

CONSEIL D'ÉTAT, SECTION DU CONTENTIEUX ADMINISTRATIF

VIII^e CHAMBRE

A R R Ê T

n° 266.044 du 17 mars 2026

A. 243.124/VIII-12.710

En cause :

XXXX,

ayant élu domicile chez
M^e Fabien FREROTTE, avocat,
rue du Charron 284
1420 Braine-l'Alleud,

contre :

**la zone de police 5344 « Schaerbeek / Evere /
Saint-Josse-Ten-Noode »** (en abrégé : POLBRUNO),
représentée par son collègue de police,
ayant élu domicile chez
M^e Isabelle COOREMAN, avocat,
avenue Charles Quint 586/9
1082 Bruxelles.

I. Objet de la requête

Par une requête introduite le 28 septembre 2024, la partie requérante demande l'annulation de « la décision adoptée le 31 juillet 2024 par Monsieur le Chef de corps de la Zone de police n° 5344 de Schaerbeek / Evere / Saint-Josse-Ten-Noode (dite Zone de police "Polbruno") par laquelle ce dernier a décidé de [le] réaffecter par mesure d'ordre à la fonction de conseiller juridique à la Direction Support (A2) ».

II. Procédure

Le dossier administratif a été déposé.

Les mémoires en réponse et en réplique ont été régulièrement échangés.

M. Edward Langohr, premier auditeur, au Conseil d'État, a rédigé un rapport sur la base de l'article 12 du règlement général de procédure.

Le rapport a été notifié aux parties.

Les parties ont déposé un dernier mémoire.

Par une ordonnance du 30 janvier 2026, l'affaire a été fixée à l'audience du 13 mars 2026.

M. Frédéric Gosselin, président de chambre, a exposé son rapport.

M^e Fabien Frerotte, avocat, comparaissant pour la partie requérante, et M^e Maxime Lecomte, *loco* M^e Isabelle Cooreman, avocat, comparaissant pour la partie adverse, ont été entendus en leurs observations.

M. Edward Langohr, premier auditeur, a été entendu en son avis contraire.

Il est fait application des dispositions relatives à l'emploi des langues, inscrites au titre VI, chapitre II, des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973.

III. Faits

1. Le requérant est membre du cadre administratif et logistique (CALog) de niveau A de la partie adverse.

2. Le 28 mai 2020, il est nommé directeur de son personnel à partir du 1^{er} juin 2020 (classe A4).

3. Le 30 mai 2024, le chef de corps adresse une note de fonctionnement au requérant à propos de la gestion et du suivi, par la direction du personnel, des prestations et des congés des officiers supérieurs, et dans laquelle il l'« invite fermement à :

- revoir les procédures de base dans la gestion du personnel de manière à pouvoir procéder de manière réglementaire et équitable et instaurer le contrôle dans leur mise en œuvre ;
- communiquer adéquatement vers les membres de la direction afin d'éviter tout malentendu ou mauvaise interprétation ;
- faire preuve de rigueur, notamment en ce qui concerne le respect des règles statutaires, dans le traitement de toute demande/dossier ».

4. Le 26 juin 2024, le chef de corps propose de réaffecter le requérant par mesure d'ordre à la fonction de conseiller juridique à la direction Support de la zone (A2). Cette proposition, dont le requérant accuse réception le même jour, est motivée par la circonstance qu'« au cours de ces dernières années, la direction du personnel connaît de nombreux dysfonctionnements qui portent fortement atteinte au bon fonctionnement du service ». Cette proposition pointe « notamment, pour ne reprendre que les faits les plus récents :

- des décisions prises au sein du Comité du Personnel ne sont pas exécutées ou sont remises en question, sans en aviser le Comité du Personnel ou le Chef de Corps (ex : traitement de la demande pour une éventuelle mise à disposition à une zone de police voisine, du professeur de langue : alors que l'avis du CC par rapport à cette question était de d'abord rencontrer les besoins de formation en interne, des contacts ont été pris tant avec la zone en question qu'avec le secrétariat social (SSGPI) pour concrétiser le dossier et ce, malgré les remarques formulées par la Dir Support - annexe 1) ;
- le comité du personnel n'est pas correctement organisé, notamment le tableau de suivi n'est pas complet et n'est pas tenu à jour, il contient des inexactitudes et ne restitue pas les décisions dans toute leur clarté (ex : traitement de la demande pour une éventuelle mise à disposition à une zone de police voisine, du professeur de langue : le tableau de suivi de la séance du 11/03, ne mentionne pas la proposition du CC de remplir plutôt les besoins en interne - annexe 2). Les dossiers présentés au Comité du Personnel ne font pas l'objet d'une préparation systématique, correcte et complète, les actions ne sont pas prises ou sont prises tardivement (ex : dans le cadre de la proposition relative à l'organisation de la garde judiciaire, le fichier transmis par le pilote de dossier n'a pas été consulté/analysé en amont, empêchant l'examen de la demande et la prise de décision ; le tableau de suivi en témoigne par l'absence de mention d'une quelconque décision- annexe 3). D'autres points sont amenés dans le cadre d'autres fora sans ensuite être traités au niveau du Copers (ex : comme stipulé dans le mail joint, dans le cadre du forum des directeurs, une demande de double mise en place, est évoquée. Apparemment, celle-ci a été approuvée, sans qu'elle ait été discutée au niveau du Comité du Personnel-annexe 4) ;
- des décisions préjudiciables aux membres du personnel sont prises sans analyse préalable des effets de ces décisions sur les membres du personnel (ex : dans le cadre du processus de statutarisation, plusieurs erreurs d'insertion ont été mises à jour créant un impact négatif sur les membres du personnel puisque leurs contrats prévoyaient une échelle de traitement supérieure à celle de l'emploi statutaire. Outre l'erreur commise au niveau de l'insertion du membre du personnel dans le cadre du contrat, il y a un défaut d'analyse approfondi des dossiers individuels dans le cadre du processus de statutarisation - annexe 5) ;
- des carences dans le suivi des dossiers individuels et l'envoi des formulaires au SSGPI (ex : carence dans le suivi de E. V. S. où le membre du personnel doit faire plusieurs rappels pour obtenir un accusé de réception - annexe 6). Les dossiers précédemment évoqués comportent par ailleurs des erreurs et des oublis et font apparaître un manque de vérification, et un manque de précision dans les réponses, ainsi qu'une mauvaise utilisation des outils disponibles (annexes 1 à 5) ;
- une application inégale des règles dans le temps et entre les membres du personnel (ex : les dossiers J. N. et P. A. sont exemplatifs d'une gestion des dossiers pas entièrement cohérente et équitable: on a, dans un dossier, maintes interventions qui témoignent d'une volonté de rechercher une solution pour maintenir la situation du membre du personnel, et pas dans l'autre dossier - annexe 5) ;
- un retard dans le traitement des dossiers et un manque de gestion de la charge du travail (ex : le non suivi du dossier de E. V. S. - annexe 6 ; des points de la concertation sociale (Comité de Concertation de Base - CCB) attribués à la direction du personnel qui, dans de nombreux cas, sont non suivis ou suivis avec beaucoup de retard et/ou seulement partiellement, comme la directive "cadastre des horaires" non finalisée malgré l'insistance des partenaires sociaux – annexe 7) ;
- une rupture de confiance entre le directeur de la direction du personnel et certains de ses collaborateurs (ex : une communication peu claire du directeur a causé de la confusion chez une collaboratrice quant au sens du message délivré. La communication du directeur s'est révélée équivoque et sujette à interprétation par le membre du personnel ce qui a suscité un malaise au niveau de leur collaboration. - annexe 8) ;
- un défaut dans l'évaluation des risques éventuels liés à des erreurs et l'absence d'information de la ligne hiérarchique quant à ces risques éventuels (ex : dans un dossier sensible concernant une collaboratrice de la zone, le directeur a transmis

