

CONSEIL D'ÉTAT, SECTION DU CONTENTIEUX ADMINISTRATIF.

A R R Ê T

n° 231.909 du 9 juillet 2015

A. 212.330/VIII-9213

En cause : **BAUDHUIN** Emmanuel,
ayant élu domicile chez
M^e François TULKENS, avocat,
chaussée de La Hulpe 120
1000 Bruxelles,

contre :

l'État belge, représenté par
le ministre de la Fonction publique,
ayant élu domicile chez
M^e Emmanuel JACUBOWITZ, avocat,
avenue Tedesco 7
1160 Bruxelles.

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

Vu la requête introduite le 28 avril 2014 par Emmanuel BAUDHUIN qui demande l'annulation de "la décision de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale du 26 février 2014 en ce qu'elle décide que le requérant a erronément répondu aux questions 7, 8, 14 et 39 du test de validation de la formation certifiée M094-G15 «Diriger Gestion équipe M094-T3-niveau A» et qu'il a, en conséquence, échoué à ce test";

Vu les mémoires en réponse et en réplique régulièrement échangés;

Vu le rapport d'Erik BOSQUET, premier auditeur au Conseil d'État, rédigé sur la base de l'article 12 du règlement général de procédure;

Vu la notification du rapport aux parties et les derniers mémoires;

Vu l'ordonnance du 8 mai 2015 fixant l'affaire à l'audience publique du 12 juin 2015;

Entendu, en son rapport, Luc CAMBIER, conseiller d'État;

Entendu, en leurs observations, M^e Sebastian RIGER - BROWN, loco M^e François TULKENS, avocat, comparaissant pour la partie requérante, et M^e Emmanuel JACUBOWITZ, avocat, comparaissant pour la partie adverse;

Entendu, en son avis conforme, Erik BOSQUET, premier 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. Le requérant a participé à la formation certifiée de l'IFA "Diriger Gestion-équipe M094-G15" dans le cadre de laquelle un syllabus de formation a été remis à chaque participant.

2. Il a ensuite passé le test de certification "Diriger Gestion-équipe M094-T3-niveau A" le 19 décembre 2013, qui comprenait quarante-quatre questions à choix multiples. Selon les directives pratiques données avant le début du test, chaque question comportait un choix de quatre réponses dont une seule était correcte, une réponse correcte valait 1 point, aucune réponse aucun point, et une réponse erronée moins 0,33 point, et l'épreuve était considérée comme réussie à condition d'obtenir 60 % des points au total.

3. Sur les quarante-quatre réponses données par le requérant, trente ont été considérées par l'IFA comme correctes et quatorze incorrectes, en sorte qu'il a obtenu pour le test une cotation de 57,68 % des points.

Par un courrier du 26 février 2014, qui constitue l'acte attaqué, l'IFA l'a informé de ses points obtenus et de son échec au test de certification.

Le requérant expose que son dossier individuel lui a été communiqué le 28 février 2015;

