

CONSEIL D'ÉTAT, SECTION DU CONTENTIEUX ADMINISTRATIF.

A R R Ê T

n° 231.328 du 26 mai 2015

A. 214.696/VIII-9555

En cause : **PORTUGAELS** Donatienne,
ayant élu domicile chez
M^e Laure DEMEZ, avocat,
rue des Coteaux 227
1030 Bruxelles,

contre :

1. la Région wallonne,
représentée par son Gouvernement,
ayant élu domicile chez
M^e Marie BOURGYS, avocat,
rue de Clairvaux 40/202
1348 Louvain-la-Neuve.

**2. le Bureau de sélection
de l'administration fédérale (SEIOR),**
ayant élu domicile chez
M^e Emmanuel JACUBOWITZ, avocat,
avenue Tedesco 7
1160 Bruxelles.

LE PRÉSIDENT F.F DE LA VIII^e CHAMBRE DES RÉFÉRÉS,

Vu la requête introduite le 9 janvier 2015 par Donatienne PORTUGAELS tendant, d'une part, à la suspension de l'exécution de "la décision du jury du Bureau de sélection de l'Administration fédérale (SEIOR), notifiée par courrier du 25 novembre 2014, selon laquelle [elle] n'a pas réussi l'examen de fin de cycle du Certificat de management public" et, d'autre part, à l'annulation de cette décision;

Vu la note d'observations et le dossier administratif;

Vu le rapport de Claudine MERTES, auditeur au Conseil d'État, rédigé sur la base de l'article 12 de l'arrêté royal du 5 décembre 1991 déterminant la procédure en référé devant le Conseil d'État;

Vu l'ordonnance du 20 mars 2015 fixant l'affaire à l'audience publique du 22 mai 2015;

Vu la notification de l'ordonnance de fixation et du rapport aux parties;

Entendu, en son rapport, Pascale VANDERNACHT, conseiller d'État;

Entendu, en leurs observations, M^e Laure DEMEZ, avocat, comparaissant pour la partie requérante, M^e Yves SCHNEIDER, loco M^e Marie BOURGYS, avocat, comparaissant pour la première partie adverse, et M^e Philippe SCHAFFNER, loco M^e Emmanuel JACUBOWITZ, avocat, comparaissant pour la deuxième partie adverse;

Entendu, en son avis conforme, Claudine MERTES, auditeur;

Vu le titre VI, chapitre II, des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973;

Considérant que les faits utiles à l'examen du recours se présentent comme suit :

1. Au Moniteur belge du 12 avril 2013, est parue l'annonce d'une "sélection des mandataires de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la législature 2014-2019" (EAP13701).

2. La procédure est décrite comme suit dans le programme de la sélection :

" Le nombre maximum de participants à l'Executive master en management public est fixé à 70 personnes, pour le 1^{er} cycle organisé de septembre 2013 à octobre 2014

1. Sur base des conditions de participation reprises ci-dessus, SELOR vérifie la recevabilité des candidatures.

2. Si le nombre de candidats recevables excède le maximum fixé, un concours de sélection est organisé par SELOR. Cette épreuve consiste en une analyse critique par écrit de situations pratiques. Vous pouvez trouver le programme du concours en cliquant ici.

3. Les candidats ayant réussi le concours de sélection et classés en ordre utile sont admis à participer à la formation d'Executive master en management public. Vous trouverez le programme de la formation en cliquant ici.

4. Une épreuve finale de fin de cycle est organisée par SELOR pour les candidats ayant réussi l'Executive master en management public. Cette épreuve orale a pour but d'évaluer les aptitudes requises à l'exercice d'une fonction de management.

5. L'Ecole délivre le Certificat de management public à tous les lauréats ayant réussi l'examen de fin de cycle. Les candidats ayant réussi l'examen ne font l'objet d'aucun classement et ne se voient attribuer aucune mention. Les candidats n'ayant

pas réussi l'examen peuvent le représenter au plus tôt un an après la date de l'examen".

3. Le 2 mai 2013, la requérante s'inscrit à la sélection des mandataires précitée. Par un courrier du 6 juin 2013, SELOR lui confirme que sa candidature est prise en considération pour la suite de la procédure et l'informe que le nombre de candidatures recevables excédant le nombre maximum de participants au premier cycle de la formation, un concours de sélection sera organisé.

4. Par un courrier électronique du 6 juin 2013, la requérante est invitée à participer à l'épreuve écrite du concours le vendredi 14 juin 2013. Un extrait du règlement du concours est repris dans ledit courrier :

" Epreuve du concours

L'épreuve consiste en une analyse critique par écrit de situations pratiques.

Les candidats sont soumis à un test informatisé de jugement situationnel (SJT) qui a été spécialement développé par SELOR.

Le SJT demande aux candidats d'analyser de l'information (dont le contexte complexe varie) et de choisir une stratégie appropriée (réaction, décision ou toute autre forme d'action pertinente).