par erreur à ladite collaboratrice un échange de mails internes la concernant. Le directeur du personnel n'a pas pris la mesure de l'erreur, n'a pas analysé et mesuré l'impact/le risque éventuel pour la zone, et n'en a pas informé sa ligne hiérarchique - annexe 9) ;

- le manque de qualité dans les documents produits par le service, notamment au niveau des bases légales d'application et de la conformité entre les mentions N et F d'un document bilingue (ex : la délibération pour les places ouvertes en mobilité où apparaissent des disparités entre la partie N et la partie F- annexe 10 ; la proposition de courrier concernant le dossier de F. G. dans le cadre d'une concertation à propos de ses différentes demandes - annexe 11) ;
- le manque de qualité et de rigueur dans la gestion des dossiers avec notamment des erreurs dans l'application des règles du statut policier et une absence de contrôle sur la fiabilité et la qualité des éléments produits (ex : le dossier de F.G. illustre aussi l'approche d'un dossier complexe. - annexe 12 ; le dossier de M.-L. V. fait apparaître à la fois une erreur de base au niveau légal et une persistance dans l'erreur pendant 10 ans - annexe 13 ; le dernier dossier de M.-L. V. montre, par ailleurs, l'absence de contrôle systématique des données utilisées dans le cadre de la confection des budgets et l'impact sur celle-ci - annexe 14) ;
- une circulation d'information déficiente : l'information circule peu et mal, elle n'est pas toujours répercutée fidèlement avec un risque d'impact sur la gestion (ex : dans le cadre de la gestion des capacités du Service d'Assistance Policière aux Victimes (SAPV), les signaux d'alerte ne sont pas remontés ni à la ligne hiérarchique, ni en Copers - annexes 4 et 15) ;
- les processus ne sont pas maîtrisés et la mise en œuvre des procédures n'est pas contrôlée, avec un risque réel pour l'organisation en termes de qualité et de continuité dans l'exécution des missions de la direction du personnel, notamment pour la confection du budget du personnel, or, l'une des missions premières de la direction du personnel est d'assurer l'exécution qualitative des missions de sa direction, ce qui implique la connaissance des processus et le suivi de leur exécution, (ex : la confection du budget 2023 avait clairement montré l'absence de maîtrise du processus dans son intégralité et l'absence de contrôle de qualité sur le résultat - annexe 16. Une demande claire avait alors été formulée de prendre toutes les actions indispensables pour pouvoir à l'avenir produire un résultat certain - annexe 17. L'absence d'actions correctrices sur la gestion du processus budget a entraîné une erreur particulièrement dommageable en 2024, en effet, un montant de 1.800.000€ correspondant au coût total annuel des allocations de bilinguisme n'a pas été budgétisé, comme le montre l'extrait du module budgétaire où un "0" est inscrit à la ligne allocation de bilinguisme - annexe 18 ; ex : le directeur du personnel a accordé une assistance en justice à des membres du personnel sans soumettre préalablement la demande à l'autorité responsable, le collège de police. Or, comme les membres du personnel ont perdu en première instance et en appel, le Collège de police est en droit de refuser les frais, d'autant plus qu'il n'a pas eu l'opportunité de se prononcer sur la demande. Il y a donc en conséquence de ce non-respect de la procédure, un impact financier et un risque pour les membres du personnel concernés - annexe 19) ;
- le directeur du Personnel a pu bénéficier d'un bon encadrement par sa hiérarchie afin de tenter de pallier ces manquements : un soutien général (pièces 20.1. et 20.2.) ; des conseils pour la préparation des réunions et la structuration de l'information (pièces 20.3., 20.4. à 20.6., 20.7. et 20.8., 20.9. et 20.10., 20.11., 20.12. et 20.13., 20.14., 20.15. et 20.16.) ainsi que pour la cartographie des processus (pièces 20.16. à 20.18.), pour la préparation des notes (pièce 20.19. et 20.20.), pour une application générale des règles statutaires plutôt que l'analyse *ad hoc* des dossiers individuels (pièces 20.21. et 20.22., 20.23. à 20.25., 20.26. à 20.28.) ainsi que pour une approche systématique avec évaluation de l'impact financier (pièces 20.29. et 20.30.) ».

Cette proposition précise que la réaffectation envisagée vers une classe inférieure « est possible tout en conservant son traitement actuel » conformément à l'article VII.IV.5 de l'arrêté royal du 30 mars 2001 'portant la position juridique du

personnel des services de police’, et est accompagnée de 20 annexes totalisant 123 pages d’échanges de courriels et de la description de la fonction de conseiller juridique susvisée.

5. La même proposition accorde au requérant une dispense de service jusqu’à son audition, pour lui « permettre de préparer [sa] réponse ».

6. Le 4 juillet 2024, le requérant, assisté de deux défenseurs syndicaux, est entendu par le chef de corps et dépose un « mémoire de défense » de 25 pages.

7. Le même jour, le chef de corps lui transmet le procès-verbal de son audition et sollicite ses remarques ou observations éventuelles, que le requérant communique le lendemain.

8. Le 5 juillet 2024, le requérant indique que, sur le conseil de sa défense, il ne peut marquer son accord sur le projet de procès-verbal « tant sur la forme que sur le fond » dès lors que « la retranscription littérale telle que reprise rendra la lecture très difficile ultérieurement et comporte beaucoup d’erreurs de syntaxe et grammaire qui altèrent le sens de [son] exposé ». Il ajoute : « pour faciliter le travail de Mr R. (et clarifier la lecture ultérieure), ne serait-il pas plus simple de retranscrire sous la forme utilisée (à titre d’exemple) lors d’un CCB (Monsieur YG précise que, souligne que...) en reprenant les phrases de la proposition de MO initiale (comme dans mon mémoire) ? ».