Considérant que le requérant prend un moyen unique de la violation de la loi du 29 juillet 1991 relative à la motivation formelle des actes administratifs, du principe "patere legem quam ipse fecisti", des principes de bonne administration et plus particulièrement du principe de légitime confiance, de l'erreur de fait et de l'erreur manifeste d'appréciation; qu'il fait valoir que pour quatre questions, à savoir les questions n^{os} 7, 8, 14 et 39, ses réponses ont été jugées inexactes alors qu'elles correspondent à la matière enseignée et au contenu du syllabus; qu'il souligne également que, pour certaines de ces questions, plusieurs réponses telles que proposées étaient correctes et conformes à la matière enseignée et ce alors même que le règlement de l'épreuve énonce qu'il ne peut y avoir qu'une seule bonne réponse parmi celles proposées; qu'en ce qui concerne la question n° 7, il fait valoir que le syllabus contient des éléments de réponse contradictoires, dès lors que mettre en place des nouvelles règles "progressivement" ou "en douceur" n'est pas compatible avec le fait de poser "rapidement" les bases de son leadership; qu'il souligne que, parmi les éléments constitutifs du leadership, le syllabus mentionne le fait de rappeler les règles existantes et d'en adopter des nouvelles; qu'il en déduit que, pour poser rapidement les bases de son leadership, il faut donc adopter rapidement des règles nouvelles et qu'il n'est pas possible de poser rapidement les bases d'un leadership tout en rappelant les règles existantes et en adoptant de nouvelles règles progressivement; qu'il souligne que, confronté à l'incertitude née de l'énoncé, il a opté pour la réponse n° 4 et non pour la réponse n° 2, considérant que se contenter uniquement de rappeler les règles existantes sans en poser de nouvelles ne permettait pas d'asseoir un leadership; qu'il estime que la lecture du rapport docimologique de l'examen du 19 décembre 2013 ne fait, en outre, que confirmer les incertitudes liées à la question n° 7 dès lors que 41,4 % des francophones ont opté pour la deuxième proposition (celle attendue par la partie adverse) alors que 40,1 % ont opté pour la quatrième proposition (celle qu'il a choisie) et que les francophones ont donc opté, pratiquement à parts égales, pour la deuxième et pour la quatrième proposition; qu'il estime qu'il y avait dès lors plusieurs réponses possibles à la question n° 7 et que celle-ci aurait en conséquence dû être annulée; que, dans son mémoire en réplique, il réitère les mêmes arguments; que, dans son dernier mémoire, il insiste sur le fait que, sur la base de la matière enseignée, il a pu raisonnablement considérer que le fait de se contenter de rappeler la réglementation applicable n'est pas adéquate si l'on veut poser rapidement les bases de son leadership et répète qu'en raison de l'ambiguïté de la question il a raisonnablement pu opter pour la quatrième proposition; qu'en ce qui concerne la question n° 8, le requérant souligne que le syllabus mentionne, en sa page 43, les douze points permettant de comprendre les facteurs de cohésion visés par la question, de la manière suivante :

" Qu'est-ce que la cohésion ?

Ensemble de forces qui poussent les membres à se sentir partie intégrante du groupe ou de l'équipe et à désirer le demeurer.

Quels sont les facteurs de cohésion ?

- Des objectifs partagés ou compatibles
- Règles de base, principes de travail, normes et valeurs partagées
- Mécanisme d'entraide mutuelle, interdépendance : les besoins sont satisfaits avec l'aide des autres
- Progrès réalisés : si les défaites sont nombreuses ou importantes, les membres de l'équipe prennent généralement de la distance les uns par rapport aux autres
- Absence de menaces entre les membres : la dignité, le statut, le bien-être émotionnel ou matériel des membres ne doivent jamais être menacés
- Présence de menaces extérieures : lorsqu'ils se sentent menacés, les membres d'une équipe ont tendance à se rapprocher pour faire face à l'adversité
- Sympathie : on s'unit plus étroitement si l'on s'apprécie
- Expériences partagées : les expériences inhabituelles, en dehors du cadre du travail, ont tendance à rapprocher les individus qui la vivent
- Le chef montre équité, écoute, respect, ..., vis-à-vis de tous les membres de l'équipe. En faisant preuve de persuasion, il œuvre pour que s'installent et se développent des relations positives et gagnantes au sein de l'équipe
- Le chef met en évidence les valeurs de l'équipe : loyauté, reconnaissance, solidarité ...
- Le chef respecte les aspirations individuelles
- Le chef maintient les relations interpersonnelles (objectifs individuels, entretiens d'évaluation, contrôle, critique ...), à côté des relations de groupe";

qu'il relève que la réponse n° 2, attendue par la partie adverse, se fonde sur le quatrième point de cette liste :

" Progrès réalisés : si les défaites sont nombreuses ou importantes, les membres de l'équipe prennent généralement de la distance les uns par rapport aux autres";

qu'il estime que la réponse n° 4, qu'il a choisie, se fonde sur le huitième point de la même liste :