Ce test mesure les compétences minimales requises pour accéder à la formation au Certificat interuniversitaire d'Executive Master en management public :

- accompagner le développement des collaborateurs;
- organiser: définir des objectifs de manière proactive, étayer des plans d'action de manière minutieuse et y impliquer les bonnes ressources, dans les délais disponibles;
- conseiller : fournir des conseils à ses interlocuteurs et développer avec eux une relation de confiance basée sur son expertise;
- travailler en équipe : créer et améliorer l'esprit d'équipe en partageant ses avis et ses idées et en contribuant à la résolution de conflits entre collègues ;
- intégrer l'information : établir des liens entre diverses données, concevoir des alternatives et tirer des conclusions adéquates;
- faire preuve de fiabilité : agir de manière intègre, respecter la confidentialité et les engagements et éviter toute forme de partialité;
- atteindre les objectifs : s'impliquer et démontrer de la volonté et de l'ambition afin de générer des résultats et assumer la responsabilité de la qualité des actions entreprises.

Les réponses des candidats à un large éventail de situations professionnelles et les compétences sous-jacentes qui sont mesurées permettent de prévoir comment les candidats fonctionneront dans des situations similaires dans leur fonction ultérieure. Le SJT traduit les résultats sous forme de score attribué en fonction de la pertinence des choix.

L'épreuve dure environ 150 minutes.

Critères de réussite

Seuls les 70 premiers lauréats obtiennent le droit de participer à la formation en vue de l'obtention du Certificat de Management public.

Si deux ou plusieurs lauréats sont classés ex aequo au rang correspondant à ce nombre, ils sont tous admis à participer à la formation.

Une note est attribuée aux candidats pour chacune des sept compétences reprises dans la rubrique «épreuve du concours». Echouent au test les candidats qui n'obtiennent pas une note de 10/20 de moyenne.

[...]"

5. Par un courrier du 28 juin 2013, la requérante est informée du fait qu'elle est lauréate du concours d'entrée, ayant obtenu 11,884/20. Elle est classée 66^{ème} sur 70 lauréats.

6. Par un courrier électronique du 14 octobre 2014, la requérante est invitée à se présenter à l'examen oral de fin de cycle le 6 novembre 2014.

Le règlement de l'épreuve orale est joint à la convocation et indique ce qui suit :

" **RÈGLEMENT DE L'ÉPREUVE ORALE 1. DE LA SÉLECTION**

Article 1. Le jury délibère sur la réussite des candidats à la majorité des deux tiers des membres présents. L'examen consiste en une épreuve orale qui a pour but d'évaluer quatre compétences requises à l'exercice d'une fonction de management, à savoir :

1- Vision stratégique

- traduction d'objectifs politiques en objectifs stratégiques et opérationnels;
- mise en place d'indicateurs de réalisation des objectifs et capacité d'évaluer sur cette base les effets de son action et de celles des personnes placées sous son autorité;
- capacité d'intégrer le dialogue social dans sa vision stratégique.

2- Capacité à décider

- prise de décisions et de responsabilités ;
- méthodologie de suivi des décisions adoptées;
- maîtrise et gestion du stress;
- créativité, flexibilité, pro-activité, sens de l'adaptation et de l'innovation ;
- capacité de gestion du changement.

3- Gestion d'équipe

- capacité à gérer les conflits;
- valorisation et motivation de son personnel, création et maintien d'un climat serein et de confiance et de disponibilité, capacité de faire adhérer le personnel aux projets;
- développement d'une dynamique de travail en équipe et par projet;
- capacité à déléguer.

4- Communiquer

- communications écrite et orale claires et précises;
- capacité de persuasion et de négociation.

2. DES RÉSULTATS

Article 2.

§1 Pour réussir l'examen, le candidat doit être jugé apte dans chacune des compétences énumérées à l'alinéa 2 de l'article 1.

§2. Les compétences énumérées à l'alinéa 2 de l'article 1 ont toutes une valeur égale.

§3. Les candidats ayant réussi l'examen ne font l'objet d'aucun classement et ne se voient attribuer aucune mention."

7. Par un courrier du 25 novembre 2014, la partie requérante est informée de son échec à l'examen de fin de cycle. Ce courrier s'énonce comme suit :

" Madame,

J'ai le regret de vous informer que vous n'avez pas réussi l'examen de fin de cycle. Conformément aux dispositions réglementaires, vous pourrez présenter à nouveau cette épreuve au plus tôt un an après la date de l'examen. Les dates de la prochaine session vous seront communiquées ultérieurement par l'Ecole d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne.

Je vous prie de trouver, ci-joint, la copie de votre fiche de motivation.

Je vous souhaite beaucoup de succès dans le déroulement de votre carrière.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Pour l'Administrateur délégué,

Valérie Mollard
Chargée de sélection".