9. Le 8 juillet 2024, le chef de corps répond qu’il ne peut « malheureusement pas accéder à [sa] demande en raison du fait que la synthèse d’un texte comporte justement un risque plus élevé d’interprétation qui pourrait ne pas correspondre à l’intention de la personne auditionnée. La transcription littérale d’un entretien offre une plus grande garantie pour la retranscription correcte des termes utilisés et donc pour l’intégrité de l’échange qui a eu lieu pendant l’entretien [...] ». Il lui demande en conséquence « d’indiquer dans le texte où, selon [lui], le sens de l’exposé a été altéré, afin que cela puisse être vérifié dans l’enregistrement audio et, le cas échéant, corrigé ».

10. Le 15 juillet 2024, le requérant lui propose d’autres amendements et, le 29 juillet, le chef de corps lui envoie « en annexe l’audition adaptée après analyse de l’enregistrement des passages soulignés. Pour la bonne compréhension, [il] joint[t] le document [...] reçu de [sa] part avec en “commentaire” la vérification des parties soulignées. Le document “20240726 - audition v1.2.docx” constitue l’audition proprement dite ».

Dans sa requête, le requérant précise que « le P.V. finalement retenu par l'autorité elle-même (et malgré [ses] remarques) n'a pas pu être validé et signé par [lui] vu les délais de réponse et la date de la décision finale ».

11. À une date que les pièces du dossier administratif ne permettent pas de déterminer, le directeur de la direction Support remet un avis favorable sur la réaffectation du requérant dans la fonction de « conseiller juriste » de ladite direction.

12. Le 31 juillet 2024, le chef de corps réaffecte le requérant par mesure d'ordre à la fonction de conseiller juridique à la direction Support sur la base des treize éléments pointés dans la proposition du 26 juin 2024, requalifiés en « dysfonctionnements envisagés » n^{os} 1 à 12 et en un « point n° 13 », et complétés d'un « point n° 14 : le directeur du personnel a, par ailleurs, reçu une note de fonctionnement l'invitant à prendre les mesures utiles et nécessaires, en vue de corriger différents manquements constatés dans son fonctionnement - annexe 8 », cette annexe figurant déjà parmi les pièces jointes à la proposition du 26 juin 2024 et exposant « la nécessité d'améliorer sa communication interpersonnelle ».

Il s'agit de l'acte attaqué, qui confirme que le requérant « conserv[e] son traitement actuel ».

13. Le 24 mars 2025, le conseil de police de la partie adverse désigne le requérant en qualité de secrétaire de zone f.f. du collège de police et du conseil de police pour la séance de « ce lundi 24 mars 2025 », en raison de l'absence de la secrétaire du 24 au 28 mars 2025 inclus.

14. Le 16 juin 2025, le requérant introduit une demande d'absence de longue durée pour raisons personnelles, conformément à l'arrêté royal précité du 30 mars 2001. Ce congé, autorisé par le chef de corps, prend effet le 1^{er} septembre 2025 et se termine le 31 août 2027.

IV. Recevabilité

IV.1. Thèses des parties

Après avoir rappelé la jurisprudence en matière de changement d'affectation, le requérant fait valoir que l'acte attaqué est une sanction disciplinaire déguisée et qu'à tout le moins, il a été pris en raison de son comportement et bouleverse de manière substantielle sa manière de servir dès lors qu'il le prive d'une fonction de direction.

La partie adverse ne conteste pas la recevabilité du recours mais conteste la qualification de sanction disciplinaire déguisée. Dans son dernier mémoire, elle maintient sa position « sans contester toutefois que le recours soit recevable dans la mesure où l'acte attaqué a été pris en raison du comportement du requérant ».

IV.2. Appréciation

En vertu de la loi du changement, une autorité administrative peut, lorsque l'intérêt du service le requiert, modifier les attributions de ses agents ou les modalités d'exercice de leurs fonctions. Ce principe de mutabilité, inhérent au fonctionnement du service public, implique qu'un fonctionnaire ne dispose d'aucun droit acquis au maintien de sa situation statutaire ou des modalités d'exercice de sa fonction. Un changement d'affectation qui résulte d'une réorganisation des services ou qui procède de la bonne gestion des ressources humaines est une mesure d'ordre interne qui n'est pas susceptible d'un recours devant le Conseil d'État lorsqu'elle ne modifie pas la situation juridique des agents concernés et n'est donc pas susceptible de leur faire grief. Il n'en va autrement que si ce changement d'affectation constitue une sanction disciplinaire déguisée ou s'il est pris en raison du comportement de l'agent et qu'il porte atteinte à sa situation statutaire ou engendre une modification importante de ses fonctions de nature à lui faire grief. Le caractère disciplinaire ou non d'une mesure s'apprécie en tenant compte de la teneur de l'acte, des circonstances dans lesquelles il est adopté, de ce que le comportement de l'agent est ou non qualifié de fautif, de l'intention manifestée ou non de punir un tel comportement et des incidences sur son statut administratif et pécuniaire.

En l'espèce, le requérant ne démontre pas que l'acte attaqué est une sanction disciplinaire déguisée. Il n'est en revanche ni contesté ni contestable qu'il a été pris en raison de son comportement et qu'il modifie de manière importante sa manière de servir dès lors qu'il le prive de la direction d'un service.

Dans cette mesure, le recours est recevable.

V. Moyen unique

V.1. Thèses des parties

V.1.1. La requête en annulation

Le moyen « est pris de la violation de la loi du 29 juillet 1991 relative à la motivation formelle des actes administratifs, particulièrement de ses articles 2 et 3, du principe de motivation formelle des actes administratifs, du principe de motivation

interne des décisions administratives, de l'inadéquation, de l'inexactitude, de la contradiction et de l'insuffisance des motifs, du principe de bonne administration, du principe du délai raisonnable, du principe du raisonnable, du principe de proportionnalité, de l'erreur manifeste d'appréciation, du principe du contradictoire, du principe exprimé par l'adage *audi alteram partem*, du principe de la préparation avec soin des décisions administratives, [et] du devoir de minutie ».

Conformément à l'article 2, § 1^{er}, alinéas 1^{er}, 3^o, et 3, de l'arrêté du Régent du 23 août 1948 'déterminant la procédure devant la section du contentieux administratif du Conseil d'État' (ci-après : le règlement général de procédure), le requérant résume le moyen dans les termes suivants, qu'il convient de reproduire tels quels conformément à l'alinéa 4 de la même disposition :

