel(s) ? Existe-t-il une relation de confiance ?
	Le Cabinet ministériel a-t-il un impact sur le travail de l'administration ? (décision)
	Le Cabinet ministériel a-t-il un impact sur l'organisation du travail au sein de l'administration ? (Division du travail/nombre d'agents pour gérer une matière)
	L'administration a-t-elle un impact sur le travail du Cabinet ? (décision)
	L'administration a-t-elle un impact sur l'organisation du travail au sein du Cabinet ?
Les rôles d'une administration	Quels sont les rôles du SPW ARNE au sein d'une institution comme la Région Wallonne ?

Le détachement	Pouvez-vous m'expliquer ce qu'est le mécanisme de détachement ?
	Comment avez-vous postulé au sein du Cabinet ? Qui vous a contacté ? Comment avez-vous appris votre recrutement ?
	Quelle est la plus-value, dans l'organisation du travail au sein de l'administration, de laisser les Cabinets recourir au mécanisme de détachement ?
	Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients que pourront rencontrer les agents détachés dans leur futur parcours professionnel ?
	Estimez-vous que le mécanisme de détachement entraîne une répercussion sur l'organisation du travail au sein du SPW ARNE ? Si oui, quelle est l'ampleur de cette répercussion ?
	Vos collègues restés à l'administration ont-ils subis une charge de travail supplémentaire suite à votre départ ? Vous en ont-ils parlé ?
	En Communauté germanophone, il existe une interdiction de détachement de fonctionnaires. Les agents doivent choisir entre quitter l'administration (rupture de contrat) et aller en Cabinet ou rester à l'administration. Selon vous, ce système peut-il être envisagé en Wallonie afin de limiter les éventuelles répercussions sur l'organisation du travail au sein de l'administration ?
	Pensez-vous que vos collègues aient des impressions négatives de votre détachement ?
	Avez-vous des appréhensions à retourner auprès de vos collègues de l'administration ? Si oui, quelles sont les natures de celles-ci ?
Pensez-vous qu'il faille repenser le mécanisme de détachement ? Si oui, de quelle manière ?	
Point de vue politique du détachement	Pensez-vous que le "prix" du mécanisme de détachement des fonctionnaires doit être supporté par l'administration ? Peut-il y avoir une compensation ?
Autres	Avez-vous quelque chose à ajouter ? Voulez-vous revenir sur des éléments déjà aborder ?
Remerciements	

Entretiens de fond – Agent de l'administration

Présentation du travail	
Présentation de l'informateur	Pouvez-vous vous présenter ?
	(Lieu de travail + ancienneté au sein de l'organisation)
Rôle au sein de l'institution	Quel est votre rôle dans l'organisation de votre lieu de travail ?
Relations entre Administration et Cabinet	Quelles sont les relations entre l'administration et le(s) Cabinet(s) ministériel(s) ?
	Le Cabinet ministériel a-t-il un impact sur le travail de l'administration ? (décision)
	Le Cabinet ministériel a-t-il un impact sur l'organisation du travail au sein de l'administration ?