À ce courrier est jointe la fiche de motivation de la décision d'échec, qui fait intégralement partie de la décision d'échec de la requérante et est rédigé comme suit :

EAP 13701 - Mandataires (m/f) de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles Fiche de motivation de l'Epreuve orale organisée à la fin du cycle			
Date : 6 novembre 2014 Nom du candidat : PORTUGAELS DONATIENNE Durée de l'épreuve orale : de 16h14 à			
compé- tences	Dimensions	Evaluation	Motivation
Vision stratégi- que	Traduction d'objectifs politiques en objectifs stratégiques et opérationnels	Compétence non suffisamment démontrée	La candidate éprouve des difficultés à illustrer, sur base d'un exemple vécu, la déclinaison d'objectifs politiques en objectifs stratégiques et opérationnels. Elle déclare ne jamais avoir eu l'occasion de le faire au sein de la DG. Son approche théorique est toutefois suffisante.
	Mise en place d'indicateurs de réalisation des objectifs et capacité d'évaluer sur cette base les effets de son action et de celles des personnes placées sous son autorité		La candidate cite peu d'indicateurs. Elle explique que ce sont ses collaborateurs qui lui rendent leur tableau de suivi personnel. Elle fait des réunions hebdomadaires au cours desquelles elle passe en revue tous les projets si le temps le permet; à défaut, elle sélectionne les projets selon l'urgence. La candidate gagnerait à instaurer un système structuré et structurant lui permettant de suivre de façon systématique les différents projets. En outre, elle n'a pas démontré sa capacité à opérer une planification des ressources humaines, techniques et financières.
	Capacité d'intégrer le dialogue social dans sa vision stratégique		La candidate fournit des explications techniques sur les projets aux organisations syndicales. Elle ne négocie pas et n'a pas démontré sa capacité à intégrer le dialogue social dans ses actions.
Capacité à décider	Prise de décisions et de responsabilités	Compétence non suffisamment démontrée	La candidate prend des décisions à son échelle. Toutefois, elle ne prend pas toujours en considération tous les éléments pertinents avant de prendre une décision.
	Méthodologie de suivi des décisions adoptées		La candidate témoigne d'une approche probablement adéquate pour un environnement de proximité. Elle n'illustre pas clairement comment elle planifie les différentes étapes en vue d'atteindre les résultats. En outre, les indicateurs de suivi qu'elle évoque, notamment à propos de l'apprenti de l'IFAPME, ne sont pas pertinents.

	Maîtrise et gestion du stress		La candidate éprouve parfois des difficultés à gérer son stress. Le jury observe un débit de parole très rapide, de variations d'intonation laissant parfois transparaître une pointe d'agressivité.
	Créativité, flexibilité, pro-activité, sens de l'adaptation et de l'innovation		La candidate est créative et recherche l'innovation. Elle est peu proactive et peu flexible.
	Développement d'une dynamique de travail en équipe et par projet		La candidate illustre, dans les grandes lignes, sa capacité à gérer le changement. Elle gagnerait toutefois à faire preuve d'une approche plus structurée et à adapter un mode de communication plus adéquat afin d'être plus persuasive, notamment dans le cadre de la résistance au changement.
Gestion d'équipe	Capacité à gérer des conflits	Compétence non suffisamment démontrée	La candidate n'a pas démontré sa capacité à gérer les conflits. Il ressort de l'exemple qu'elle a exposé qu'elle les transfère vers son directeur général.
	Valorisation et motivation de son personnel, création et maintien d'un climat serein et de confiance et de disponibilité, capacité de faire adhérer le personnel aux projets		La candidate n'a pas suffisamment démontré sa capacité à valoriser et motiver son personnel. L'exemple qu'elle soumet à la commission relève davantage de l'encadrement que du coaching. Elle gagnerait à anticiper davantage la démotivation et à être plus empathique avec ses collaborateurs.
	Développement d'une dynamique de travail en équipe et par projet		La candidate n'a pas assez démontré sa capacité à développer une dynamique de travail en équipe. Ses collaborateurs réalisent les tableaux de suivi et d'activité et elle les centralise. Elle gagnerait à mettre en place des structures concrètes de collaboration entre les différents collaborateurs. Par ailleurs, elle génère peu d'énergie et d'enthousiasme.
	Capacité à déléguer		La candidate envisage la délégation comme outil de contrôle en vue de s'assurer que ses collaborateurs ont compris leurs tâches. Elle n'envisage pas la délégation comme outil de motivation et de responsabilisation. Elle délègue les tâches chronophages. En revanche, elle ne délègue pas le suivi de ses mails.
Communication	Communication écrite et orale claires et précises	Compétence non suffisamment démontrée	La candidate est trop prolixe et complexifie par trop son message. Elle gagnerait à être plus structurée et à adapter son discours à ses interlocuteurs. Elle gagnerait également à écouter davantage.

	Capacité de persuasion et de négociation		La candidate persuade peu en raison notamment de son mode de communication et de son stress
A la lumière de ce qui précède, le jury estime à l'unanimité que Madame Donatienne Portugaels n'a pas réussi l'examen oral de fin de cycle.			

Il s'agit de l'acte attaqué.