« Le requérant souligne que les dysfonctionnements pointés dans son chef sont formulés de manière générale, vague et très peu étayée, tant en termes de proposition de mesure d'ordre du 26 juin 2024 qu'au sein de l'acte attaqué. Il ressort ainsi du mémoire de défense du requérant que, à plusieurs reprises, le comportement et les manquements reprochés à l'intéressé n'ont pu être véritablement cernés. Dans ce contexte, le requérant n'a pu faire valoir utilement son point de vue [*sic*] proposition de mesure d'ordre du 26 juin 2024, ceci en contravention du principe exprimé par l'adage *audi alteram partem*. Il s'en déduit que l'acte attaqué ne repose pas sur des motifs exacts, suffisants, pertinents et adéquats. Au demeurant, le requérant souligne que, malgré ce contexte, la partie adverse n'a nullement répondu adéquatement à ses arguments évoqués lors de son audition, en termes de mémoire de défense et/ou aux pièces déposées à son appui. Ayant contesté [...] les dysfonctionnements reprochés, le requérant se réfère à cet égard à ses explications et arguments, lesquels démontrent que les motifs de l'acte attaqué ne sont pas exacts et adéquats, et que sa réaffectation n'est pas raisonnablement justifiée. À tout le moins, il revenait à la partie adverse de se confronter aux explications du requérant et de justifier pourquoi l'intérêt du service commandait néanmoins de réaffecter l'intéressé au sein d'un autre service malgré ses arguments - *quod non* - . Tel n'est pas le cas en l'espèce, la motivation de l'acte querellé reposant sur le postulat que les dysfonctionnements évoqués sont établis et imputables au requérant en tant que Directeur du personnel - *quod non* -. À la lumière de ces différentes considérations, le requérant souligne que la motivation de l'acte attaqué apparaît encore inexacte, insuffisante, contradictoire et inadéquate. Il en est d'autant plus ainsi que, dans le cadre des dysfonctionnements pointés, la partie adverse se contente uniquement d'avoir égard à quelques exemples, lesquels ne sont nullement illustratifs du fonctionnement normal, général et quotidien du requérant en tant que Directeur du personnel. Ceci contrevient au devoir de minutie. Ces quelques situations exemplatives sont avancées sans réellement exposer concrètement en quoi elles constitueraient des manquements précis dans le chef du requérant susceptibles de justifier sa réaffectation dans l'intérêt du service - *quod non* -. Les quelques exemples avancés ne permettent ainsi nullement de considérer que le bon fonctionnement du service commandait effectivement de réaffecter le requérant - *quod non* encore. Estimant que l'intérêt du service imposait que le requérant soit réaffecté, il échet de souligner que, ce faisant, la partie adverse a adopté une décision

disproportionnée et déraisonnable dès lors qu'une autorité normalement prudente et diligente serait manifestement arrivée à une conclusion différente en l'espèce, notamment au regard des arguments avancés et des pièces produites par le requérant.

La partie adverse a ainsi versé dans l'erreur manifeste d'appréciation au regard des considérations avancées ci-avant.

En outre, l'affirmation suivant laquelle le lien de confiance serait rompu entre le requérant (en tant que Directeur du personnel) et sa hiérarchie formulée dès la proposition de mesure d'ordre du 26 juin 2024 est démentie par le fait que l'intéressé est encore demeuré pleinement en fonction durant plus d'un mois avant que la décision querellée ne soit adoptée par la partie adverse.

On soulignera également qu'un tel délai est incompatible avec le principe du délai raisonnable, à plus forte raison que le requérant a été entendu dès le 4 juillet 2024. Rien ne justifie objectivement et raisonnablement que le requérant soit réaffecté et perde la qualité de Directeur du personnel de la Zone de police n° 5344 POLBRUNO.

La motivation de l'acte querellé n'est pas exacte, pertinente et adéquate ».

V.1.2. Le mémoire en réponse

La partie adverse répond qu'elle dispose d'un large pouvoir d'appréciation concernant des mesures d'ordre comme celle attaquée en l'espèce, que l'article VI.II.86 de l'arrêté royal du 30 mars 2001 habilite le chef de corps à réaffecter un membre du personnel et qu'en vertu de l'article VI.II.85, 8°, cette réaffectation est possible dans tous les cas où il l'estime justifiée dans l'intérêt du service.

Concernant le premier dysfonctionnement, elle fait valoir qu'il est « la qualification d'un constat général (d'où l'utilisation du pluriel qui est plutôt de nature linguistique) qui est ensuite concrétisé au moyen d'un exemple concret ». Selon elle, « même si cet exemple n'était pas de nature à étayer le dysfonctionnement n°1 formulé de manière générale, *quod non*, cet exemple spécifique (qui n'est pas réfuté) reste suffisant - ensemble avec un ou plusieurs des onze autres dysfonctionnements - du dysfonctionnement général et suffit pour justifier la décision attaquée ». Elle indique qu'une décision du comité du personnel de donner priorité aux besoins internes a été prise et qu'elle n'a pas été respectée notamment par la circonstance que les contacts ont été pris avec la zone voisine avant que les besoins internes aient été pleinement analysés. Elle ajoute que la demande de la zone tierce ne doit pas primer sur les besoins internes de sorte qu'il importe peu que le dysfonctionnement trouve son origine dans « une sollicitation de zone de police tierce ». Elle fait encore valoir que les démarches litigieuses étaient prématurées car elles ont eu lieu avant la réunion du comité et avant que les besoins internes soient formellement examinés et validés. Elle considère que les contacts pris sans respecter la procédure sont une remise en question implicite mais certaine de ladite décision. Elle insiste sur le fait que les remarques de la direction Support qui a demandé de répondre d'abord aux besoins internes ont été négligées ou minimisées par la suite. Elle expose que même si la direction Support ne s'est pas formellement opposée aux contacts avec la zone

voisine, elle a exprimé une incompréhension sur la démarche entreprise, ce qui constitue un signal clair que le requérant n'a pas respecté la priorité interne. Elle fait enfin valoir que même en admettant que les décisions du comité du personnel n'aient pas été formellement remises en question, elles n'ont pas été respectées dès lors que ledit comité a précisé que les besoins internes devaient être traités en priorité avant toute collaboration avec une zone voisine.

À propos du deuxième dysfonctionnement, elle répond qu'il est « la qualification d'un constat général qui est ensuite concrétisé au moyen de trois exemples concrets » et qu'il n'est pas déraisonnable de déduire un comportement général à partir d'exemples concrets. Elle ajoute que même si ces trois exemples non réfutés n'étaient pas de nature à étayer le dysfonctionnement, ils témoignent à suffisance, ensemble avec un ou plusieurs des onze autres dysfonctionnements, du dysfonctionnement général et suffisent pour justifier l'acte attaqué. Elle affirme que le tableau de suivi est incomplet et contient des erreurs, notamment en omettant des informations essentielles, comme la proposition du comité du personnel concernant la priorité des besoins internes. Elle expose que malgré le traitement ultérieur de certains dossiers, des erreurs ont été commises lors de la préparation initiale, que, par exemple, le dossier relatif à l'organisation de la garde judiciaire n'a pas été analysé avant sa première présentation, ce qui a empêché une prise de décision en temps voulu. Elle ajoute que des décisions ont été prises dans d'autres forums, comme la demande de double glissement, sans être discutées et entérinées au préalable en comité du personnel. Elle fait valoir que bien que le requérant mentionne un traitement ultérieur qu'elle ne conteste pas, la décision a été prise sans le processus de validation préalable nécessaire, ce qui constitue un défaut d'organisation. Elle conclut que malgré les éléments présentés par le requérant, les dysfonctionnements organisationnels, notamment l'absence de préparation adéquate, la mauvaise gestion du tableau de suivi et les décisions prises en dehors du comité du personnel, ne sont pas réfutés et mettent sérieusement en péril la bonne organisation du comité du personnel.

