

DIVERGENCES INSTITUTIONNELLES ET CONVERGENCES MIMETIQUES

HUGUES RENARD
Assistant-Doctorant à l'Université de Liège

MAXIME PETIT JEAN
Doctorant de l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique
auprès de l'Université de Liège

RESUME

La présente communication s'interroge sur certains déterminants des trajectoires des administrations en Belgique francophone suite au processus fédéraliste qu'a connu le pays. Ces derniers sont ainsi spécifiquement étudiés en Wallonie et en Communauté française. En s'appuyant sur le modèle proposé par Pollitt et Bouckaert, les auteurs analysent l'influence de personnalités spécifiques et du rôle joué par les différents partis dans ces trajectoires au cours des 15 dernières années. Après avoir rappelé le processus de fédéralisation belge, ses implications sur les structures administratives du pays et les études existantes sur le sujet, les différentes réformes des deux entités sont développées de manière diachronique. L'influence des acteurs politiques, qu'il s'agisse d'individus ou de partis politiques ayant joué un rôle dans le processus, est ensuite analysée.

ABSTRACT

This communication discusses some of the determinants of trajectories of reform in French-speaking Belgium, following the federalist process of the country. These are thus specifically studied in Wallonia and in French-speaking Community. Considering the model proposed by Pollitt and Bouckaert, the authors analyze the influence of specific personalities and of the role played by the different political parties in these trajectories along the 15 previous years. After recalling the process of the Belgian federalization, its consequences on the administrative structure of the State and the existing literature on this topic, the various administrative reforms of the two entities are diachronically studied. The respective influences of the political actors, as individuals and as parties, playing a role in this process, are then analysed.

Association internationale de science politique
XXII^{ème} Congrès mondial de science politique, Madrid, Espagne
8–12 juillet 2012
Panel : Nouveaux modes de gouvernance du secteur public

INTRODUCTION¹

Au cours des trente dernières années, le secteur public de bon nombre de pays a été fortement modifié, en partie sous la pression de nouvelles théories comme le New Public Management (NPM). Cette doctrine soutient, par exemple, l'utilisation de techniques du secteur privé dans le secteur public, ou encore un accroissement de la compétition au sein même de ce secteur afin de réduire ses coûts (Hood, 1991). La Belgique n'est dès lors pas une exception : des réformes de ce type ont été introduites tant au niveau fédéral qu'au sein des entités fédérées. Néanmoins, le NPM n'a pas été aussi influent que dans le monde anglo-saxon, et il semble que d'autres modèles, orientés vers la qualité ou vers la coopération entre acteurs, aient également joué en rôle (Pollitt et Bouckaert, 2011). Les réformes belges ont ainsi connu des rythmes et des contenus différents, les niveaux fédéral et flamand ayant été plus enclins à des changements importants (Vancoppenolle et Legrain, 2003).

La présente communication s'interroge sur certains déterminants des trajectoires des administrations en Belgique francophone suite au processus fédéraliste qu'a connu le pays. L'État central unitaire s'est ainsi transformé, dès 1970, en un État fédéral composé de six entités autonomes² se partageant l'exercice des compétences et disposant chacune de leur propre administration. A l'instar des entités politiques de l'État, les structures administratives ont évolué au fil des réformes institutionnelles, menant à des systèmes administratifs particuliers à chaque entité fédérée. C'est le cas de la Région wallonne et de la Communauté française, deux entités intrinsèquement liées tant au niveau politique, culturel et territorial. Bien que certaines études comparatives se consacrent, en partie, à ces dernières (Vancoppenolle et Legrain, 2003 ; Brans, De Visscher et Vancoppenolle, 2006 ; De Visscher et Montuelle, 2010 ; Renard, Vaessen, Verjans et Voets, 2011), rares sont celles qui s'y attachent en profondeur.

Ainsi, après avoir rappelé les fondements de l'État fédéral belge, l'évolution de ses structures administratives et certaines recherches existant à ce sujet, cette communication est replacée dans son contexte théorique méthodologique. Dans les sections suivantes, les réformes récentes menées en Région wallonne et en Communauté française sont développées, avant d'être analysée sous l'angle de l'impact des partis et des individus sur celles-ci.

LA FEDERALISATION DE L'ADMINISTRATION EN BELGIQUE

Dès 1970, une succession de réformes institutionnelles ont donné un nouveau visage à l'État unitaire belge, devenu aujourd'hui un État fédéral. C'est ainsi que la troisième réforme constitutionnelle belge³ crée trois Communautés culturelles liées aux langues nationales (le néerlandais, le français et l'allemand) et trois Régions (flamande, wallonne et bruxelloise). Les Communautés et les Régions disposent des compétences spécifiques qu'elles exercent sur des territoires qui se superposent. Néanmoins, les premières disposent d'un pouvoir législatif sur leurs matières liées à l'autonomie culturelle, tandis que les secondes n'ont qu'un pouvoir consultatif dans leur domaine socio-économique (Mabille, 2000 ; Beaufays, Matagne et Verjans, 2009). En 1980 a lieu

¹ Cette communication est présentée avec le soutien de l'Association belge de science politique de la Communauté française. Les auteurs tiennent à l'en remercier.

² A savoir l'Etat fédéral, la Région flamande, la Région wallonne, la Région de Bruxelles-capitale, la Communauté française et la Communauté germanophone.

³ Les deux premières concernaient l'extension du droit de vote.

un rééquilibrage permettant aux Régions de disposer d'un pouvoir législatif également. De nouvelles compétences sont également transférées à ces entités, tout comme en 1988 et en 1993, tandis qu'un accord de financement pour certaines de ces dernières était trouvé en 1989 et en 2001.

Suite à ces réformes, chaque Gouvernement, tant au niveau fédéral, qu'à celui des entités fédérées, dispose d'une autonomie constitutionnelle et d'une administration à son service. Aussi, alors qu'aux premiers temps de la fédéralisation, l'ensemble des fonctionnaires belges dépendant des Gouvernements fédéral et des entités fédérées était soumis à un statut unique, appelé statut Camu, coulé dans un arrêté royal⁴. En 1980, la réforme constitutionnelle permet à chaque exécutif de disposer de sa propre administration et d'être autonome pour la fixation du cadre de son personnel et pour les nominations. Cette obligation est restreinte par une obligation de recrutement *via* le Secrétariat Permanent au Recrutement et l'application des règles statutaires prévues par le statut Camu. Ces règles n'entrent cependant en application qu'au transfert effectif des agents du niveau central vers les entités fédérées.