	L'administration a-t-elle un impact sur le travail du Cabinet ? (décision)
	L'administration a-t-elle un impact sur l'organisation du travail au sein du Cabinet ?
	Selon vous, les dynamiques de travail entre les deux institutions sont-elles positives, négatives ?
Les rôles d'une administration	Quels sont les rôles de la DIGPD au sein d'une institution comme la Région Wallonne ?
Le détachement	Connaissez-vous le principe du détachement d'un collaborateur attaché à l'administration publique vers un cabinet ministériel ? Si oui, pouvez-vous l'expliquer avec vos propres mots.
	Durant cette législature, avez-vous eu un membre de votre Direction qui est parti en Cabinet ?
	Quel était le poste occupé par le membre de votre Direction ?
	Jugez-vous que ce poste était un poste crucial pour le bon fonctionnement de votre Direction ?
	De quelle manière avez-vous appris le détachement du membre de votre Direction ?
	Personnellement, comment avez-vous accueilli cette nouvelle ?
	Y a-t-il eu des répercussions sur votre charge de travail dû au détachement d'un collaborateur ? Si oui, lesquelles ?
	Votre planification a-t-elle été révisée suite au départ de l'agent ? Si oui, par qui ? Avez-vous reçu un soutien quelconque ?
	Vos relations de travail avec la personne détachée ont-t-elle évoluées ? (Favorable, défavorable, pourquoi ?)
	Quelles stratégies et/ou solutions ont été mises en place pour pallier l'absence de la personne détachée ?
	Quel acteur a été à l'initiative de la mise en place de ces stratégies et/ou solutions ? (Hiérarchie, collaborateur, service, cabinet)
	Pensez-vous qu'il faille repenser le mécanisme de détachement ? Si oui, de quelle manière ?
	En Communauté germanophone, il existe une interdiction de détachement de fonctionnaires. Les agents doivent choisir entre quitter l'administration (rupture de contrat) et aller en Cabinet ou rester à l'administration. Selon vous, ce système peut-il être envisagé en Wallonie afin de limiter les éventuelles répercussions sur l'organisation du travail au sein de l'administration ?
	Est-ce que vous subissez une surcharge de travail ?
	D'après-vous, le principe de détachement est-il un paradoxe (<i>Association de deux faits, de deux idées contradictoires</i>) concernant la bonne organisation du travail au sein du SPW ARNE ?
Point de vue politique du détachement	Pensez-vous que le mécanisme de détachement des fonctionnaires a également été envisagé dans le but de diminuer les frais de fonctionnement d'un Cabinet ministériel et ainsi reporter ces frais de fonctionnement sur le budget de l'administration ?
Autres	Avez-vous quelque chose à ajouter ? Voulez-vous revenir sur des éléments déjà aborder ?
Remerciements	

Protocole de collaboration entre le Gouvernement wallon et le Service public de Wallonie

LES PARTIES :

Le Gouvernement wallon, représenté par le Ministre-Président et le Ministre de la Fonction publique ;
ci-après dénommé « **le Gouvernement wallon** » ;

ET :

Le Service public de Wallonie, représenté par le Secrétaire général au nom du Comité stratégique ;
ci-après dénommé « **le SPW** ».

CONSIDÉRANT CE QUI SUIT :

- (A) Vu l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne ;
- (B) Vu l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 septembre 2012 réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux des Services du Gouvernement et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne ;
- (C) Vu l'arrêté du Gouvernement wallon du 26 septembre 2019 portant règlement du fonctionnement du Gouvernement ;
- (D) Considérant la prestation de serment le 13 septembre 2019 des membres du Gouvernement wallon 2019-2024 ;
- (E) Considérant la désignation des mandataires du SPW le 29 mai 2020, et ;
- (F) Considérant qu'un nouveau protocole consécutif à celui en vigueur (protocole du 10 juin 2010 modifié le 23 mars 2016) est jugé pertinent pour régir les relations entre le Gouvernement wallon et le SPW de manière à mener l'ensemble des politiques publiques wallonnes.

IL EST CONVENU CE QUI SUIT :

1. Engagements mutuels des parties

1.1. Principes généraux

1.1.1. Organes de gouvernance

La concertation entre le Gouvernement wallon et le SPW, le cas échéant élargie aux OIP, s'organise au sein des organes de gouvernance suivants :

Réunions des Comités exécutifs

- Chaque Comité exécutif est composé d'un ministre et/ou son/ses représentant(s) et le Secrétaire général/Directeur général du SPW relevant de ses compétences ;
- Réunions mensuelles.

Réunions des Comités exécutifs élargis aux OIP

Afin d'assurer un suivi global et cohérent d'un domaine d'activités, des Comités exécutifs élargis aux OIP sont progressivement mis en place et régulièrement réunis.

Réunions de concertation Gouvernement wallon – Comité stratégique

- Organe réunissant les membres du Gouvernement wallon ou leurs représentants et les membres du Comité stratégique du SPW ;
- Réunions sur les matières stratégiques et transversales ;
- Réunions organisées à la demande d'une des parties, selon des modalités arrêtées entre elles.