8. Par un courrier du 6 janvier 2015, la requérante a demandé -par la voix de son conseil- à recevoir une copie du rapport du jury sur son épreuve orale. Par un courrier du 7 janvier 2015, les documents demandés ont été envoyés au conseil de la requérante;

Considérant que la première partie adverse indique que la partie adverse désignée dans un recours est en principe l'autorité administrative qui est l'auteur de l'acte dont l'annulation est postulée et que, conformément à la jurisprudence constante du Conseil d'État, l'autorité administrative qui n'a pas adopté l'acte attaqué et qui n'est pas intervenue dans la procédure préparatoire doit être mise hors cause lorsqu'elle est erronément identifiée comme partie adverse dans un recours en annulation; qu'elle souligne que, en l'espèce, le recours est explicitement dirigé contre la décision du jury du bureau de sélection de l'administration fédérale (SELOR), notifiée par courrier du 25 novembre 2014, selon laquelle la requérante n'a pas réussi l'examen de fin de cycle du certificat de management public; qu'elle ajoute qu'il est notoire et incontestable que, à aucun moment de la procédure, la Région wallonne n'est intervenue dans l'adoption de cette décision, ni à titre préparatoire ni dans la prise de la décision elle-même; qu'elle constate qu'elle est, dans ce contexte, dans l'impossibilité de déposer la moindre pièce du dossier administratif et que c'est donc sans aucune justification que la requérante identifie la Région wallonne comme étant la première des deux parties adverses, a fortiori, lorsque, à l'appui de ses moyens, elle critique la fiche de motivation adoptée par la seconde partie adverse et non pas par la Région wallonne, ainsi que la décision du jury d'examen de la seconde partie adverse; qu'elle relève enfin que la requérante est coutumière de procédures devant le Conseil d'État, la mettant en cause et sollicite l'application d'une amende pour recours abusif en vertu de l'article 37 des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973;

Considérant que la Région wallonne n'est pas l'auteur de la décision attaquée et n'a pas participé à son élaboration, qu'elle doit être mise hors de cause en tant que partie adverse;

Considérant qu'en vertu de l'article 37 des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973, le recours manifestement abusif est le recours qui vise à ralentir l'exécution d'une décision administrative clairement licite ou qui n'a pas

été introduit dans l'intention d'obtenir une décision au fond sur la revendication; qu'un tel abus peut s'inférer de la présence, chez le requérant, de mauvaise foi, d'une intention de nuire ou d'un objectif dilatoire, ou d'une argumentation manifestement non fondée et gratuite; que le simple fait qu'un requérant défende ses droits et conteste des décisions qu'il estime irrégulières n'est pas indicatif d'un recours manifestement abusif; qu'une erreur ou une maladresse dans la désignation d'une partie adverse ne peut être considérée comme répondant à cette définition; que cette demande ne peut être accueillie;

Considérant que le premier moyen est pris de la violation des articles 2 et 3 de la loi du 29 juillet 1991 relative à la motivation formelle des actes administratifs, des principes généraux du droit administratif et particulièrement du principe de bonne administration et d'équitable procédure, du principe de la motivation matérielle des actes administratifs et du principe du raisonnable, de l'erreur manifeste d'administration et de l'excès de pouvoir; que la requérante explique qu'il ressort de l'exposé des faits et des éléments du dossier que l'examen de fin de cycle devant le jury l'a fait échouer par rapport à des compétences pourtant déjà évaluées par des examens et un mémoire menant à la délivrance du certificat interuniversitaire d'Executive master en management public; qu'elle soutient que la motivation formelle de l'acte attaqué fait apparaître des incohérences dans les évaluations des quatre compétences requises à l'exercice d'une fonction de management, par rapport, notamment, aux évaluations faites de ces mêmes compétences dans le cadre du certificat interuniversitaire d'Exécutive master en management public; qu'elle estime que, s'agissant de la compétence "vision stratégique", la motivation du SELOR mentionne "elle n'a pas démontré sa capacité à opérer une planification des ressources humaines, techniques et financières" alors que, lors de l'examen de l'Exécutive master en management public du 14 juin 2014, elle a obtenu une note de :

- 1,5/2 pour la compétence "Elaborer une stratégie RH pertinente et adaptée au contexte organisationnel et réglementaire ainsi qu'à la culture de l'organisation publique";
- 1,25/2 pour la compétence "Evaluer la cohérence interne des outils et méthodes avec la stratégie RH et prendre les mesures correctives nécessaires";
- 1,75/2 pour la compétence "Evaluer la cohérence externe de la stratégie RH avec le contexte organisationnel et les missions poursuivies";
- 1,25/2 pour la compétence "Evaluer la qualité de la GRH dans son entité et y introduire les innovations possibles";

qu'elle ajoute que la motivation de l'acte attaqué fait état de ce qu' "elle n'a pas démontré sa capacité à intégrer le dialogue social dans ses actions" alors qu'elle a obtenu une note de 1,25/2 pour la compétence "Connaître et appliquer les dispositions légales et réglementaires en matière de négociation et de concertation avec les organisations syndicales : piloter les instances de concertation : identifier le

positionnement des différents représentants du personnel face aux changements : connaître les stratégies syndicales, les motivations des représentants du personnel mais savoir aussi définir et imposer les limites face à ces différentes revendications; pouvoir mettre fin à un conflit social" lors de l'examen organisé du 14 juin 2014; qu'elle observe aussi que s'agissant de la compétence "capacité à décider", la motivation expose qu' "elle gagnerait toutefois à faire preuve d'une approche plus structurée ..." alors que, lors de l'examen de l'Exécutive master en management public du 4 juin 2014, elle a obtenu une note de :