Concernant le troisième dysfonctionnement, elle répond qu'il n'est pas inexact et qu'il n'est pas contredit par les pièces qui, au contraire, démontrent que des décisions sont prises sans analyse préalable des effets de ces décisions sur les membres du personnel. Elle soutient qu'il n'y a pas de contradiction entre les motifs, que d'abord, une décision avec des effets préjudiciables imprévus est prise et qu'ensuite, une fois que ces effets préjudiciables sont dénoncés, « on tente de résoudre ces effets préjudiciables ». Elle expose qu'elle ne reconnaît pas implicitement que des solutions non préjudiciables ont été prises et renvoie à l'exemple précité. Elle estime qu'il importe peu que les conséquences négatives soient explicables ou réparables *a posteriori*, qu'il est d'une bonne administration de prévoir les conséquences d'une décision avant de la prendre et au contraire d'une mauvaise administration de prendre

une décision et, par la suite, lorsque des conséquences imprévues se manifestent, d'essayer de les expliquer ou de les réparer. Elle insiste sur le fait que, même si certains cas ont été résolus, leur apparition témoigne d'une préparation insuffisante et d'un manque de précaution dans le processus de statutarisation et que son constat porte sur l'absence d'analyse en amont du processus de statutarisation avant même que les erreurs d'insertion ne surviennent. Elle considère que le requérant ne répond pas de manière convaincante au dysfonctionnement identifié, notamment concernant l'absence de précaution en amont. Elle conclut que les membres du personnel affectés par ces erreurs n'ont pas été correctement informés des conséquences de la statutarisation sur leur échelle de traitement, ce qui est un manquement à l'obligation d'information préalable.

Elle répond que le quatrième dysfonctionnement « est un constat général qui est ensuite concrétisé au moyen d'un exemple concret » et qu'il n'est pas déraisonnable de déduire un comportement général à partir d'un exemple. Elle estime que même si un seul cas est retenu dans l'exemple, celui-ci est représentatif d'une organisation défaillante dans le suivi des dossiers individuels et elle répète que même si cet exemple non réfuté n'était pas de nature à étayer le comportement général, il témoigne à suffisance, ensemble avec les onze autres dysfonctionnements, du dysfonctionnement organisationnel et suffit pour justifier l'acte attaqué. Elle insiste sur le fait que, indépendamment des congés du directeur, le suivi et le traitement des demandes doit être organisé de manière à éviter tout retard préjudiciable pour les membres du personnel et que l'absence de réponse dans un délai raisonnable et les délais excessifs dans la gestion de la demande de suivi du 29 avril au 25 juin montrent un manque de réactivité qui nuit à l'efficacité du service. Elle expose que les constats, tels que des erreurs administratives, des délais de réponse excessifs et un manque de vérification, ne sont pas le fait d'une seule personne mais de l'organisation du service dans son ensemble, organisation dont le requérant était responsable en tant que directeur. Elle considère qu'il cherche à minimiser la portée du dysfonctionnement en justifiant les retards par des facteurs externes (congés, *etc.*) qui ne peuvent pas constituer une excuse valable pour des carences dans un suivi aussi critique pour les membres du personnel. Elle soutient que l'absence d'un responsable pendant une courte période ne doit pas entraîner des retards aussi significatifs dans le traitement des demandes, et que des solutions de gestion alternative auraient dû être mises en place pendant cette période pour éviter des dysfonctionnements.

Concernant le cinquième dysfonctionnement, elle conteste qu'un dossier particulier ne pourrait pas être comparé avec un autre. Elle expose qu'un principe fondamental de la gestion des ressources humaines repose sur l'égalité de traitement de tous les membres du personnel, indépendamment de leur situation personnelle. Elle constate que le requérant ne conteste pas la différence de traitement entre les dossiers

J.N. et P.A., puisqu'il essaie de démontrer qu'une différence de traitement était appropriée. Elle fait valoir que, quelle que soit la nature des dossiers, chaque membre du personnel doit être soumis aux mêmes règles et critères d'application des procédures et que l'application inégale des règles, comme celle mise en évidence dans les dossiers de J.N. et P.A., nuit à la cohérence et à la transparence de la gestion des dossiers, ce qui constitue un dysfonctionnement grave. Elle ajoute que la différence de traitement entre ces deux dossiers ne résulte pas uniquement de la nature des interventions mais bien d'une différence notable dans la manière dont les démarches ont été menées pour chaque membre du personnel, qu'un traitement différencié, qui semble davantage favorable dans un cas (J.N.) par rapport à un traitement plus restreint dans l'autre (P.A.), constitue une manifestation évidente d'une inégalité de traitement et que le fait qu'il y ait eu davantage d'efforts pour maintenir la situation de J.N. sans démarches similaires pour P.A. est une gestion incohérente. Elle soutient que l'impact d'une application inégale des règles est évident et n'a pas besoin d'être prouvé par des détails spécifiques sur chaque dossier. Elle expose que la plainte de P.A. exprimée dans son courriel où elle évoque une diminution de son échelle de traitement, est suffisante pour démontrer l'impact préjudiciable de cette inégalité. Elle estime qu'une telle situation affecte la perception de justice et d'équité au sein du personnel. Elle fait ensuite valoir que bien que chaque situation personnelle soit différente, l'égalité de traitement ne se limite pas à la simple prise en compte des circonstances individuelles, que si des démarches spécifiques ont été entreprises pour J.N., il aurait fallu que des démarches similaires, proportionnées aux besoins et aux spécificités de chaque dossier, soient menées pour P.A. aussi, que la gestion des dossiers ne peut pas reposer sur des interventions disparates selon le cas individuel mais doit suivre une logique procédurale et équitable, ce qui n'a pas été le cas en l'espèce. Elle fait encore valoir que même si l'interprétation des dispositions a évolué au fil du temps, cette évolution ne justifie en aucun cas une différence de traitement. Elle expose que les principes de base comme l'application uniforme des échelles de traitement demeurent inchangés indépendamment des ajustements juridiques, que l'évolution des règles ne doit pas conduire à un traitement différencié des membres du personnel sauf à des fins parfaitement justifiées, ce qui n'est pas le cas en l'espèce. Elle soutient que le requérant n'a pas fourni de justification suffisante pour expliquer pourquoi la gestion des deux dossiers diffère de manière aussi marquée. Elle considère que l'argument selon lequel des démarches « plus avancées » ont été nécessaires pour J.N. ne saurait suffire à justifier une inégalité dans l'application des principes de statutarisation ou de traitement des dossiers.