Toutes les réunions précitées font l'objet :

- d'un ordre du jour établi par les deux parties ;
- d'une note de suivi reprenant les conclusions de la réunion ;
- s'il échet, les décisions et orientations qui sont dégagées peuvent être confirmées par note(s) verte(s).

1.1.2. Communication entre le Gouvernement wallon et le SPW

Principes généraux :

- Tous les échanges entre les Cabinets et les entités du SPW se font dans le respect de la voie hiérarchique ;
- Les références des dossiers et les gestionnaires de dossiers sont mentionnés lors de chaque contact ;
- Les échanges par voie électronique sont privilégiés ;
- Dans le cadre des échanges par voie électronique, l'utilisation d'adresses génériques sera privilégiée lorsqu'elles existent, de manière à garantir la prise en charge rapide de la demande ;
- En début de législature, Cabinets et SPW s'échangent mutuellement leur organigramme, les coordonnées utiles de leurs membres du personnel et les adresses génériques à privilégier pour certains types d'échanges. Ces informations sont actualisées à échéance régulière.

Communication du Cabinet vers le SPW

- Les demandes, décisions, informations adressées par le Cabinet au SPW sont formulées par note verte, dans le respect de la voie hiérarchique. La note verte est envoyée au Secrétaire général, au Directeur général ou à l'Inspecteur général concerné en ajoutant, le cas échéant, le destinataire final.
- Toute demande adressée au SPW par le Gouvernement, un Ministre ou un Cabinet, fait l'objet d'une réponse dans un délai d'un mois. Si la demande appelle une réponse dans un délai inférieur à un mois, le délai est mentionné dans la note verte. Si le SPW estime le délai trop court, il le signale au Cabinet concerné dans les 3 jours ouvrables de la réception de la note verte (ou immédiatement si le délai indiqué est inférieur ou égal à 3 jours ouvrables). Une concertation a dans ce cas lieu sur le délai prévu pour l'exécution de la demande et un nouveau délai est fixé par le Cabinet. Passé le délai de 3 jours ouvrables précité, le délai indiqué dans la note verte lie le SPW.
- En cas d'urgence ou en cas de demande d'information à laquelle il peut être répondu immédiatement, la demande peut être adressée directement à son destinataire final. Elle est dans ce cas simultanément adressée au Secrétaire général, au Directeur général ou à l'Inspecteur général concerné. Cette demande se fait par voie électronique ou par téléphone. Le Cabinet veillera à mentionner les références du dossier de l'administration lors de tout contact.

Communication du SPW vers le Cabinet

- Les notes adressées au Cabinet par le SPW suivent la voie hiérarchique.
- Dans le cadre de l'exécution des demandes adressées au SPW conformément aux principes précités, des échanges directs peuvent avoir lieu entre l'agent du SPW chargé de l'exécution du dossier et le Cabinet.
- Toute note adressée par le SPW à un Cabinet qui appelle une réponse fait l'objet d'une réponse dans un délai d'un mois. A défaut, elle sera abordée lors des réunions du Comité exécutif.
- Si le SPW est tenu de fournir une réponse à une demande émanant d'un organisme extérieur dans un certain délai, il en informe le Cabinet afin que celui-ci puisse se prononcer dans un délai compatible avec les obligations du SPW.

Organisation des réunions

- Lorsqu'un Cabinet invite un membre ou représentant du SPW à une réunion, il adresse l'invitation au Secrétaire général, au Directeur général ou à l'Inspecteur général ainsi qu'au(x) membre(s) du personnel concerné(s).
- A l'inverse, lorsque le SPW invite un membre de Cabinet à une réunion, il adresse l'invitation au Chef de Cabinet ainsi qu'au(x) membre(s) du Cabinet concerné.
- Les invitations se font par voie électronique dans un délai raisonnable.
- Toute désignation d'un membre du SPW par le Gouvernement wallon dans toute instance se fait en concertation avec le Secrétaire général, le Directeur général ou l'Inspecteur général concerné. De même, toute désignation dans une autre instance par le Secrétaire général, le Directeur général ou l'Inspecteur général concerné doit faire l'objet d'une concertation avec le Chef de Cabinet concerné.