- 1,5/2 pour la compétence "Réaliser un état des lieux de la situation de changement et mettre en perspective les facteurs de succès et de risques inhérents à la gestion du processus";
- 1/2 pour la compétence "Clarifier la vision et les finalités du projet de changement envisagé et la manière dont le processus sera géré";
- 1,5/2 pour la compétence "Sur base de l'état des lieux de la situation de changement, construire une stratégie adéquate et pertinente en regard du contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit";

qu'elle poursuit en indiquant que s'agissant de la compétence "Gestion d'équipe", la motivation dit aussi "la candidate n'a pas démontré sa capacité à gérer les conflits ..." alors que, parmi les compétences complémentaires qui lui ont été reconnues dans le cadre de l'examen du 14 juin 2014, on trouve :

- Gérer et anticiper des situations conflictuelles qui sont propres aux enjeux sociaux liés à la qualité de la vie, personnelle et collective, au sein d'un service public en termes de sécurité physique et de santé morale; Identifier et motiver les acteurs du changement;
- Tenir compte de la diversité identitaire dans l'élaboration des dispositifs de gestion;
- Pratiquer une communication sur le changement;
- Clarifier son rapport au pouvoir, identifier les contraintes du système, adapter son style de leadership;

qu'elle indique encore que la motivation de l'acte attaqué relève que "la candidate n'a pas suffisamment démontré sa capacité à valoriser et à motiver son personnel (...). Elle gagnerait à anticiper davantage la démotivation et à être plus empathique avec ses collaborateurs. (...). La candidate envisage la délégation comme outil de contrôle (...) (pas) comme outil de motivation et de responsabilisation", alors qu'elle a obtenu une note de 1,5/2 pour la compétence "Diagnostiquer les problèmes de motivation et mettre en œuvre des stratégies de motivation" lors de l'examen du 14 juin 2014; qu'elle mentionne que, parmi les compétences complémentaires qui lui ont été reconnues dans le cadre de cet examen, il est également question de :

- a) Connaître les composantes élémentaires liées au bien-être au travail, à la prévention et à la protection des travailleurs tant du point de vue de la responsabilité qui peut être engagée dans le chef du haut fonctionnaire en défaut par rapport aux exigences légales en la matière, que dans le sens d'un management bien compris qui dans ce domaine

permet aussi d'éviter des formes d'absentéisme ou d'absence de motivation (inventaire des risques, évaluation, prise de décision efficace en concertation avec tous les acteurs concernés,...);

b) Identifier et motiver les acteurs du changement;

c) Tenir compte de la diversité identitaire dans l'élaboration des dispositifs de gestion;

d) Pratiquer une communication sur le changement;

qu'enfin, elle note que la compétence de "communication" est aussi insuffisamment démontrée, selon le SELOR, alors que, pour la défense orale de son mémoire, elle a obtenu une note de 33/40 et expose que le mémoire est décrit en page 10 du programme du certificat interuniversitaire dans les termes suivants :

" Il s'agit d'un travail qui doit être formateur, et en particulier favoriser l'appropriation des enseignements.

Le mémoire se conçoit dès lors comme un travail pratique personnel réalisé par chaque participant et dont l'objectif est double :

1. la formation du participant. Le mémoire s'inscrit dans le trajet de développement des compétences du participant. Il s'agit d'un exercice d'appropriation des enseignements par l'étude d'un cas réel tout au long de l'apprentissage.

2. l'évaluation du participant. Le mémoire doit permettre d'évaluer les connaissances et les compétences du participant.

Le mémoire est donc un travail de synthèse couvrant de façon transversale les séquences du programme et les divers modules d'enseignement.

Il consiste en une étude approfondie d'un cas pratique transversal, préalablement approuvé par l'Ecole et par les universités.

La structure demandée pour le mémoire est la suivante :

1. La description de la structure, de son environnement, des éléments contextuels;

2. La réalisation d'un diagnostic;

3. L'élaboration de propositions d'action concrètes pour améliorer le fonctionnement organisationnel et la qualité des divers processus;

A. L 'identification des stratégies de changement à privilégier".

qu'elle considère aussi que la motivation formelle de l'acte attaqué est emprunte de contradictions internes et semble totalement subjective puisque :

- pour certaines compétences, la motivation semble positive alors que l'on constate néanmoins que la compétence est évaluée "non suffisamment démontrée";

- les commentaires peuvent, pour la plupart, être pris dans le sens positif ou négatif : ils ne sont pas objectivables et ne permettent pas au candidat de comprendre par rapport à la situation concrète exposée comment il aurait dû agir pour "démontrer l'acquisition de la compétence";

Que, par ailleurs, elle est d'avis que la motivation ne lui permet pas de comprendre "son échec", ni ce qui fait que certains candidats ont réussi puisque :

