

Date : 04/09/2026

Charles BERNARD (0483432639)

Le MR réforme le management public pour une vraie culture du résultat

Post RS : Nous modernisons en profondeur le management public en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles : moins de mandats, des recrutements plus ouverts et plus exigeants, des évaluations renforcées et une rémunération davantage liée aux résultats. Notre objectif est clair : attirer les meilleurs profils, responsabiliser davantage les dirigeants publics et renforcer l'efficacité de nos administrations. Moins de postes. Plus d'exigence. Plus de résultats.

Abstract :

La réforme portée par Jacqueline Galant repose sur 4 piliers :

- 1er pilier - Rationalisation des mandats et des fonctions de top management : Nous rompons avec la logique qui a trop longtemps consisté à multiplier les postes de direction dans le sud du pays. Nous réduisons le nombre de mandats et de fonctions de top management, avec une diminution de 25% déjà prévue en Fédération Wallonie-Bruxelles. C'est un choix d'exemplarité, de bonne gouvernance et de gestion rigoureuse des moyens publics.
- 2ème pilier : Ouverture des fonctions de top manager aux talents issus de la société civile : La réforme met fin à un système trop fermé en ouvrant les fonctions de top management aux talents issus de la société civile. L'objectif est de recruter les meilleurs managers, capables de conduire le changement, de mobiliser les équipes et d'obtenir des résultats, quel que soit leur parcours professionnel.
- 3ème pilier : Renforcement des évaluations des top managers : Notre réforme instaure une véritable culture du résultat : les top managers seront suivis et évalués beaucoup plus régulièrement, jusqu'à trois fois par an, sur la réalisation de leurs objectifs et la qualité de leur management. À partir de 2030, une part de leur rémunération sera liée à des objectifs collectifs et une évaluation défavorable pourra entraîner la fin anticipée du mandat.
- 4ème pilier : Renforcement des conditions d'accès aux postes de top managers : Les candidats devront démontrer une expérience managériale solide et réussir une évaluation externe, indépendante et éliminatoire. Le Gouvernement ne pourra plus désigner un candidat jugé non apte, ce qui garantit des nominations davantage fondées sur les compétences et contribue à dépolitiser les désignations.

1) Les contours de la réforme :

Cette réforme ambitieuse portée par le MR s'inscrit pleinement dans les engagements pris dans les Déclarations de politique communautaire et régionale, qui prévoient une évaluation plus régulière des administrations ainsi qu'un renforcement de la responsabilisation de leur management.

Portée par la ministre Galant, elle s'articule autour de quatre piliers :

1er pilier : Rationalisation des mandats et des fonctions de top management :

Le premier pilier de cette réforme consiste en une rationalisation ambitieuse du nombre de mandats et de fonctions de top management.

En Fédération Wallonie-Bruxelles, le nombre de mandats sera déjà réduit de 25%. En Wallonie, la réforme doit encore être affinée.

Cette démarche répond à une exigence d'exemplarité, de bonne gouvernance et d'utilisation responsable des ressources publiques. Pendant plusieurs décennies, la réponse politique a trop souvent consisté à créer de nouvelles fonctions et, par conséquent, de nouveaux mandats. Le MR et Les Engagés font aujourd'hui le choix inverse : réduire le nombre de mandats. Cette orientation marque une rupture inédite avec les pratiques du passé.

2ème pilier : Ouverture des fonctions de top manager aux talents issus de la société civile :

Le deuxième pilier de la réforme vise à ouvrir davantage l'accès aux fonctions de top management aux talents issus de la société civile et disposant d'une solide expérience managériale.

L'objectif est clair : à la tête des administrations, il ne s'agit pas uniquement de recruter des experts techniques, mais aussi des dirigeants capables de mobiliser les équipes, de valoriser les compétences internes, de conduire le changement et d'améliorer concrètement la performance collective.