Elle conteste que le sixième dysfonctionnement reposerait sur des considérations particulièrement vagues. Elle expose qu'il est fondé sur le suivi tardif du dossier E.V.S. dont l'absence d'un accusé de réception, malgré plusieurs rappels du membre du personnel, illustre un retard dans le traitement du dossier et sur des

points de la concertation sociale attribués à la direction du personnel qui, dans de nombreux cas, sont non suivis ou suivis avec beaucoup de retard ou seulement partiellement, comme la directive « cadastre des horaires » non finalisée malgré l'insistance des partenaires sociaux. Elle affirme que le tableau de suivi des demandes du comité de concertation de base montre des retards dans la gestion des points attribués à la direction du personnel, ce qui constitue un dysfonctionnement systématique dans la gestion de la charge de travail. Elle ajoute que même si la préparation dudit cadastre des horaires est un pas en avant, la concertation n'a pas été menée à bien car il manque encore des discussions clés entre la direction du personnel et d'autres parties prenantes, notamment la direction opérationnelle. Elle expose que l'annexe H transmise par le requérant n'est qu'un projet et que le 4 juin 2024, ce projet était toujours en cours alors que le délai initial était le mois de mai 2022. Elle ajoute que la question de l'harmonisation des horaires dans les commissariats est toujours en suspens en raison de la nécessité de ces discussions plus approfondies à mener et qu'une décision doit être prise avant de pouvoir avancer davantage sur l'harmonisation des horaires. Elle ne perçoit pas dans quelle mesure le requérant aurait été incapable de formuler sa défense. Elle fait valoir que son mémoire de défense et sa requête démontrent qu'il a compris ce dysfonctionnement et qu'il le conteste en détail, et que les dysfonctionnements constatés ne sont pas réfutés et se manifestent par des retards dans le suivi des dossiers, une gestion inégale des priorités et un manque de finalisation des projets en cours, et que l'absence de rigueur dans la gestion de ces dossiers et de ces projets nuit à l'efficacité de la direction du personnel et à la qualité du service rendu aux membres du personnel, ce qui justifie, ensemble avec les onze autres dysfonctionnements, l'acte attaqué.

Concernant le septième dysfonctionnement, elle précise que ce n'est pas tant la rupture de confiance qui est ainsi qualifiée mais que c'est la communication peu claire du requérant qui est à l'origine de cette rupture de confiance. Elle expose que la communication d'un responsable hiérarchique doit être claire, précise et sans ambiguïté pour éviter toute confusion et qu'en l'espèce, si la communication du directeur a pu être interprétée de manière équivoque, cela relève d'une défaillance dans la gestion des relations humaines et de l'encadrement, qui est un aspect fondamental des responsabilités d'un manager. Elle ajoute qu'une bonne gestion des équipes nécessite non seulement une bonne communication mais aussi une gestion de conflits internes, ce qui a fait défaut en l'espèce. Elle fait ensuite valoir que même si le dysfonctionnement est basé sur un seul exemple, ce dysfonctionnement est significatif et mérite d'être pris en compte. Elle fait enfin valoir que le dysfonctionnement concernant la communication peu claire à l'égard d'un collaborateur est maintenu, que le seul point qui n'est pas retenu est : « certains membres du personnel avaient mal pris de se voir cités dans la presse », point qui, précise-t-elle, ne faisait d'ailleurs pas l'objet de la proposition de mesure d'ordre.

À propos du huitième dysfonctionnement, elle répond que même si l'erreur de destinataire est un fait isolé, ce type d'erreur soulève des questions importantes concernant la gestion des risques, en particulier lorsqu'il s'agit de dossiers sensibles, que même si l'erreur de destinataire en soi n'est pas une faute grave, elle nécessite une gestion adéquate des conséquences potentielles, surtout dans un contexte où des informations confidentielles sont échangées. Elle estime que le terme « oups » utilisé par le requérant démontre une sous-estimation de l'ampleur de l'incident de sorte que ce n'est pas tant l'erreur de destinataire qui fait l'objet du présent dysfonctionnement mais la sous-estimation de l'ampleur de l'incident. Elle soutient que cette réaction est une minimisation du risque encouru par l'erreur, surtout dans un contexte où la confidentialité et la gestion des informations sensibles sont cruciales, que cette minimisation initiale donne l'impression que l'incident n'a pas été pris au sérieux dès le départ, ce qui a pu provoquer un malaise ou une incompréhension au sein de l'équipe. Elle en déduit qu'il y a une nécessité d'une plus grande rigueur dans l'évaluation des risques et la gestion de crise dans une fonction aussi sensible que celle du directeur du personnel. Elle affirme qu'en tant que responsable, le requérant aurait dû faire preuve d'une vigilance renforcée face à ce type d'incident et prendre une mesure immédiate pour éviter qu'un tel incident n'évolue en une crise plus large, ce qui implique notamment une gestion proactive des risques.

Concernant le neuvième dysfonctionnement, elle répond qu'il est la qualification d'un constat général qui est ensuite concrétisé au moyen de deux exemples concrets. Elle réitère qu'il n'est pas déraisonnable de déduire un comportement général à partir d'exemples concrets et que même si ces deux exemples non réfutés n'étaient pas de nature à étayer le dysfonctionnement, ils témoignent à suffisance, ensemble avec un ou plusieurs des onze autres dysfonctionnements, du dysfonctionnement général et suffisent pour justifier l'acte attaqué. Elle soutient en ce qui concerne l'annexe n° 10 que la qualité des documents produits par le service est un indicateur essentiel du bon fonctionnement de la direction du personnel et qu'elle reflète directement l'efficacité et la rigueur du travail de l'équipe dirigeante. Elle expose que la responsabilité du requérant en tant que directeur va au-delà de la simple supervision et inclut le contrôle qualitatif de la production des documents par son service, qu'en ce sens, la qualité des documents n'est pas seulement une question de contenu mais aussi de conformité avec les normes et les procédures établies, que la responsabilité finale d'un directeur ne se limite pas à la révision des documents qu'il a directement produits, qu'en tant que directeur, le requérant est responsable de l'organisation et du contrôle du travail de ses subordonnés, y compris la qualité des documents qu'ils produisent, de sorte que sa responsabilité finale peut être retenue. Elle fait valoir en ce qui concerne l'annexe n° 11 que la complexité d'un dossier ne

justifie pas des incohérences ou des ambiguïtés rédactionnelles, que les mentions néerlandophones et francophones dans un document bilingue doivent être strictement conformes et cohérentes, ce qui n'a pas été le cas en l'espèce et que cela peut induire des malentendus ou des erreurs d'interprétation. Elle estime que le fait que le document aurait été finalement approuvé, après différents échanges, ne signifie pas qu'il ne contiendrait pas d'erreurs, comme en témoignent les nombreux commentaires en marge. Elle soutient que ces exemples sont représentatifs de la façon dont la direction du personnel fonctionne et que de telles erreurs, notamment dans la rédaction et la conformité des documents, sont inacceptables dans un cadre administratif, que ces erreurs de qualité dans la production de documents sont symptomatiques d'une organisation qui n'assure pas un contrôle suffisant sur ses processus internes et que des documents mal rédigés ou non finalisés peuvent entraîner des conséquences importantes, y compris des erreurs administratives, des malentendus avec les parties prenantes ou une perte de confiance dans le service. Elle affirme que le rôle de la direction est de garantir la conformité et la qualité de ces documents à chaque étape de leur préparation.