- s'agissant de la compétence "vision stratégique" et, plus particulièrement, de la dimension "traduction d'objectifs politiques en objectifs stratégiques et opérationnels", la motivation du SELOR indique que "son approche théorique est toutefois suffisante" après avoir pris acte des difficultés éprouvées à l'illustrer sur la base d'un exemple vécu et du fait qu'elle n'a "jamais eu l'occasion de le faire au sein de la DG"; qu'à ce propos, elle expose que les cas concrets susceptibles d'être explicités par elle lors de l'examen du SELOR dataient principalement de l'époque où elle

exerçait les fonctions supérieures de management de directeur à la direction de la Gestion des Équipements des Voies hydrauliques de l'Escaut à Mons du début 2009 à la mi-2012, soit à une époque antérieure à la formation interuniversitaire suivies de septembre 2013 à juin 2014; que, selon elle, il ne lui était donc pas possible de démontrer, sur la base d'exemples vécus, avoir intégré dans ses compétences managériales les apports de la formation et notamment la dimension "traduction d'objectifs politiques en objectifs stratégiques et opérationnels" de la compétence "vision stratégique"; que son approche théorique considérée comme "suffisante" pour le SELOR devait nécessairement conduire celui-ci à conclure, selon elle, à une évaluation "suffisamment démontrée" de cette compétence; qu'elle observe que la motivation du SELOR indique que "la candidate gagnerait à instaurer un système structuré et structurant lui permettant de suivre de façon systématique les différents projets" alors qu'elle a parlé de son rôle de gestionnaire de portefeuille de projets en ce qui concerne tous les projets informatiques de la direction générale dans laquelle elle travaille; qu'elle affirme que, dans cet exemple concret, elle fonctionne dans un système structuré et structurant qui lui permet de suivre de façon systématique les différents projets et que ce système est totalement en concordance avec le cours de gestion de projets suivi dans le cadre du cursus académique; que s'agissant de la compétence "capacité à décider" et, plus particulièrement, de la dimension "prise de décisions et de responsabilités", la motivation du SELOR indique qu'elle "prend des décisions à son échelle" et "témoigne d'une approche probablement adéquate pour un environnement de proximité" pour lui reprocher de ne pas prendre "toujours en considération tous les éléments pertinents avant de prendre une décision", sans préciser toutefois quels sont ces éléments pertinents qui n'auraient pas été pris en compte dans l'exemple présenté; qu'elle prétend que ce commentaire ne lui permet pas de comprendre comment elle aurait dû "faire", quels sont donc ces éléments "pertinents" qu'elle aurait dû prendre en considération et estime que, à partir du moment où la méthodologie même de l'examen (STAR) se base sur des exemples concrets expliqués par le candidat, il est également requis que la motivation du SELOR soit également "concrète"; qu'elle reprend la motivation du SELOR selon laquelle "les indicateurs de suivi (évoqués par la requérante) (...), notamment à propos de l'apprenti de l'IFAPME, ne sont pas pertinents", alors qu'elle ne voit pas en quoi ces indicateurs ne seraient pas pertinents et comment ils devraient être pour ce faire; qu'à ce sujet, elle précise que ces indicateurs -qui sont le fruit d'une collaboration entre la direction des ressources humaines et l'IFAPME- ne sont absolument pas de son ressort; que s'agissant de la dimension "créativité, flexibilité, pro-activité, sens de l'adaptation et de l'innovation", la motivation du SELOR indique, d'une part, qu'elle "est créative et recherche l'innovation" et, d'autre part, qu'elle est "peu proactive et peu flexible"; qu'elle relève une nouvelle fois que, alors que certaines dimensions de la compétence sont considérées comme démontrées à suffisance, la compétence est évaluée "non suffisamment démontrée", sans explication aucune; que pour ce qui

concerne sa "capacité de gestion du changement", bien que la motivation du SELOR indique qu'elle "illustre, dans les grandes lignes, sa capacité à gérer le changement", la compétence est évaluée "non suffisamment démontrée", sans explication aucune; que, pour la compétence "Gestion d'équipe", la motivation du SELOR indique qu'elle "génère peu d'énergie et d'enthousiasme", sans préciser sur base de quels éléments objectifs elle formule cette critique emprunte de subjectivité; qu'en ce qui concerne son insuffisance quant à sa capacité à développer une dynamique de travail en équipe, elle fait valoir que ce constat est en large contradiction avec les notes obtenues dans le domaine de la gestion des ressources humaines; que, s'agissant de la compétence "communication", des commentaires comme "la candidate est trop prolixe et complexifie par trop son message. Elle gagnerait à être plus structurée et à adapter son discours à ses interlocuteurs. Elle gagnerait à écouter davantage" sont totalement, selon elle, en décalage avec ses résultats universitaires et impossibles à vérifier; qu'elle rappelle que la partie adverse lui a octroyé, par un arrêté du 3 avril 2009, des fonctions supérieures de management et qu'elle a estimé pouvoir la reconduire à plusieurs reprises dans l'exercice desdites fonctions jusqu'en mi-2012, ce qui implique nécessairement qu'elle a considéré, à chacune de ces occasions, qu'elle était apte à les exercer; qu'elle ajoute qu'elle a été admise à la formation interuniversitaire après avoir réussi le concours d'accès à la formation organisé par le SELOR et y avoir été classée en ordre utile; qu'elle fait aussi valoir qu'il existe une disproportion manifeste entre l'évaluation constamment négative du jury du SELOR qui conclut que les quatre compétences (vision stratégique, capacité à décider, gestion d'équipe, communication) ne sont pas suffisamment démontrées et l'évaluation constamment positive de ces mêmes compétences du jury du certificat interuniversitaire alors que l'un comme l'autre jury sont amenés à évaluer les aptitudes requises à l'exercice d'une fonction de management, et ce sous un angle concret et pratique; que, selon elle, aucun autre jury sans a priori n'aurait pu arriver à une conclusion d'inaptitude aussi tranchée pour toutes les compétences, en totale contradiction avec les résultats des examens universitaires et le sens de la formation si ce n'est dans un but "tactique" de "creuser" le fossé, de départager de manière "nette" les candidats aptes des autres, et d'éviter ainsi "un recours" à tout prix;