1.2. Engagements du SPW envers le Gouvernement wallon

Le SPW participe à l'élaboration, l'amélioration et la mise en œuvre des politiques et assure loyalement et avec diligence la bonne exécution des décisions du Gouvernement et des Ministres.

A ce titre :

- Le SPW met tout en œuvre pour être un partenaire proactif du Gouvernement. Notamment, il met en œuvre, dans les meilleurs délais, les décisions du Gouvernement. Il formule d'initiative au Ministre fonctionnellement compétent des propositions d'amélioration aux politiques menées qui résultent des constats posés par les agents qui exécutent ces politiques sur le terrain.
- Les questions parlementaires sont traitées prioritairement par le SPW, dans le délai fixé avec le Cabinet. Les membres du personnel du SPW répondent si possible immédiatement, ou à tout le moins en y réservant le bénéfice de l'extrême urgence, à toute interpellation d'un membre de Cabinet relative à une question d'actualité.
- Les membres du personnel du SPW qui ont accès à des informations personnelles ou confidentielles du Gouvernement ou d'un Cabinet assurent la confidentialité des données et les traitent avec loyauté. Par ailleurs, ils font preuve d'un devoir de réserve par rapport aux dossiers en cours d'élaboration et non encore définitifs.
- Le SPW développe son expertise dans le cadre des ressources disponibles par la formation continue de ses agents, ainsi que par un processus de veille.

1.3. Engagements du Gouvernement wallon envers le SPW

- Le secrétaire du Gouvernement communique l'ordre du jour du Gouvernement et les notifications définitives des décisions du Gouvernement aux membres du Comité stratégique en même temps qu'aux membres du Gouvernement. Le ou les Ministre(s) concerné(s) transmet(tent) au Secrétaire général et aux Directeurs généraux les notes au Gouvernement ainsi que les instructions relatives à l'exécution des décisions intervenues.
- Le Gouvernement wallon s'engage à soutenir la mise en place d'une collaboration structurée et forte entre le SPW et les différents OIP.

1.4. Principes de collaboration dans des matières de support

1.4.1. Principes de collaboration en matière de communication

- La communication externe est une compétence du Ministre fonctionnellement compétent. Il lui revient donc de fixer les modalités de celle-ci dans un protocole sectoriel. Outre le respect par le SPW des conditions définies par les protocoles sectoriels, toute campagne de communication externe, toute conférence de presse, tout communiqué de presse ou tout contact avec la presse fait l'objet d'une concertation avec le Gouvernement, le Ministre ou le Cabinet concerné. Le Ministre-Président en est informé.
- Les publications scientifiques réalisées par le SPW font l'objet d'une information au Ministre-Président, au Ministre ou au Cabinet concerné.
- Sans préjudice de la faculté de désigner un ou plusieurs porte-parole spécifiques pour des matières déterminées et dont le rôle est fixé dans le protocole sectoriel, un porte-parole est désigné pour l'ensemble du SPW.

- Le Département de la Communication du SPW Support est l'interface entre le SPW et la Présidence pour la communication institutionnelle générique. Les cellules de communication des Ministres sont des relais des correspondants communication des entités du SPW.
- Un canal de communication régulier est instauré entre tous ces intervenants (les cellules des Ministres, le SPW Secrétariat général et le réseau des correspondants communication des entités du SPW).
- Toute campagne de communication externe, tout événement médiatique/médiatisé organisé par les Cabinets fait l'objet d'une information des entités du SPW concernées et du groupe visé ci-dessous (coca), chaque fois qu'ils l'estiment pertinent.
- Une réunion mensuelle est organisée entre les représentants du Département de la Communication du SPW Support et les cellules de communication des Ministres (groupe : coordination-communication-cabinets, dénommé groupe coca). Cette réunion mensuelle a notamment pour objet de :
 - Mettre en place une coordination entre les initiatives du Gouvernement et celles du SPW afin d'obtenir une plus grande cohérence au niveau de la communication institutionnelle de la Wallonie.
 - Mettre en place une communication intégrée en termes de visibilité institutionnelle commune au Gouvernement et au SPW (logo commun, respect de la charte graphique et d'une charte rédactionnelle communes, etc.)
 - Informer le Gouvernement des initiatives prises et projets envisagés en matière de communication par les différentes entités du SPW.
 - Informer le SPW des initiatives et des projets envisagés par le Gouvernement en matière de communication institutionnelle.
- La communication de crise dans les secteurs sensibles fait l'objet de protocoles sectoriels entre les instances administratives compétentes et les Ministres concernés.
- Le SPW assure l'information de ses membres sur les décisions du Gouvernement via une lettre d'information spécifique et une rubrique sur l'intranet. Elle reprend le communiqué de presse publié par la Présidence à l'issue de chaque réunion du Gouvernement. Elle reprend également les décisions concernant plus spécifiquement la fonction publique et l'organisation du SPW.
- Afin d'assurer l'information en temps réel des citoyens sur les différents canaux de communication du SPW, les Cabinets transmettent toute information utile.