" - Expériences partagées : les expériences inhabituelles, en dehors du cadre du travail, ont tendance à rapprocher les individus qui la (les) vivent";

qu'il fait valoir que l'énoncé de la question ne précise pas la cause des résultats médiocres au sein de l'équipe et ne permet dès lors pas de savoir si l'individualisme et le manque de collaboration sont à l'origine de ces résultats médiocres ou si, au contraire, ceux-ci en sont la conséquence; qu'il souligne que, face à cette incertitude, il a pointé, dans l'énoncé, l'individualisme et le manque de collaboration comme cause des mauvais résultats de l'équipe et il a considéré, en conséquence, que le manque de cohésion au sein de celle-ci résultait d'un manque d'expériences partagées; qu'il soutient que, compte tenu du manque de clarté de l'énoncé, il est impossible de déterminer la cause exacte du manque de cohésion au sein de l'équipe et qu'il est inexact d'affirmer, comme le fait la partie adverse dans son mémoire en réponse, que les exercices n°s 23 et 24 du cahier d'exercices réalisés au cours de la formation l'ont préparé à ce type de question; qu'il déduit de ce qui précède que c'est le manque de clarté de l'énoncé et non la méconnaissance de la matière qui l'a amené à opter pour la quatrième réponse dès lors que les exercices ne comportaient aucun énoncé ni aucune réponse ambiguë ou mal formulée et ne peuvent donc être comparés au test litigieux; qu'il considère que, dans la mesure où, contrairement à ce

que soutient la partie adverse, la question n° 8 permettait plusieurs possibilités de réponse et non une seule, celle-ci devait être annulée; que, dans son mémoire en réplique, il conteste encore que les exercices n°s 23 et 24 du cahier d'exercices utilisé lors de la formation l'y aient préparé; que, dans son dernier mémoire, il n'aborde pas la question n° 8; qu'en ce qui concerne la question n° 14, le requérant fait valoir que le syllabus mentionne, en page 22, en relation avec la pyramide des besoins dite pyramide de Maslow, que "les besoins d'accomplissement de soi et de considération sont les besoins supérieurs", et que la même page précise également que le besoin de réalisation de soi est la "capacité d'exercer sa propre créativité, d'être performant, de relever des défis personnels"; qu'il relève que la réponse attendue par les examinateurs se fonde sur la théorie du leadership situationnel (p. 32 du syllabus) qui veut que le chef gère ses collaborateurs en adaptant son style de management à chacun d'entre eux et que la réponse est soutenue par quatre éléments de l'énoncé : "son chef prend du temps pour lui expliquer chaque tâche à accomplir", "lui donne un plan très serré des activités à accomplir", "ne laisse aucune place aux initiatives de Marie" et "contrôle son travail tous les soirs"; qu'il estime que la réponse qu'il a donnée se fonde sur l'élément-clé que constitue la démotivation de Marie et qui s'exprime au travers de cinq éléments : elle est démotivée, c'est-à-dire "distraite", "absente", "souffle à chaque nouvelle tâche, "se plaint beaucoup auprès de sa collègue" et "son chef ne laisse aucune place aux initiatives de Marie"; qu'il constate que l'énoncé de la question porte essentiellement sur le problème de motivation de Marie : "Marie est démotivée car un de ses besoins n'est pas rencontré", et qu'il peut uniquement être déduit de l'énoncé de la question litigieuse que Marie se sent écrasée et brimée dans la réalisation de ses tâches et dans sa prise d'initiative; qu'il soutient qu'à la lecture de l'énoncé, il ne peut être déterminé avec certitude que le problème de Marie, dont découle son besoin essentiel non satisfait, est en l'espèce une inadaptation du style de management dès lors que la question ne précise à aucun moment que Marie aurait formulé à son chef une demande pour un management moins directif et plus de confiance; qu'il en déduit que le seul élément de certitude contenu dans l'énoncé est donc que, dans la réalisation de ses tâches, les initiatives de Marie n'ont aucune place et que celle-ci en ressent une forte démotivation; qu'il estime en conséquence que la réponse qu'il a donnée devait être jugée bonne; qu'en réplique il souligne que "cette question apporte une réponse visant à l'identification d'un besoin non rencontré et non d'une solution au problème de démotivation", que "le besoin dont il s'agit est le besoin de réalisation de soi" et qu'un "moyen permettant d'assouvir ce besoin est l'utilisation d'un style de management adapté"; qu'il conteste en outre que les exercices donnés lors de la formation l'aient préparé à cette question; que, dans son dernier mémoire, il n'aborde pas la question n° 14; qu'en ce qui concerne la question n° 39, le requérant fait valoir que les réponses acteur et juge devaient être considérées toutes les deux valables au regard de la matière enseignée; qu'il en déduit que cette question, qui permettait plusieurs bonnes