Considérant que l'avis d'appel à candidatures pour la sélection des mandataires de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la législature 2014-2019, publié au Moniteur belge du 12 avril 2013, mentionne ce qui suit :

" 1. Le régime des mandats : création d'un pool de candidats

Dans le cadre de la réforme du régime des mandats en Communauté française et en Région wallonne, les deux Gouvernements ont décidé de modifier les conditions d'accès aux emplois attribués sous mandat au sein de leurs services et des organismes d'intérêt public. À partir de 2014, toute candidature pour occuper un de ces emplois ne pourra émaner que des personnes faisant partie d'un pool.

Ce pool sera notamment composé des titulaires du Certificat de management public. Il est constitué à durée indéterminée.

2. Certificat de management public : procédure de sélection

Pour obtenir le Certificat de management public délivré par l'École d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne, il est nécessaire d'obtenir le Certificat interuniversitaire d'Executive master en management public. Il est ensuite requis de réussir l'examen organisé par le SELOR qui clôt le processus d'accès au pool de candidats. (...);

que, pour accéder au pool de candidats, il faut donc être titulaire du certificat de management public; que l'article 341/1, § 4, du Code de la Fonction publique wallonne dispose comme suit :

" § 4. Le programme du Certificat interuniversitaire est pluridisciplinaire et de haut niveau. Il vise à développer les aptitudes en management public et à doter les candidats des compétences requises pour l'exercice d'un mandat. Sous réserve de certains apports théoriques, il est axé essentiellement sur une formation pratique qui s'appuie sur une pédagogie interactive favorisant l'implication personnelle des participants. Il comprend des études de cas et des analyses de dossiers fondés sur la réalité administrative. Les enseignements, théoriques et pratiques, insistent sur les problèmes concrets rencontrés dans la gestion des services publics et sur les solutions susceptibles d'y être apportées.

Le programme du Certificat interuniversitaire porte au moins les matières suivantes:

- éthique et valeurs du service public;
- gestion stratégique de l'organisation;
- gestion de la qualité, du changement, de la créativité et de l'innovation;
- gestion des ressources humaines;
- dialogue et relations sociales;
- communication;
- politique européenne;
- modernisation de l'administration;
- management et leadership;
- économie politique;
- finances publiques, fiscalité et comptabilité publique;
- marchés publics.

Le programme du Certificat interuniversitaire comprend la réalisation par chaque candidat d'un mémoire écrit. Ce mémoire consiste en une étude approfondie d'un cas pratique transversal. Ce cas est préalablement approuvé conjointement par l'École et les universités.";

qu'il s'agit ensuite de réussir l'examen organisé par le SELOR; qu'à cet égard, l'article 341/7, § 2, du même Code mentionne ce qui suit :

" § 2. L'École délivre le Certificat de management public à tous les lauréats du concours visé à l'article 341/4, titulaires du Certificat interuniversitaire qui ont également réussi l'examen organisé à la fin de chaque cycle.

Cet examen consiste en une épreuve orale qui a pour but d'évaluer les aptitudes requises à l'exercice d'une fonction de management.

Le jury délibère sur la réussite des candidats à la majorité des deux tiers des membres présents.

Les candidats ayant réussi l'examen ne font l'objet d'aucun classement et ne se voient attribuer aucune mention.

Les candidats n'ayant pas réussi l'examen peuvent le représenter au plus tôt un an après la date de l'examen.";

que l'obtention du certificat interuniversitaire et la réussite de l'examen organisé par le SELOR sont des conditions cumulatives à l'obtention du certificat de management public; que comme cela ressort des dispositions précitées, les finalités de ces épreuves sont différentes; qu'en effet l'obtention du certificat interuniversitaire s'inscrit dans le