En 1988, la réforme institutionnelle offre une plus grande autonomie aux entités fédérées, en instaurant un nouveau mécanisme pour fixer les règles statutaires : elles peuvent fixer le statut administratif et pécuniaire de leurs agents, dans le respect d'un arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres, pris après avis des Gouvernements, désignant ceux des principes généraux du statut administratif et pécuniaire du personnel de l'Etat qui seront applicables de plein droit, au personnel des Communautés et des Régions. (Barbeaux et Beumier, 1995a ; Delperée, 1990).

Il est ainsi possible de considérer la Fonction publique en Belgique sous l'angle du fédéralisme administratif (Stenmans, 2000), où les différents acteurs se répartissent les instruments visant à organiser leurs propres services. Au sommet, l'arrêté royal de principes généraux, délibéré en Conseil des Ministres, en concertation avec les Gouvernements des entités fédérées, définit les éléments communs de l'organisation des administrations. Les entités fédérées peuvent ainsi fixer, en regard de ce dernier, le statut administratif et pécuniaire de leur personnel. En outre, le niveau fédéral conserve actuellement certaines prérogatives au niveau des entités fédérées, telles que les règles relatives aux pensions, celles visant les organisations syndicales, ou encore certains mécanismes de recrutement du personnel.

ETUDIER LES REFORMES ADMINISTRATIVES

Dans les pays de l'OCDE, le secteur public a connu de nombreuses réformes au cours des 30 dernières années. En ce sens, la Belgique n'est pas une exception et a également vu ses structures publiques évoluer. Alors que la Flandre lançait se lançait dès 1991 dans une réforme importante de son administration par la création d'un ministère unique basé sur un système matriciel de départements horizontaux et verticaux, le niveau fédéral l'imitait avec la réforme Copernic en 2000. En outre, en 2000 également, la Flandre lance projet BBB⁵ permettant de créer un lien unique entre un Ministre et un département spécifique (Vancoppenolle et Legrain, 2003). Du côté

⁴ C'est ici une particularité de la Belgique : la Constitution prévoit, en son article 107, que le Roi « [...] nomme aux emplois d'administration générale et de relation extérieure, sauf les exceptions établies par les lois ». La jurisprudence a ainsi interprété cet article en donnant la capacité au Gouvernement – de l'État unitaire, à l'époque – d'organiser ses services et, ce faisant, de déterminer le statut de son personnel.

⁵ *Beter Bestuurlijk Beleid* : Vers une meilleure gestion administrative.

francophone, les projets lancés étaient moins globaux et plus incrémentaux. D'une part, en Région wallonne, hormis la réforme mineure du statut administratif et pécuniaire en 1994 (Stenmans, 1999), peu de mouvement dans l'organisation des services du Gouvernement ont eu lieu avant la législature 1999 - 2003. D'autre part, en Communauté française, seule une réforme organisationnelle a été mise en œuvre, afin de fusionner les deux ministères en un seul (Vancoppenolle et Legrain, 2003).

Néanmoins, les réformes au sein de ces deux dernières entités n'ont, récemment, que peu été étudiées. En effet, les études réalisées sont souvent globales et diachroniques (Thijs et Vandewalle, 2005 ; Debroux, 2005) ou comparatives (Vancoppenolle et Legrain, 2003 ; Brans, De Visscher et Vancoppenolle, 2006 ; Göransson, 2010 ; De Visscher et Montuelle, 2010). Certaines ne concernent même que des études comparées de certains aspects juridiques, tels que les hauts fonctionnaires, le recrutement des agents, leur carrière, leur statut pécuniaire, l'évaluation, leurs droits et devoirs, leur mobilité ou encore la fin de leur carrière administrative (Feyt et Mareschal, 2005 ; Druez, 2005 ; Daurmont et Schmitz, 2005 ; Molitor, 2005 ; Herbiet, Brunet et Delhez, 2005 ; Gosselin, 2005 ; Deprez, 2005 ; Born, 2005).

Au regard de la littérature internationale, de nombreux modèles ont été développés afin d'étudier les réformes de la gestion publique. Parmi ceux-ci, l'approche proposée par Pollitt et Bouckaert (2011) et déjà utilisée afin d'analyser les similitudes et divergences entre les réformes fédérales, flamandes, francophones et wallonnes (Brans, De Visscher et Vancoppenolle, 2006 ; De Visscher et Montuelle, 2010). Ainsi, les deux auteurs considèrent que le rôle des élites, au sein du processus décisionnel, est central, dans la mesure où de nombreuses réformes sont conçues et mises en œuvre par des politiciens et/ou des hauts-fonctionnaires d'une manière *top-down*. Cependant, les élites sont influencées, dans leurs décisions, par une combinaison de facteurs extérieurs, dont le système socio-économique et le système politique en place. D'une part, dans le domaine socio-économique, c'est notamment la globalisation et les changements sociodémographiques qui influencent les politiques socio-économiques de l'État, et impactent dès lors les choix posés par les décideurs. D'autre part, au sein du système politique, le rôle joué par les citoyens⁶ et par les nouvelles idées en matière de gestion publique peuvent permettre l'émergence de nouveaux éléments à l'agenda des partis politiques. De plus, l'impact d'éléments fortuits comme des scandales ou des catastrophes naturelles, occasionnels et imprévisibles, n'est pas à sous-estimer. Une fois les orientations politiques définies, elles doivent être intégrées au système administratif, où elle rencontre une certaine résistance au changement au sein de l'administration, au travers, par exemple, des organisations syndicales du secteur public. Dans ce processus, tant le contenu des réformes que les méthodes par lesquelles elles sont mises en œuvre et les résultats obtenus, restent des éléments d'importance quant à la destinée de ces réformes.

Dans cette contribution, nous désirons approfondir un élément spécifique, l'impact des partis politiques, en relation avec deux entités fédérées intrinsèquement liées : la Communauté française et la Région wallonne. C'est ainsi que nous nous attacherons, d'une part, au rôle joué par les partis politiques dans la conception, la diffusion, l'adoption et la mise en œuvre de certaines réformes en termes de Fonction publique. D'autre part, au-delà des partis politiques, en tant qu'ensemble, il est

⁶ Il est à souligner, néanmoins, que les réformes de la gestion publique ne sont guère considérées par les citoyens comme une priorité.

intéressant de s'intéresser aux individus, acteurs de la Fonction publique, dans chaque entité. En effet, l'expérience a souvent montré que l'individu pouvait jouer un rôle dans le développement de certaines réformes. Un exemple éloquent en Belgique est la présence d'un même individu, Luc Vandebossche, en 1991 pour l'importante réforme créant un ministère unique en Flandre, et en 2000, lors de la réforme Copernic au niveau fédéral.