En ce qui concerne le dixième dysfonctionnement, elle répond qu'il est reproché un manque de rigueur dans la gestion et une absence de contrôle de la qualité du document produit. Elle soutient que la qualité de gestion des dossiers, le contrôle des éléments produits et l'application rigoureuse des règles du statut policier sont des responsabilités centrales du directeur du personnel et que cela inclut non seulement le suivi des dossiers en cours, mais aussi la mise en place de processus de contrôle pour garantir leur fiabilité et leur conformité avec la réglementation. Elle expose que malgré plusieurs mois d'échanges entre le comité du personnel, le chef de corps et la direction du personnel, le dossier F. G. est resté à l'état de projet, que le chef de corps a demandé des clarifications concernant la présentation du dossier, ce qui montre que ce dernier n'était pas encore suffisamment clair ou rigoureux pour être présenté de manière définitive, que même après ces multiples retours et révisions, des erreurs subsistent, comme le fait que le dossier comprenait des parties non traduites et ne respectait pas les consignes formelles données, et que ce retard dans la finalisation et cette absence de conformité démontrent un manque de rigueur dans la gestion du dossier et un défaut dans le processus de contrôle, qui est de la responsabilité du requérant en tant que directeur du personnel. Elle estime que l'absence de finalisation du dossier malgré les multiples révisions montre une négligence dans le suivi des corrections et dans l'atteinte des objectifs qualitatifs et que cela remet en question la capacité de la direction à produire des dossiers complets et de qualité dans des délais raisonnables, ce qui est un dysfonctionnement grave par rapport aux exigences de la fonction. Elle conteste que le document aurait dû être préparé dans le cadre d'une coopération « à parts égales ». Elle fait ensuite valoir que, concernant le dossier M-L.V., le reproche ne porte pas sur l'erreur de base commise en 2004 mais

sur la persistance de cette erreur pendant une décennie sans qu'aucun processus de contrôle n'ait permis de la détecter plus tôt, et que la responsabilité du requérant en tant que directeur du personnel depuis 2020 inclut la mise en place de mécanismes de contrôle et de validation pour les données historiques et actuelles de sorte que même si l'erreur est antérieure à sa prise de fonction, il aurait dû mettre en place des processus rigoureux pour contrôler la fiabilité des données utilisées dans la gestion du personnel et des budgets et pour rectifier toute erreur dans ces informations, même si elles étaient anciennes. Elle soutient que l'absence de contrôle de qualité des informations contenues dans le module budgétaire est un dysfonctionnement grave parce qu'elle entraîne des répercussions sur la gestion financière du service. Elle considère que le fait qu'une erreur de 2004 n'ait pas été détectée pendant près de 10 ans est un défaut systémique dans la manière dont les données sont gérées et contrôlées, et que cela remet en question l'efficacité des processus en place sous la direction du requérant. Elle ajoute que la complexité d'un dossier ou d'un module budgétaire ne justifie en aucun cas l'absence de contrôles systématiques, surtout quand il s'agit de données utilisées pour des projections financières importantes. Elle estime que l'argument du requérant selon lequel « les erreurs étaient invisibles » et « rien ne permettait de mettre en doute la validité des données » n'est pas sérieux dès lors que la responsabilité du directeur du personnel est de garantir que des mécanismes de contrôle et de validation des données sont en place pour éviter ce type d'erreur. Elle considère que la rectification de l'erreur dans le dossier M-L.V., bien qu'effectuée en urgence, démontre qu'un contrôle plus rigoureux aurait permis de la détecter plus tôt, que le fait que la régularisation ait dû être effectuée à la hâte souligne la défaillance du contrôle interne dans la gestion des dossiers et des données budgétaires, que l'absence de processus de contrôles systématiques et la gestion désorganisée des dossiers illustrent des lacunes dans l'organisation même de la direction du personnel, et qu'il ne s'agit pas de juger des erreurs isolées mais l'absence d'une approche systématique et rigoureuse en matière de gestion des dossiers et de contrôle de la qualité. Elle conclut que le dysfonctionnement n'est pas seulement lié à des erreurs ponctuelles mais à un manque global de rigueur et de contrôle dans la gestion des dossiers et des processus internes, qu'en tant que directeur, le requérant avait la responsabilité de mettre en place des mécanismes permettant de détecter et de corriger ces erreurs avant qu'elles n'aient un impact sur la gestion du service et des finances et que le manque de qualité dans la gestion des dossiers et l'absence de contrôle systématique des données sont des dysfonctionnements qui affectent gravement l'efficacité et la crédibilité du service sous la direction du requérant.

Elle répond, à propos du onzième dysfonctionnement, qu'un manque de clarté dans la transmission des informations ou l'absence de suivi formel des actions à mener entraîne une perte d'efficacité dans la gestion des dossiers cruciaux, et que le fait qu'un sujet ait été abordé lors d'une réunion ne garantit pas que tous les acteurs

concernés aient correctement compris la situation ni qu'ils aient pris les mesures nécessaires pour y répondre. Elle expose que la défaillance dans la circulation de l'information ne se limite pas à des erreurs de compréhension de la part des responsables mais entraîne des conséquences directes sur la gestion des situations, que dans le cadre du SAPV par exemple, une mauvaise communication des alertes sur les capacités du service peut compromettre la réactivité face à des besoins urgents et mener à des décisions mal informées qui nuisent à la gestion des crises et que les signaux d'alerte ne sont pas remontés ni à la ligne hiérarchique, ni en comité du personnel. Elle affirme que le simple fait d'avoir eu des contacts informels ne signifie pas que l'information ait été correctement formalisée, partagée avec toutes les parties prenantes ou suivie de manière appropriée, que bien que des contacts aient eu lieu, une circulation fluide et efficace de l'information n'a pas été mise en œuvre, et que ce manque organisationnel impacte directement la gestion et le bon fonctionnement des services.

Concernant le douzième dysfonctionnement, elle répond que l'argument du requérant selon lequel la gestion financière de la zone relève de la compétence du comptable spécial n'est pas sérieux dès lors que la confection du budget est une responsabilité transversale, impliquant plusieurs services, que la direction du personnel, en sa qualité de responsable du budget des ressources humaines, doit veiller à la qualité et à la fiabilité des données qu'elle transmet de sorte que la confection du budget est un travail collaboratif et qu'il incombe au directeur du personnel de s'assurer que les informations qu'il transmet sont fiables et conformes aux attentes de l'ensemble des parties prenantes. Dès lors que le requérant se réfère pour le reste à son mémoire en défense, elle se réfère à l'acte attaqué mais ajoute que le budget a été approuvé sur la base de chiffres erronés, ce qui a eu un impact financier majeur non seulement en 2024 mais aussi sur les projections des années suivantes (2025-2026). Elle conclut que l'absence de contrôle de la qualité des données et des résultats produits est en soi une lacune majeure qui a conduit à une erreur significative dans la gestion financière de la zone.