1.4.2. Principes de collaboration en matière juridique

- Le SPW est impliqué dans la rédaction des textes à portée normative et des conventions ou contrats-programmes qui lient la Wallonie dès le début du processus de rédaction.
- Les Cabinets informent le SPW du suivi apporté aux projets de textes normatifs qu'il a rédigés.
- En cas de dérogation au principe repris ci-dessus, les Cabinets consultent, le cas échéant, le SPW sur les textes à portée normative ou conventions qu'ils rédigeraient eux-mêmes ou feraient rédiger par un tiers.
- Les citations, les actes de procédures contentieuses ou les actes préalables à une procédure contentieuse signifiés ou notifiés au Cabinet du Ministre-Président sont transmises à l'adresse du Département Juridique et de la Traduction du SPW Support.
- De même, la transmission des actes de procédure contentieux ou actes préalables à une procédure contentieuse signifiés ou notifiés aux Cabinets des Ministres compétents est effectuée sans délai à l'adresse du Département Juridique et de la Traduction du SPW Support.

- Le Département Juridique et de la Traduction du SPW Support transmet immédiatement l'ensemble de ces actes aux entités du SPW concernées.
- Le Département Juridique et de la Traduction du SPW Support et les Cabinets veillent à la circulation adéquate de l'information dans le cadre de la gestion des contentieux.

1.5. Principes de collaboration en matière budgétaire

En lien avec la circulaire budgétaire, le SPW s'engage à fournir au Gouvernement des propositions budgétaires claires, harmonisées et concrètes.

Le Gouvernement ou le Ministre en charge du Budget communique sans délai au SPW ses décisions en la matière et leur motivation. Il communique par ailleurs les instructions générales relatives à l'exécution du budget aux administrations fonctionnelles et au SPW Finances pour que celui-ci puisse jouer son rôle de coordination.

1.6. Protocoles sectoriels

Dans le respect du présent protocole, celui-ci peut être complété par des protocoles conclus entre, selon les secteurs, le Secrétaire général, le Directeur général ou l'Inspecteur général concerné et le Ministre concerné pour ce qui concerne les questions spécifiques à une matière déterminée.

2. Suivi du présent protocole

L'évaluation du suivi du présent protocole et son actualisation sont mises à l'ordre du jour des réunions annuelles du Comité stratégique du SPW avec le Gouvernement et les chefs de Cabinet des membres du Gouvernement.

Toute difficulté relative à l'exécution du présent protocole fait l'objet d'une concertation entre les responsables concernés. Toute difficulté persistante fait l'objet d'une concertation entre le Secrétaire général, le Directeur général ou l'Inspecteur général concerné au nom du Comité stratégique et le Chef de Cabinet du Ministre-Président, du Ministre de la Fonction publique et du Ministre fonctionnellement compétent.

Pour le Gouvernement wallon,

Le Ministre-Président,



Elio DI RUPO

La Ministre de la Fonction publique,



Valérie DE BUE

Pour le Service public de Wallonie,

La Secrétaire générale,



Sylvie MARIQUE