Au sein de cet article, nous nous attacherons aux trois dernières législatures, avec l'objectif d'approfondir les relations interpersonnels et les enjeux entre les partis. Sur les 13 années écoulées entre 1999 et 2012, de nombreux liens se sont créés entre ces deux entités et certaines évolutions ont eu lieu, de manière conjointe ou non, au sein de ces dernières. A ces fins, et considérant le faible niveau d'informations disponibles en termes de Fonction publique, nous utiliserons notamment les communications du Gouvernement, les documents parlementaires, ainsi que certains documents internes aux cabinets successifs en charge de la Fonction publique.

LES REFORMES ADMINISTRATIVES EN BELGIQUE FRANCOPHONE

Avant de développer les parcours des réformes administratives en Communauté française et en Région wallonne, il peut être utile d'en rappeler les liens et les spécificités. Chacune est une entité fédérée de la Belgique et dispose, à ce titre, de compétences propres ; d'un pouvoir décretaal (les décrets ont force de Loi) sur ces compétences ; d'un organe législatif (le Parlement) ; et d'un organe exécutif (le Gouvernement). Ces organes législatifs sont juridiquement distincts mais pratiquement liés : le Parlement wallon est composé de députés élus directement au suffrage proportionnel ; et le Parlement de la Communauté française est composé des députés wallons et des députés bruxellois francophones.

Les territoires sur lesquelles s'exercent ces compétences sont similaires mais pas identiques. La Région wallonne dispose d'un territoire, au sud du pays, aux frontières clairement définies. La Communauté française exerce quant à elle ses compétences sur l'essentiel du territoire wallon⁷ et sur le territoire de la Région de Bruxelles-capitale. La véritable distinction se situe au niveau des compétences exercées, strictement définies par la Constitution.

La Région wallonne

Créé en 1979, mais en activité effective en 1985 à la suite des différents transferts de l'administration fédérale vers l'administration wallonne, le Ministère de la Région wallonne (MRW) se voit adjoindre, suite à la réforme institutionnelle de 1988 un second ministère nommé Ministère de l'Équipement et des Transports (MET). Néanmoins, hormis une modernisation légère du statut administratif et pécuniaire des agents wallon en 1996, peu de mesures concernant l'organisation de ces administrations voient le jour de manière effective (Stenmans, 1999). Dès 1999, un vent nouveau souffle sur la Wallonie, avec l'émergence, suite aux élections du 13 juin 1999, d'une coalition arc-en-ciel composée du PS, du MR⁸ et d'Ecolo. Toutefois, c'est surtout en 2000, lors du lancement du contrat d'avenir, plan stratégique visant à améliorer les conditions socio-économiques de la Région, qu'une nouvelle dynamique se met en place en Région wallonne. Durant cette

⁷ A l'exception des 9 communes membres de la Communauté germanophone.

⁸ Le MR (Mouvement réformateur) est en fait un cartel fondé en 2002, composé du PRL (Parti Réformateur Libéral), du FDF (Front des francophones) et du MCC (Mouvement des citoyens pour le Changement).

législature 1999 – 2004, c'est le MR qui détient le portefeuille de la Fonction publique, placé dans les mains de Jean-Marie Séverin puis de Charles Michel (Blaise, 2001). Le Gouvernement aborde surtout la simplification administrative à destination des citoyens, mais prévoit également la mise en place d'un système de mandat jusqu'au rang de directeur. En date du 14 septembre 2000, le Gouvernement wallon annonce le lancement d'un projet d'évaluation de la Fonction publique, afin de mettre en place, à terme, un processus d'évaluation permanente (Gouvernement wallon, DPR, 1999). Ce projet n'a cependant pas survécu au changement de Gouvernement en 2004.

La première importante réforme administrative en Région wallonne est adoptée par le Gouvernement de manière définitive en date du 18 décembre 2003, via un arrêté du Gouvernement wallon communément appelé code de la Fonction publique. Ce document est une grande innovation en Wallonie dans la mesure où il vise à codifier, dans un document unique, l'ensemble des textes disparates existant en termes de Fonction publique. Il introduit en outre diverses nouveautés, relatives notamment à une approche plus dynamique des ressources humaines (Petit Jean, 2012). C'est ainsi qu'est introduit le concept de « métier », incluant un ensemble de compétences étant requises pour une fonction particulière et permettant de mieux prendre en compte l'expertise et les compétences spécifiques des agents (Daurmont et Schmitz, 2005). La mobilité entre les emplois a été facilitée et un système de promotion automatique est instauré. Pour les hauts fonctionnaires, le principe de mandats a été introduit pour les trois rangs les plus élevés de l'administration, en l'occurrence ceux de Secrétaire général, de Directeur général et d'Inspecteur général. Dans l'objectif d'objectiver la nomination des hauts fonctionnaires et d'éviter la politisation de l'administration, le mandataire est nommé pour une législature, il doit disposer d'un brevet de management dont les modalités doivent être définies par le Gouvernement wallon, et est évalué à mi-mandat et à la fin de celui-ci sur base d'un plan opérationnel qu'il aura rédigé selon la lettre de mission définie par le Gouvernement wallon.

Malgré l'entrée en vigueur, au 1^{er} janvier 2004, de ce nouveau texte, seuls certains mandataires sont désignés (il s'agit des secrétaires généraux du MRW et du MET, ainsi que certains autres directeurs généraux), la législature prenant fin. Les élections du 13 juin 2004 modifient la donne gouvernementale, en permettant au CDH de revenir au sein du Gouvernement en compagnie du PS, aux dépens du MR et d'Ecolo. La Fonction publique est attribuée à Philippe Courard, issu du PS, et la volonté du Gouvernement est entre autres d'évaluer et de modifier en circonstances le code adopté lors de la législature précédente. Cette évaluation, couplée à une l'annulation juridique, par le Conseil d'État, du régime de mandats mis en place en Communauté française, a mené à une réforme du régime de mandats wallon, adoptée en date du 31 août 2006. Son champ est réduit aux Secrétaires et Directeurs généraux, tandis que sa durée, de 5 ans, n'est plus alignée sur la législature. Le brevet de management est remplacé par une formation postérieure à la nomination.