réponses, devait être annulée et que sa cote doit être revue en neutralisant ladite question;

Considérant qu'un questionnaire à choix multiples suppose une correction conforme à la grille des réponses attendues et n'implique pas de réel pouvoir d'appréciation; qu'il en résulte que la communication des points constitue une motivation formelle suffisante dès lors que les candidats disposent de la possibilité d'avoir accès à la grille des réponses attendues; que cependant la pertinence de la notation implique de vérifier si les critiques émises par le requérant par rapport aux quatre questions litigieuses (questions n^{os} 7, 8, 14 et 39) sont ou non fondées;

Considérant que la question n° 7 est libellée comme suit :

" Suivant la théorie de la dynamique de groupe, lorsqu'il devient chef et que l'équipe est en phase de démarrage, un manager doit impérativement poser son leadership sur son équipe en utilisant certaines techniques et comportements adéquats.

Lequel de ces comportements n'est pas adéquat ?

1. apprendre à connaître son équipe
2. poser de nouvelles règles rapidement
3. faire connaissance avec chaque membre de l'équipe
4. rappeler les règles existantes";

que la réponse attendue était la réponse n° 2 alors que le requérant a opté pour la 4^e proposition; qu'en ce qui concerne cette question, l'on retrouve, dans les deux parties du syllabus traitant de la façon d'imposer ou de garder son leadership, trois des quatre propositions de réponse de la question n° 7 à savoir, apprendre à connaître son équipe, faire connaissance avec chaque membre de son équipe, rappeler les règles existantes; que c'est à tort que le requérant entretient une confusion entre le fait qu'il est recommandé de poser rapidement les bases de son leadership et d'autre part d'assurer une éventuelle modification des règles de manière progressive; que l'on ne peut en effet raisonnablement confondre d'une part le fait de poser son leadership et d'autre part d'envisager la modification des règles existantes; qu'il résulte en outre de la matière enseignée que le rappel des règles existantes figure bien parmi les caractéristiques d'un management efficace; que c'est dès lors à bon droit que la partie adverse, se conformant aux conclusions du rapport docimologique, a décidé de ne pas annuler cette question;

Considérant que l'énoncé de la question n° 8 est le suivant :

" Pierre est le chef d'une équipe de six personnes. Depuis quelques mois, l'équipe a connu de nombreuses difficultés. Surtout, elle a subi des résultats médiocres, qui sont vécus, par les membres de l'équipe, comme des échecs. Pierre constate de plus en plus d'individualisme dans l'équipe et un manque de collaboration. Il y a un manque évident de cohésion.

Sur la base de ce qui est précisé dans le texte ci-dessus, comment peut-on expliquer ce manque de cohésion ?

1. le manque de cohésion provient d'un manque de clarté sur les valeurs de l'équipe
2. le manque de cohésion provient du déficit de progrès réalisés ensemble
3. les membres de l'équipe envisagent les difficultés et les échecs comme une menace externe, d'où le manque de cohésion
4. le manque de cohésion provient du déficit d'expériences partagées par les différents membres de l'équipe";

que la réponse attendue était la deuxième alors que le requérant a choisi la quatrième; que cette question invite les candidats à identifier une cause d'un manque de cohésion au sein d'une équipe; que l'énoncé permet clairement d'identifier l'absence d'un des facteurs de cohésion enseignés dans le syllabus à savoir les progrès réalisés (il est question de "résultats médiocres" vécus comme des échecs); qu'il n'y est en revanche nullement question d'un manque d'expériences partagées au sens d' "expériences inhabituelles, en dehors du cadre de travail" qui aurait été ressenti par les membres de l'équipe; que la critique soulevée par le requérant tente de justifier la mauvaise réponse qu'il a donnée en mêlant ces deux facteurs de cohésion alors que, selon le syllabus, les progrès réalisés constituent un facteur de cohésion et leur absence ou faiblesse (quelle qu'en soit la cause) suffisent à expliquer le manque de cohésion dont parle l'énoncé de la question sans qu'il soit nécessaire de le compléter; que la critique n'est dès lors pas fondée;