Or, jusqu'à présent, le CMP¹ n'a pas démontré sa capacité à attirer, au-delà des profils déjà issus de la fonction publique, des managers expérimentés provenant d'autres secteurs. La réforme entend donc élargir le vivier de recrutement afin de donner aux administrations accès aux meilleures compétences de management, quel que soit le parcours professionnel des candidats.

3ème pilier : Renforcement des évaluations des top managers :

Le troisième pilier de la réforme porte sur une responsabilisation accrue des top managers et sur un renforcement substantiel de leur évaluation.

Alors qu'ils ne font actuellement l'objet que de deux évaluations sur une période de cinq ans, les top managers pourront désormais être évalués jusqu'à trois fois par an. Cette évolution permettra un suivi plus régulier de l'atteinte des objectifs, de la qualité du management et du bon fonctionnement des équipes.

À partir de 2030, une partie de leur rémunération sera par ailleurs variable et liée à l'atteinte d'objectifs collectifs préalablement fixés. L'ambition est d'ancrer une véritable culture du résultat au sein des administrations, en valorisant la performance collective plutôt qu'une logique purement individuelle.

¹ Le **Certificat de management public (CMP)** est une formation de l'École d'administration publique qui permet actuellement d'intégrer le pool de candidats habilités à postuler aux fonctions de top management soumises au régime du mandat au sein des administrations wallonnes et de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Enfin, une évaluation défavorable pourra entraîner la fin anticipée du contrat de mandat, ce qui n'est pas le cas dans le régime actuel.

4ème pilier : Renforcement des conditions d'accès aux postes de top managers :

Le quatrième et dernier pilier de la réforme vise à renforcer les conditions d'accès aux fonctions de top management.

Désormais, les candidats devront démontrer une expérience probante dans la direction de grandes équipes et réussir un assessment organisé par un opérateur externe et indépendant. Cette exigence vise à garantir que les personnes nommées disposent des compétences managériales nécessaires pour piloter des administrations complexes, mobiliser leurs équipes et atteindre les objectifs fixés.

Cet assessment aura un caractère éliminatoire : un candidat jugé non apte ne pourra pas être désigné par le Gouvernement. Celui-ci ne pourra donc plus s'écarter de l'évaluation indépendante des compétences managériales pour retenir un candidat.

La réforme constitue ainsi une avancée majeure en matière d'objectivation et de dépolitisation des désignations. Peu de gouvernements ont, jusqu'à présent, poussé aussi loin les exigences d'indépendance, de transparence et de compétence dans l'accès aux plus hautes fonctions administratives.

2) Une transformation en profondeur de l'administration

Nous portons une réforme globale visant à transformer en profondeur le management public : moins de mandats, davantage d'exigence, des désignations objectivées et une véritable culture du résultat.

- **Plus de responsabilités, un package adapté.** La réduction du nombre de mandats implique une redistribution des missions et des responsabilités. Il est donc cohérent d'adapter le package salarial, tout en supprimant certains avantages, notamment les chauffeurs.
- **Pas un euro de plus pour le contribuable.** L'Inspection des Finances a confirmé à deux reprises que la réforme serait neutre budgétairement à long terme, voire susceptible de générer des économies. Cette neutralité résulte de la réduction du nombre de mandats, de la suppression d'avantages et de la réorganisation du management public.
- **Une expérience managériale significative nécessaire.** La réforme impose une expérience managériale significative — de sept à dix ans selon la fonction — ainsi qu'un assessment externe et indépendant à caractère éliminatoire. Un candidat non recommandé ne peut pas être désigné.
- **L'expérience privée est enfin reconnue.** Les années d'expérience acquises dans le privé pourront être prises en considération pour accéder aux fonctions, au même titre que l'expérience dans le secteur public. Cela permet d'ouvrir réellement les postes aux meilleurs profils, sans que cette reconnaissance ait automatiquement un effet sur le montant de la rémunération.