Néanmoins, durant cette législature, la réforme la plus importante a lieu quelques mois plus tard, quand le Gouvernement annonce, le 6 décembre 2006, la fusion des deux ministères wallons, le MRW et le MET, en une entité administrative unique. Cette dernière comprend un secrétariat général et huit directions générales, dont deux directions transversales, en charge respectivement du personnel et du budget, alors qu'auparavant, le MRW comptait huit Directions générales sous la tutelle d'un secrétariat général, tandis que le MET disposait de son propre secrétariat général,

surplombant quatre Directions générales. Les objectifs de cette modernisation sont multiples. Le premier est une volonté de rationaliser l'administration centrale wallonne et simplifier les procédures. Ensuite, le souhait est de disposer de services centraux accessibles, transparents et de qualité. Un autre élément est la motivation des agents, au travers d'une gestion de carrière et des ressources humaines plus moderne et plus dynamique. La nouvelle entité unique, le Service Public de Wallonie (SPW), a été inaugurée le 15 décembre 2008. La nouvelle structure a impliqué de nombreux transferts, mais a également eu un impact sur le régime de mandat, qui a dû être adapté à cette dernière. C'est ainsi que le Gouvernement wallon a nommé six directeurs généraux à leur poste, suite à des procédures objectivées par le recours à un organisme public externe : le SELOR. La législature se termine ainsi sans que tous les postes soumis à mandat n'aient été pourvu de manière définitive (Petit Jean, 2012).

La dernière réforme, mineure, certes, comparativement à la réforme présentée ci-dessus est la modernisation du système de promotion. La promotion automatique se voit ainsi adjoindre une nouvelle forme de promotion : la promotion au mérite. Cette dernière permet de récompenser les agents les plus dynamiques, en leur permettant de gravir les échelons plus rapidement en fonction de leurs résultats, alors que la promotion automatique n'est liée qu'à l'obtention d'une évaluation positive.

Suite aux élections régionales du 7 juin 2009, une nouvelle coalition voit le jour, composée du PS, du CDH, ainsi que d'Ecolo. Le parti vert hérite, en outre, du portefeuille de la Fonction publique, confié au Ministre Nollet. L'élément principal de la déclaration de politique régionale, en termes de Fonction publique, est le fait qu'elle soit commune avec celle de la Communauté française. Ainsi, la volonté d'un rapprochement entre les deux entités francophone et wallonne est abordé, tant au niveau des carrières que des mandats. C'est ainsi que deux grands chantiers conjoints sont lancés par le Ministre de la Fonction publique. En date du 24 mars 2010, le Gouvernement prend la décision de principe de réformer le système de mandat. Cette réforme vise à rendre le régime de mandats plus efficace, plus cohérent et plus dynamique. C'est ainsi que ce dernier sera élargi à certains Inspecteurs généraux, en fonction de certains critères relatifs à l'importance de leur département. Les mandataires devront être titulaires d'un certificat de management, délivré par la nouvelle École d'Administration publique et seront désignés en début de législature pour la durée de cette dernière. Ceux-ci seront nommés au plus tard pour le 31 décembre de l'année de l'élection. Une première évaluation aura lieu dans les six à douze mois suivant l'entrée en fonction, en fin de législature, et à un autre moment si le Ministre fonctionnel en charge le désire. L'objectif du Ministre est que cette réforme entre en vigueur au début de la législation 2014 - 2019. A l'heure actuelle, ce texte n'a pas encore définitivement adopté par le Gouvernement, au contraire de celui de l'autre réforme prévue : l'École d'administration publique.

Cette dernière est née, tout d'abord d'une décision de principe du Gouvernement wallon le 15 juillet puis effectivement le 1^{er} février 2012, après l'adoption par les Parlements wallon et francophone du décret portant assentiment à l'accord de coopération créant ladite école, respectivement les 25 janvier 2012 et 20 décembre 2011. L'École se voit attribuer trois missions principales :

- la formation initiale, la formation de carrière et la formation continue transversale du personnel des Services des Gouvernements et des Organismes d'intérêt public;
- la formation en vue de l'obtention du Certificat de management public ;
- la formation continue des agents des pouvoirs locaux pour les fonctions de management.

Composée d'un Conseil d'administration représentant les administrations, d'un Collège scientifique comprenant des experts en charge de la formation, et d'un Conseil de la formation, organe d'avis et seul lieu de concertation syndicale, elle dirigée au quotidien par une Directrice générale et dispose d'un cadre de 50 agents, dont les emplois seront pourvus par des transferts d'agents depuis des administrations existantes. Plus spécifiquement, l'organisation du certificat de management public sera l'unique mission organisée par l'École dans un premier temps, afin de permettre l'effectivité de la condition du certificat de management pour tout dépôt de candidature à un poste de mandataire dans la haute Fonction publique wallonne. La question la plus brûlante, quant à cette institution, à l'heure actuelle, n'est cependant pas son fonctionnement, mais sa localisation, qui n'a pas encore été arrêtée par les Gouvernements wallon et francophone.

La Communauté française

De sa création en 1979 jusqu'en 1996, l'administration de la Communauté française a évolué au rythme des réformes institutionnelles. Chaque modification de cette administration est alors une adaptation à la communautarisation de nouvelles compétences, une assimilation de nouveaux fonctionnaires en provenance de l'administration fédérale ou encore à une application d'une nouvelle indépendance organisationnelle. Souvent, une réforme de l'Etat s'accompagne des trois à la fois, et l'adaptation se doit d'être effectuée rapidement. En 1993 la quatrième réforme de l'Etat stabilise le paysage institutionnel fédéral et accorde aux entités fédérées une large indépendance en termes d'organisation de leur administration. La Communauté française peut alors réfléchir à et concevoir une structure, le ministère de la Communauté française (MCF), adaptée à ses besoins. Contrairement à la Région wallonne, la Communauté française fait le choix d'une structure unique, au sein de laquelle toutes les divisions sont chapeautées par un secrétariat général, qui dispose d'un véritable pouvoir hiérarchique sur ces divisions et exerce directement certaines compétences-clés, comme le budget et les ressources humaines. La création du MCF se double, en 1996, de l'adoption de statuts du personnel propre à la Communauté française.