Considérant que la question n° 14 est libellée comme suit :

- " Marie est comptable dans le département Finances du SPF Intérieur depuis trois mois. Marie est démotivée : elle est distraite, a parfois l'air absent, souffle à chaque nouvelle tâche, se plaint beaucoup auprès de sa collègue. Depuis son entrée en fonction, chaque jour son chef prend du temps pour lui expliquer chacune des tâches à accomplir, lui donne un plan très serré de chacune des activités à accomplir et ne laisse aucune place aux initiatives de Marie, contrôle son travail tous les soirs.

Marie est démotivée car un de ses besoins n'est pas rencontré. Lequel ?

1. Un besoin de réalisation de soi
2. Un besoin d'exemplarité
3. Un besoin de feed-back positif
4. Un besoin d'être gérée dans le style de management qui lui convient";

que la réponse attendue est la réponse n° 4 et le requérant a opté pour la première réponse; que l'interprétation que le requérant fait de cette question à l'appui de sa critique omet manifestement une partie de l'énoncé; qu'il met en effet l'accent sur la première partie qui a trait principalement à la démotivation d'un nouvel agent sans tenir compte ou à tout le moins sans analyser complètement et correctement les causes de cette situation données par l'énoncé, à savoir le style de management qui y

est décrit ("plan très serré" et "aucune place aux initiatives de Marie"); que, parmi les quatre réponses proposées, seule la quatrième comportait un facteur exogène (le style de management) expliquant la démotivation de Marie et prenant en compte la totalité de l'énoncé; qu'en soutenant dans son moyen que l'énoncé ne précisait pas si Marie s'était plainte de ce style de management, le requérant tente de justifier les raisons pour lesquelles il a négligé cet élément de la question; qu'il ne pouvait ignorer le caractère essentiel de cet élément puisque comme le rappelle la partie adverse dans son mémoire en réponse, il est notamment enseigné dans le syllabus de formation que la motivation relève du management et que le chef doit s'en préoccuper en adaptant son style de management en fonction de l'identité et des différences quant aux intérêts et besoins, de chacun; que la critique n'est dès lors pas fondée;

Considérant que les critiques soulevées à l'encontre des questions n^{os} 7, 8 et 14 ne sont pas fondées; qu'en ce qui concerne la question n^o 39, le requérant fait valoir qu'elle aurait dû être annulée dès lors que, selon lui, deux réponses étaient possibles; qu'il n'y a pas lieu d'examiner la critique soulevée à l'encontre de cette question, puisque même en cas d'annulation de celle-ci, la moyenne globale du requérant demeurerait inférieure au seuil de 60 % (25,71/43 soit 59 %); que le moyen unique n'est pas fondé;

Considérant que la partie adverse sollicite qu'une indemnité de procédure de sept cents euros lui soit accordée; qu'il y a lieu de faire droit à cette demande,

D É C I D E :

Article 1^{er}.

La requête est rejetée.

Article 2.

Une indemnité de procédure de 700 euros est accordée à la partie adverse, à charge de la partie requérante.

Les autres dépens, liquidés à la somme de 200 euros, sont également mis à charge de la partie requérante.

Ainsi prononcé à Bruxelles, en audience publique de la VIII^e chambre,
le neuf juillet deux mille quinze par :

Luc CAMBIER,	conseiller d'État, président f.f.,
Florence VAN HOVE,	greffier.

Le Greffier,

Le Président f.f.,

Fl. VAN HOVE.

L. CAMBIER.