suivi d'un cursus destiné à développer les aptitudes en management tandis que l'examen organisé par le SELOR a pour but d'évaluer ces aptitudes lors d'une épreuve orale d'environ une heure; que le fait d'avoir obtenu le certificat interuniversitaire n'implique dès lors pas de réussir l'examen organisé par le SELOR; que raisonner autrement irait à l'encontre de la volonté clairement exprimée par le Gouvernement wallon dans les articles 341/1 et suivants du Code de la Fonction publique wallonne; que par ailleurs, quel que soit le domaine visé, la réussite d'une formation universitaire n'emporte aucunement la garantie de réussir les éventuels examens de recrutement organisés ultérieurement; que la requérante ne peut ainsi être suivie lorsqu'elle soutient que le fait d'avoir obtenu le certificat interuniversitaire devait aboutir à la déclarer "apte" lors de l'examen organisé par le SELOR; qu'en outre, l'examen du dossier de la requérante démontre qu'elle a obtenu le certificat interuniversitaire avec 64,38/100; qu'il ressort également des pièces du dossier que, même si le résultat global est supérieur à 50 %, les résultats par compétence sont mitigés; que si pour certaines compétences, elle obtient un résultat égal ou supérieur à 50 %, pour d'autres compétences, elle obtient un résultat inférieur; que dans ses écrits de procédure, elle ne met généralement l'accent que sur les compétences pour lesquelles elle a obtenu un résultat supérieur à 50 % afin de démontrer que le SELOR aurait commis une erreur manifeste d'appréciation; que, toutefois, il y a lieu de constater que pour d'autres compétences pouvant se raccrocher aux quatre compétences évaluées par le SELOR, la requérante a obtenu un résultat inférieur à 50 %; que, eu égard à ce constat, rien ne démontre que le jury du SELOR aurait commis une erreur manifeste d'appréciation en considérant que les quatre compétences à évaluer n'étaient pas suffisamment développées dans le chef de la requérante; que, par ailleurs, elle ne peut pas plus être suivie lorsqu'elle prétend que la motivation de l'acte attaqué ne lui permet pas de comprendre les raisons de son échec; que le Conseil d'État a déjà considéré que la conclusion du jury est motivée en la forme dès lors qu'elle repose sur les appréciations énoncées dans la fiche de motivation pour chacune des compétences examinées et qu'il ne peut se substituer à la commission de sélection pour évaluer les diverses compétences des candidats; que, de plus, la plupart des critiques formulées par la requérante reposent sur l'opinion qu'elle se fait de la valeur de ses réponses et de ses compétences; qu'il ne lui appartient cependant pas de se substituer au jury; qu'à ce stade de la procédure, le premier moyen n'est pas jugé, *prima facie*, sérieux;

Considérant que le second moyen est pris de la violation des articles 10 et 11 de la Constitution, des principes généraux du droit administratif et particulièrement du principe de bonne administration et d'équitable procédure, des principes d'objectivité et d'impartialité, des principes d'égalité et de non discrimination dans l'accès aux emplois publics, du défaut dans la comparaison des titres et mérites des candidats, de la violation de l'article 341/7 du Code de la fonction publique wallonne et de l'excès de pouvoir; que la requérante indique que les

membres du jury ont posé des questions sur des compétences pourtant vérifiées et considérées comme acquises dans le cadre du diplôme requis pour postuler et du certificat interuniversitaire déjà obtenu par les candidats; que, selon elle, cette nouvelle évaluation des compétences managériales est redondante et sans justification; qu'après avoir rappelé les objectifs de la formation universitaire et de l'examen de fin de cycle, elle soutient qu'il n'est pas logique d'évaluer les candidats sur des expériences concrètes antérieures à la formation universitaire; qu'elle explique que les cas concrets explicités lors de l'examen du SELOR dataient principalement de l'époque où elle exerçait les fonctions supérieures de management de directeur à la direction de la Gestion des Équipements des Voies hydrauliques de l'Escaut à Mons de début 2009 à mi-2012; qu'elle considère que seuls les candidats n'ayant jamais cessé d'exercer des fonctions de management durant leur formation jusqu'au jour de leur examen de fin de cycle étaient susceptibles de réussir et estime qu'il y a là une différence de traitement interdite par les articles 10 et 11 de la Constitution; qu'elle ajoute encore que cette discrimination est illustrée par la question posée aux candidats lors de l'examen de fin de cycle sur l'occupation ou non d'un poste de manager et prétend que les candidats ont ainsi été évalués en fonction de ce critère alors que cela n'était pas annoncé au départ de la procédure, seul le critère de l'aptitude requise à l'exercice d'une fonction de management prescrit à l'article 341/7 du Code de la fonction publique wallonne étant pertinent, à l'exclusion de tout autre et notamment du critère de l'occupation d'un poste de manager;

Considérant que, comme il a été jugé à propos du premier moyen, l'obtention du certificat interuniversitaire et la réussite de l'examen organisé par le SELOR sont des conditions cumulatives à l'obtention du certificat de management public et qu'il n'y a aucune redondance entre ces deux épreuves; que la requérante estime, à tort, que le SELOR ne pouvait se fonder sur les situations vécues avant le suivi de la formation interuniversitaire en management pour évaluer ses aptitudes managériales; que rien n'empêchait la requérante d'évoquer ces situations concrètes pour expliquer, au regard des enseignements acquis lors de la formation interuniversitaire, comment agir au mieux en qualité de manager; que, quant à la question de l'exercice de fonctions de management, posée aux candidats, rien ne démontre qu'elle aurait eu un impact déterminant dans l'évaluation des aptitudes managériales; qu'en tout état de cause, ni l'acte attaqué ni les documents versés au dossier ne permettent d'aller dans le sens de la requérante; que le second moyen n'est, à ce stade de la procédure, pas jugé sérieux,

D É C I D E :

Article 1^{er}

La Région wallonne est mise hors de cause.

Article 2.

La demande de la Région wallonne d'appliquer l'article 37 des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973, est rejetée.

Article 3.

La demande de suspension est rejetée.

Article 4.

Les dépens sont réservés.

Ainsi prononcé à Bruxelles, en audience publique de la VIII^e chambre des référés, le vingt-six mai deux mille quinze par :

Pascale VANDERNACHT,	conseiller d'État, président f.f.,
Béatrice DRAPIER,	greffier.

Le Greffier,

Le Président f.f.,

B. DRAPIER.

P. VANDERNACHT.