La période qui nous intéresse ici va de cette création du MCF en 1996 à aujourd'hui. Les premières années sont marquées par une réflexion sur l'auto-évaluation de l'administration : un premier service d'audit interne est mis en place en 1997 ; puis les premiers travaux de ce service poussent, en 2000, à la mise en place d'un système européen de cadre d'auto évaluation de la Fonction publique (CAF). Les débats existants alors sur l'avenir de l'administration sont de savoir si les premiers résultats de ce processus doivent être étudiés après un ou deux ans. (Renard, Vaessen, Verjans et Voets, 2011)

Une nouvelle dynamique de réforme voit le jour durant l'année 2001. Le portefeuille de la Fonction publique est durant la législature 99-04 confié successivement à quatre Ministres socialistes : Yvan Ylief (juillet 99 - avril 00) ; Willy Taminiaux (avril 00 - janvier 01) ; Rudy Demotte (janvier 01 - juillet 03) ; et Christian Dupont (juillet 03 - juillet 04). En juillet 2001, sans renoncer au processus d'auto-évaluation, le nouveau Ministre de la Fonction publique Rudy Demotte annonce un programme ambitieux : aux côtés d'annonces consensuelles (améliorer la collaboration des services, favoriser l'auto-évaluation, créer une cellule de prospective), le Ministre déclare vouloir réformer les statuts du personnel en supprimant la distinction entre

ouvriers et employés, et annonce l'introduction d'un système de mandat pour les hauts fonctionnaires ainsi que la création d'une école d'administration publique. Dans le cadre de cette communication, nous allons nous pencher particulièrement sur ces deux dernières mesures.

L'école d'administration publique est créée par décret en octobre 2002. Nous pouvons distinguer deux missions principales attribuées à cette école : la formation continue des fonctionnaires et l'attribution de brevets de formation nécessaire à l'accession à certains postes. Notamment, il est prévu que l'un de ces brevets soit une condition d'accès à un poste de mandataires prochainement créés. Toutefois, le Gouvernement doit encore prendre les arrêtés d'exécution permettant la mise en place concrète de cette nouvelle institution. En mars 2003, le régime de mandat est à son tour adopté par le Gouvernement, et les premières nominations suivent peu après. Ce régime est similaire à celui adopté à la même époque par la Région wallonne.

En début de législature suivante, en mars 2005, le Conseil d'Etat annule ce décret instaurant le régime des mandats et impose au Gouvernement de le réécrire en revoyant une partie de la procédure de sélection. Le nouvel arrêté, ayant encore cours aujourd'hui, voit le jour en décembre 2006. Comme en Région wallonne, la seconde version du décret datant de 2006 est rédigée par la coalition PS-cdH en place et, dès lors, ne prévoit plus l'obligation, pour les mandataires, de posséder un brevet délivré par l'école d'administration publique. Par conséquent, celle-ci perd de son importance stratégique et sa mise en place concrète n'est pas une priorité du Gouvernement de l'époque. De plus, la disposition du décret initial prévoyant que la durée des mandats soit couplée à la durée des législatures est supprimée.

Le Gouvernement actuel prévoit de reprendre ces deux dispositifs. Premièrement, le système de mandat va prochainement être revu pour, d'une part, y réintégrer l'exigence de possession d'un brevet en management public et, d'autre part, de faire un pas de plus dans la logique en alignant la durée des mandats sur celle des législatures. Deuxièmement, le Gouvernement actuel a récemment mis en place l'école d'administration publique.

LES ACTEURS POLITIQUES DES REFORMES

Lors de cette communication, nous avons souhaité utiliser les exemples spécifiques que sont la Région wallonne et la Communauté française pour mettre en exergue un élément spécifique parmi d'autres déterminants des réformes de la Fonction publique : les individus et les partis politiques. En termes d'individus, il est parfois possible de parler de champion des réformes (Brans, De Visscher et Vancoppenolle, 2006).

Les acteurs individuels

Nous identifions le rôle de Rudy Demotte comme essentiel. Au début de notre période (législature 99-04), les débats concernant la Fonction publique en Communauté française sont au point mort, la principale question à l'agenda portant sur la durée du futur audit interne. De même, la compétence « Fonction publique » du Gouvernement n'est pas considérée comme stratégique et sera successivement confiée à quatre Ministres différents lors de la législature. L'arrivée de Rudy Demotte en marque un tournant : il annonce en juillet 2001, 6 mois après avoir reçu la compétence Fonction publique, le programme de réforme le plus lourd jamais proposé.

Cela s'explique d'abord par un choix délibéré du Ministre et de son équipe de faire preuve de volontarisme : tout en proclamant l'importance du processus d'auto-évaluation en cours, le ministère entend accélérer le processus en définissant lui-même un package global de réforme. Mais, là où la personnalité du Ministre est fondamentale, c'est que cette initiative est rendue possible par une collaboration entre Rudy Demotte et son homologue du Gouvernement wallon, Charles Michel. Les deux Ministres sont membres de partis différents qui, bien que partenaires de coalition à la Région et à la Communauté, n'en sont pas moins les principaux pôles opposés du monde politique belge francophone. Au sein de leurs partis respectifs, Demotte et Michel sont de jeunes Ministres considérés comme progressistes. À l'heure où les synergies entre les deux Gouvernements ne sont pas encore institutionnalisées, ces personnalités vont permettre une réflexion commune au sein de ces deux entités, aboutissant à des projets similaires, mais portés par des hommes différents au sein de Gouvernements distincts.

Le départ de Demotte vers le Gouvernement fédéral en juillet 2003 marque un coup d'arrêt dans les projets lancés en Communauté française, notamment en ce qui concerne la mise en place concrète de l'école d'administration publique. Quelques années plus tard, en juillet 2007, il prendra cependant la tête de l'exécutif wallon, avant de combiner cette fonction, avec la tête de l'exécutif francophone en mars 2008⁹. Son influence personnelle se remarquera à nouveau, notamment par le fait qu'il réponde aux questions relatives à la Fonction publique, en lieu et place du Ministre fonctionnel. C'est également lui qui est, entre autres, à la manœuvre, dès 2007, de la mise en œuvre de la fusion des ministères wallons, en collaboration avec son cabinet et de Philippe Courard, Ministre wallon de la Fonction publique. Dans ce contexte, c'est à lui qu'est, en partie, confiée la mission de rapprocher ces deux entités en termes politiques et administratifs.

Une autre personnalité intéressante se situe plutôt en arrière-plan, en dehors de la première ligne ministérielle. Il s'agit d'Anne Poutrain, actuelle directrice générale de l'Institut Émile Vandervelde, le centre de recherche du Parti socialiste. Cette dernière a officié, de 2004 à septembre 2008 en tant que chef de cabinet des Ministres-Présidents wallons successifs (Van Cauwenbergh, Di Rupo et Demotte), avant d'être désigné à la tête de l'IEV. Sa fonction en tant que chef de cabinet, couplée à sa position de « tête pensante » du parti, semble ainsi avoir contribué à la formulation et à la mise-en-œuvre de la réforme du SPW, entre autres.

Les partis politiques et les coalitions gouvernementales

Les parcours de réformes étudiés ici sont à mettre en parallèle avec les coalitions successives. Les quatre partis principaux qui composent le paysage politique belge francophone se sont succédés comme membres de la majorité ou de l'opposition. Au vu des programmes électoraux présentés pour chacune des trois élections, il est à souligner que chacun des partis proposent des objectifs similaires en termes de Fonction publique, en l'occurrence, une Fonction publique de qualité, transparente, efficace et tournée vers le citoyen. Néanmoins, la rhétorique de ces positions laisse souvent place à des applications variables en termes concrets, comme cela est souvent le cas (Pollitt et Bouckaert, 2011). Néanmoins, dès 1999, si les trois partis traditionnels¹⁰ proposent des

⁹ Nous reviendrons, plus tard, sur cette possibilité de cumuler deux postes ministériels au sein de deux exécutifs différents.

¹⁰ Ces trois partis sont le Parti socialiste (PS), le Parti Social Chrétien, (PSC) devenu Centre Démocrate Humaniste (cdH), et le Parti réformateur libéral (PRL) en cartel avec le Front des francophones (FDF) et le

approches peu innovantes reprenant les idées classiques mentionnées ci-dessus, Ecolo soumet aux citoyens une vision plus novatrice de la Fonction publique, souhaitant entre autres un changement culturel au sein des services publics, tendant vers plus d'évaluation et d'objectivation des carrières. Durant la période étudiée, il est possible de distinguer les partis au regard des réalisations des coalitions auxquelles ils ont pris part. C'est ainsi que le rôle du PS est particulier, dans la mesure où il a appartenu à toutes les coalitions gouvernementales depuis que les entités fédérées disposent d'un exécutif propre. Certains auteurs le désignent même comme un des facteurs-frein des réformes et de la modernisation de la Fonction publique au Sud du pays (Brans, De Visscher et Vancoppenolle, 2006). Enfin, les relations entre les partis et l'administration peuvent également expliquer les différences dans les positions prises face à la réalisation des objectifs préalablement définis. En effet, plus de 80% des postes de hauts fonctionnaires en Région wallonne sont ainsi occupés par des responsables étiquetés PS ou cdH (GERFA, 2012). Ces deux formations politiques sont donc par conséquent, d'une part, plus réceptifs aux doléances des hauts fonctionnaires en termes de réforme et de non-réforme, et, d'autre part, moins entreprenantes en cas de réformes, dans la mesure où elle pourrait risquer de perdre une partie de leur influence sur le système administratif.

La période étudiée ici couvre trois législatures. La première va de juillet 1999 à juillet 2004, et connaît une coalition composée du PS, de la fédération PRL-FDF-MCC et d'Ecolo¹¹ (également présente au niveau fédéral¹²). Cette coalition est significative dans l'histoire politique du pays : elle clôt une période de crise de confiance envers le monde politique et envers les institutions étatiques en général ; les démocrates-chrétiens sont exclus du Gouvernement fédéral pour la première fois depuis 1958 ; et Ecolo rentre dans un exécutif pour la première fois de son histoire. La coalition arc-en-ciel se présente comme le porteur du renouveau politique belge, et sera au niveau fédéral initiateur d'un grand nombre de réformes sociales, éthiques et, ce qui nous intéresse ici, institutionnelles (entre autres la réforme « Copernic » de l'administration) (Beaufays et Matagne, 2009). Aux niveaux régional et communautaire, la dynamique réformatrice est moins marquée, en raison, probablement, de la plus grande influence du PS dans les entités fédérées. C'est, néanmoins, durant cette législature qu'ont été entamées les principales réformes étudiées ici. Parallèlement à l'influence des individus dont nous avons fait mention plus haut, ces réformes sont également poussées par les deux forces politiques plus novatrices en la matière, libéraux et écologistes, alors présents dans la majorité gouvernementale, ainsi que par certains socialistes, dont Rudy Demotte.

La situation s'inverse lors de la législature suivante (2004-2009) : le MR et Ecolo sont rejetés dans l'opposition par la nouvelle coalition, désormais formée du PS et du cdH. Durant cette période, non seulement les dossiers en cours - dont l'école d'administration publique - ne progressent pas, mais certains points acquis sous la législature précédente sont annulés. Ainsi, le Gouvernement de la Communauté française profite de l'obligation, imposée par le Conseil d'Etat, de revoir le décret

Mouvement des Citoyens pour le Changement (MCC), qui forment aujourd'hui le Mouvement Réformateur (MR).

¹¹ Lors de chacune des législatures, les coalitions en Région wallonne et en Communauté française sont identiques. Nous ne précisons dès lors pas de laquelle il s'agit.

¹² En 1995 et 1999, les élections législatives et les élections régionales et communautaires se déroulent au même moment. Par conséquent, les négociations gouvernementales se déroulent conjointement aux différents niveaux de pouvoir et aboutissent à la formation des mêmes coalitions.

instaurant les mandats pour en supprimer deux éléments : l'obligation pour les mandataires de posséder un brevet en management public délivré par l'école d'administration publique, et la stricte liaison de la durée de ces mandats avec celle d'une législature. Quelques mois plus tard, le Gouvernement wallon fait de même en modifiant de manière importante son régime de mandat. Notons que, bien que les dispositifs prévus en Communauté française et en Région wallonne soient identiques, il s'agit de deux textes différents. Or, le recours déposé devant le Conseil d'Etat concerne le décret communautaire, et non le code de la Fonction publique wallonne. Toutefois, au vu de l'arrêt du Conseil d'Etat, le Gouvernement wallon a estimé que ses propres dispositions étaient identiquement attaquables et a réformé lui aussi son arrêté. Par ailleurs, il est important de souligner que la réforme dont l'ampleur a été la plus importante en Région wallonne, la création du SPW, s'est réalisée sous cette législature.

Enfin, la majorité actuelle (2009-2014) se compose du PS, du cdH et d'Ecolo. Celle-ci annonce dans ses déclarations de politiques régionales (DPR) et communautaires (DPC)¹³ un programme développé de réformes de la Fonction publique, alors que le sujet était presque absent de ces documents lors des législatures précédentes. D'emblée, la thématique est annoncée comme une priorité. Dans les faits, Ecolo a fait de la Fonction publique l'une de ses chevaux de bataille et a imposé ce programme de réforme à ses partenaires de coalition. Les DPR et DPC prévoient, entre autres, de revoir les arrêtés gouvernementaux organisant les mandats pour y réinsérer certains éléments supprimés en 2006 (pour rappel, le brevet en management public et l'alignement de la durée des mandats sur la législature) et de mettre en place l'école d'administration publique. La présidence des deux exécutifs, comme mentionné plus haut, est confiée à Rudy Demotte, déjà en fonction depuis la fin de la législature précédente, et les ministères de la Fonction publique sont confiés à Jean-Marc Nollet, le plus influent Ministre Ecolo et un des Vice-Président du Gouvernement, qui dispose également d'autres compétences importantes telles que l'énergie, le logement et la recherche.

L'intérêt de ce passage en revue est de constater le lien indéfectible entre le rythme d'aboutissement des projets de réforme et la position des différents partis au sein des coalitions. Le cas est particulièrement évident pour Ecolo, qui a récemment fait de la Fonction publique l'une de ses priorités, ainsi que pour la coalition PS-cdH, prenant des initiatives contraires aux coalitions précédentes et suivantes, principalement au niveau du système de mandat.

Le rapprochement politique des deux institutions

Le dernier élément que nous souhaitons développer ici est typique au système politique belge, et est également le point politique le plus fondamental ayant influé sur les processus de réformes précédemment décrits. Nous l'avons dit, la Région wallonne et la Communauté française sont deux entités indépendantes, dirigées par des exécutifs spécifiques et disposant d'une administration propre. Toutefois, ces dernières années, ces entités ont entamé un processus de rapprochement.

¹³ Les déclarations de politiques régionales et communautaires sont les accords de coalition, signés par chacun des partis composant la majorité gouvernementale, et exposant les projets et objectifs du Gouvernement pour la législature. Dans le système de coalition belge, ils sont fondamentaux en ce qu'ils lient les partenaires aux promesses faites lors de la formation de la coalition.

Ce dernier se marque par diverses initiatives au sein de l'administration. Le service chargé des relations internationales est le même pour la Communauté française, la Région wallonne et l'administration bruxelloise francophone (COCOF) depuis 1996 (Galer, 2009). Le projet Walcomfin, la réforme du système budgétaire et comptable, en cours de réalisation, est conjoint à la Région Wallonne et à la Communauté française. Ces deux entités travaillent également à la mise en commun de leurs réserves de recrutement. Malgré cela, il s'agit d'initiatives spécifiques et l'autonomie des deux administrations est toujours bien établie, bien que le rapprochement soit un *leitmotiv* de toutes les formations politiques.

Politiquement, en revanche, le rapprochement des deux entités est bien plus concret. Depuis 1995, certains Ministres cumulent des portefeuilles au sein des exécutifs de la Communauté française et de la Région wallonne. Le phénomène s'accroît à chaque législature : aujourd'hui, sur les 7 Ministres que compte le Gouvernement de la Communauté française, 4 sont également membres du Gouvernement wallon et un du Gouvernement bruxellois. Les compétences transversales de chaque gouvernement, comme le budget ou la Fonction publique, sont aujourd'hui sous la responsabilité d'un même Ministre. Enfin, depuis 2008, une même personne est à la tête des deux exécutifs.

Ce rapprochement, car malgré tout il n'est pas encore possible de parler de fusion, a joué un rôle dans les réformes exposées ici. Nous l'avons dit, en 2002, la collaboration entre les deux Ministres de la Fonction publique ont permis l'élaboration d'un important programme de réforme. Si la création du Code de la Fonction publique en Région wallonne a ouvert la porte à de tels changements, rien ne laisse penser qu'une telle dynamique aurait vu le jour en Communauté française sans cette collaboration. En 2005, alors que le décret mandat de la Communauté française est cassé par le Conseil d'Etat, la Région wallonne révisait sa propre législation de la même manière, anticipant un recours. En 2009, lors de la formation des Gouvernements actuels, l'important chapitre consacré à la Fonction publique est commun à la DPC et la DPR, et la responsabilité en est confiée à un même Ministre.

CONCLUSION

L'étude diachronique des récentes réformes effectuées en Région wallonne et en Communauté française confirme l'idée généralement admise par la littérature spécialisée selon laquelle les trajectoires des différentes entités administratives belges sont convergentes entre elles, bien que réalisées avec un enthousiasme et à un rythme différent. Bien qu'il s'agisse de deux administrations distinctes, parfaitement indépendantes l'une de l'autre, elles sont pourtant soumises à des facteurs d'influence similaires voire identiques, qu'il s'agisse du contexte socio-économique, du système politique ou des influences issues de la société civile. L'analyse de l'influence de certains acteurs politiques nous permet de montrer comment des tendances, dont certaines sont déjà présentes aux niveaux fédéral et flamand, sont finalement appropriées pour aboutir, *in fine*, à ces trajectoires convergentes décalées entre les différentes entités belges.

Ainsi, le rôle joué par certains individus dans le développement des réformes s'est avéré être un déterminant notable, non seulement dans la mise à l'agenda du projet, mais également dans la célérité de sa conduite. Certaines réformes auraient ainsi pu être menées sans la présence de ces personnalités, mais leur rythme aurait probablement été différent.

De plus, si les quatre principaux partis politiques belges francophones, qui se partagent l'exercice du pouvoir exécutif, se positionnent de manière similaire pour définir les grandes lignes devant conduire le futur de l'administration, les divergences apparaissent lors de la mise en œuvre de ces objectifs. Particulièrement, la relation qu'entretiennent ces partis avec l'appareil administratif en place est déterminante. Bien que le système belge de gouvernement de coalition limite les ruptures programmatiques d'une législature à l'autre, les divergences entre les partis sont suffisamment fortes pour être ressenties dans les actes des différents exécutifs, en fonction des partis que les composent, comme le montre l'exemple de l'évolution du régime de mandat au sein des deux entités étudiées.

De même, notre analyse montre la primauté de l'action politique sur d'autres facteurs d'influence. Ainsi, il était établi que les réformes en Belgique francophones découlent majoritairement d'une dynamique *top-down*. Au cours de cette étude, il a été de surcroît montré que les rapprochements entre les exécutifs des deux permettent de constater que ces dynamiques sont suffisamment puissantes pour appliquer les mêmes réformes au même moment à deux administrations distinctes.

Au jour d'aujourd'hui, de nombreuses pistes d'études restent ouvertes dans ce domaine. Aussi, d'autres éléments du modèle proposé par Pollitt et Bouckaert pourraient être approfondis, dont l'impact de certaines caractéristiques du système administratif lui-même, telles que les organisations syndicales ou la composition sociologique des services publics wallons francophones. En outre, cette contribution se consacre uniquement au niveau central des administrations des entités considérées et ne tient dès lors pas compte des multiples changements ayant eu lieu dans les organismes d'intérêt public, qu'il serait intéressant d'étudier. Par ailleurs, les mécanismes de diffusion des idées de réformes entre les niveaux de pouvoirs en Belgique voire au sein de l'OCDE, n'ont été que peu étudiées ici, mais nécessiteraient de plus amples considérations. Finalement, toute étude future se devra également de tenir compte de l'évolution du système administratif en Belgique, dans la mesure où la réforme de l'État en cours prévoit une autonomie totale des entités fédérées concernant la gestion des services de leur Gouvernement.

BIBLIOGRAPHIE

- BARBEAUX, M., BEUMIER, M. (1995a). « Réforme de l'État et restructuration des administrations et des parastataux (I) ». *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1473.
- BARBEAUX, M., BEUMIER, M. (1995b). « Réforme de l'État et restructuration des administrations et des parastataux (II) ». *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1474-1475.
- BEAUFAYS, J., MATAGNE, G., VERJANS, P. (2009). « Fédéralisation et structures institutionnelles : La Belgique entre refondation et liquidation ». 9-47. In BEAUFAYS, J., MATAGNE, G. (eds.). *La Belgique en mutation*. Bruxelles: Bruylant.
- BEAUFAYS, J., MATAGNE, G. (eds.) (2009). *La Belgique en mutation*. Bruxelles: Bruylant.
- BLAISE, P. (2001). « Les résultats des élections du 13 juin 1999. II : Les conseils de région et de communauté ». *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1725-1726.
- BORN, R. (2005). « La fin de carrière administrative ». *Administration Publique Trimestrielle*, 3-4, 312-322.
- BRANS, M., DE VISSCHER, C. et VANCOPPENOLLE, D. (2006). « Administrative Reform in Belgium: Maintenance or Modernization? ». *West European Politics*, 29(5), 979-998.
- DAURMONT, O., SCHMITZ, V. (2005). « L'évolution de la carrière des fonctionnaires belges ». *Administration Publique Trimestrielle*, 3-4, 259-269.
- DE VISSCHER, C., MONTUELLE, C. (2010). « Fédéralisme et Réorganisations Administratives en Belgique : Quelles Différences de Trajectoires Entre l'État Fédéral, les Régions et les Communautés ? ». *Pyramides*, 20.
- DEBROUX, P.-O. (2005). « De Camu à Copernic : L'évolution de la fonction publique en Belgique ». *Administration Publique Trimestrielle*, 3-4, 158-177.
- DELPÉREE, F. (2000). « La Belgique : la Fonction publique et l'évolution de l'Etat ». *Revue française d'administration publique*, 55, 393-403.
- DEPRE, S. (2005). « La mobilité ». *Administration Publique Trimestrielle*, 3-4, 281-288.
- DRUEZ, G. (2005). « Le recrutement et le stage ». *Administration Publique Trimestrielle*, 3-4, 229-239.
- FEYT, A., MARESCAL, M. (2005). « Les fonctions de management ». *Administration Publique Trimestrielle*, 3-4, 270-276.
- GALER, B. (2009). « La Belgique, un Etat fédéral face à l'Europe et au monde ». 315-358. In BEAUFAYS, J., MATAGNE, G. (eds.). *La Belgique en mutation*. Bruxelles: Bruylant.
- GERFA (2012). « La cartographie politique des fonctionnaires généraux (2^{ème} édition) ». *Diagnostic*, 297, 4-6.
- GÖRANSSON, M. (2010). « La responsabilisation des hauts fonctionnaires aux différents niveaux de pouvoirs ». *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2056-2057.

- GOSSELIN, F. (2005). « Les droits et devoirs des fonctionnaires ». *Administration Publique Trimestrielle*, 3-4, 207-215.
- HERBIET, M., BRUNET, S., DELHEZ, D. (2005). « L'évaluation du personnel des services publics fédéraux et fédérés ». *Administration Publique Trimestrielle*, 3-4, 244-255.
- HOOD, C. (1991). « A Public Management for All Seasons? ». *Public Administration*, 69, 3-19.
- MABILLE, X. (2000), *Histoire politique de la Belgique* (4th edition). Bruxelles: CRISP.
- MOLITOR, C. (2005). « Le statut pécuniaire des agents ». *Administration Publique Trimestrielle*, 3-4, 323-334.
- PETIT JEAN, M., (2012). « Le régime de mandats en Région wallonne ». *Courrier hebdomadaire du CRISP*, à paraître.
- POLLITT, C., BOUCKAERT, G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis* (3^{ième} edition). New York: Oxford University Press.
- RENARD, H., VAESSEN, J., VERJANS, P., VOETS, J. (2011). « Ieder zijn eigen bestuurlijke aanpak ? Stappen in de ontwikkeling van de regionale administraties en de lokale besturen ». 165-197. In VAN DEN WIJNGAERT, M. (ed.). *Van een unitair naar een federaal België. 40 jaar beleidsvorming in gemeenschappen en Gewesten (1971-2011)*. Bruxelles : ASP.
- STENMANS, A. (1999). *La transformation de la fonction administrative en Belgique. Administration publique et société*. Bruxelles: CRISP.
- STENMANS, A. (2000). « La réforme de la fonction publique ». *Administration publique Trimestrielle*, 3, 177-202.
- THIJS, N., VAN DE WALLE, S., (2005). « De Ducpétiaux à Copernic, 150 ans de réforme administrative ». *Administration Publique Trimestrielle*, 1, 33-50.
- VANCOPPENOLLE, D., LEGRAIN, A. (2003). « Le New Public Management en Belgique: Comparaison des Réformes en Flandres et en Wallonie ». *Administration Publique Trimestrielle*, 2, 112-128.