A propos du treizième dysfonctionnement, elle répond qu'il est possible que quelqu'un fonctionne insuffisamment à un certain poste malgré un bon encadrement et qu'à suivre le requérant, cela signifierait que tout un chacun pourrait faire n'importe quel travail pour autant qu'il y ait un bon encadrement. Elle expose que l'encadrement par la hiérarchie, bien qu'utile, ne constitue pas une excuse pour des manquements récurrents dans la gestion des dossiers ou dans la préparation du budget, que l'envoi de courriels, la préparation des réunions et la cartographie des processus peuvent être des outils efficaces mais que ces actions doivent être mises en œuvre avec une méthodologie rigoureuse et un suivi systématique pour garantir qu'elles portent leurs fruits. Elle fait valoir que malgré ces efforts, les

dysfonctionnements persistaient, comme le montrent les erreurs dans le budget 2024 et l'absence de suivi adéquat des actions correctrices demandées après le budget 2023. Elle conclut que le soutien hiérarchique, bien qu'important, ne remplace pas la responsabilité directe du directeur du personnel de mettre en place des contrôles rigoureux et une approche systématique pour garantir la qualité des résultats. Elle relève que le bon encadrement n'est pas contesté par le requérant.

Concernant le point n° 14, elle répond ne pas percevoir en quoi cette note d'exécution viserait à la dédouaner dès lors qu'elle n'est pas contestée en elle-même. Elle expose que cette note n'a pas pour but de dénoncer un dysfonctionnement spécifique mais bien de formaliser un cadre d'amélioration et que sa reproduction dans le cadre de la proposition de mesure d'ordre ne doit pas être vue comme un dysfonctionnement mais comme une illustration de la manière dont les manquements identifiés ont été abordés dans le cadre de la supervision du service.

Elle fait valoir que les dysfonctionnements retenus ne sont pas généraux, vagues ou peu étayés mais s'appuient sur une motivation détaillée et un dossier administratif très volumineux et que la taille de son mémoire de défense et la durée de sa défense orale démontrent que le requérant a parfaitement compris les dysfonctionnements envisagés de sorte que le principe *audi alteram partem* n'a pas été violé. Elle affirme avoir répondu aux arguments du requérant formulés dans son mémoire en défense et lors de sa défense orale et avoir à leur suite révisé sa proposition et abandonné ou requalifié certains dysfonctionnements, tels les quatrième, septième et huitième. Elle indique avoir justifié de manière plus que suffisante pourquoi l'intérêt du service commandait de réaffecter le requérant. Elle conteste ne s'être fondée que sur quelques exemples et expose que l'acte attaqué est fondé sur douze dysfonctionnements non réfutés qui, à leur tour, s'appuient sur 20 pièces ou 20 exemples de sorte que le devoir de minutie n'a pas été violé. Elle affirme que la réaffectation litigieuse est proportionnée et raisonnable et renvoie à la motivation de l'acte attaqué. Elle soutient que le requérant ne démontre pas qu'aucune autre administration normalement prudente et diligente aurait pris une telle décision dans les mêmes circonstances.

Elle fait ensuite valoir que le délai d'un mois entre la proposition de décision et la décision finale ne peut être qualifié d'anormalement long. Elle expose que durant cette période, le requérant a été auditionné, qu'il y a eu une discussion sur le contenu du procès-verbal d'audition, la rédaction de la décision finale de 39 pages qui a dû tenir compte des 25 pages du mémoire en défense et de ses 40 pages d'annexes et des 22 pages d'audition et que la rédaction et la signature de l'acte attaqué ont été retardées en raison de certaines absences dues aux vacances d'été. Elle en déduit que la période d'un mois entre la proposition de décision et la décision finale

n'est pas incompatible avec la rupture de confiance invoquée. Elle affirme que la réaffectation n'était pas si urgente qu'une intervention à très court terme était nécessaire et que l'acte attaqué visait principalement à garantir le bon fonctionnement du service de manière durable. Elle ajoute avoir dû préparer avec minutie l'acte attaqué, ce qui n'est pas compatible avec une action précipitée.

Elle répond enfin que le fait que le requérant n'ait pas fait l'objet d'une évaluation négative auparavant n'empêche pas l'adoption de l'acte attaqué. Elle expose que l'article VI.II.85, 8°, de l'arrêté royal du 30 mars 2001 n'exige pas d'évaluation négative préalable et répète disposer d'un large pouvoir d'appréciation à cet égard. Elle ajoute que le requérant a fait l'objet d'un encadrement important, ce qui n'est pas contesté, de sorte qu'il était conscient des objectifs et des attentes fixés par sa hiérarchie. Elle répète que l'acte attaqué a été pris en tenant compte de tous les dysfonctionnements constatés et non réfutés, que l'ensemble des dysfonctionnements démontre un dysfonctionnement général dans cette fonction particulière et que « ce dysfonctionnement général ne repose pas sur le cumul strict de tous les douze dysfonctionnements retenus mais qu'un nombre plus réduit de dysfonctionnements aurait conduit à la même décision » de sorte que, selon elle, « il ne suffira pas que le requérant réussisse (le cas échéant) à réfuter un seul ou une minorité des dysfonctionnements, mais il faudra que la majorité des dysfonctionnements soient réfutés pour que l'on puisse conclure que la motivation de l'acte attaqué ne serait plus adéquate ».

VI.1.3. Le dernier mémoire de la partie adverse

Elle expose ce qui suit :

- « [...] a) Réplique quant aux dysfonctionnements pas établis selon l'auditorat (dysfonctionnements n° 5, 7 et 11)
Le dysfonctionnement n° 5 – application inégale des règles
Le rapport d'auditorat mentionne à cet égard :
“L'acte attaqué indique ainsi que le requérant a fait valoir qu'un dossier réclamait plus de démarches que l'autre et y répond en affirmant que chaque dossier doit être traité de manière équitable. Une telle réponse qui s'apparente à une clause de style ne rencontre pas adéquatement l'argument. En conséquence, le reproche n'est pas établi”.
- La partie adverse conteste cette position de l'auditorat. Selon l'auditorat il s'agirait du passage suivant : “Or tout membre du personnel quel qu'il soit et quelle que soit sa situation personnelle a le droit d'être traité de manière parfaitement équitable, ce qui signifie une application stricte des principes légaux et réglementaires pour tous”.
- Il ne s'agit nullement d'une clause de style. La référence à un principe général, en particulier le principe de traitement égal, ne peut constituer une formule de style. De tels principes généraux sont, par définition, formulés en termes généraux.
- En outre, la motivation n'est pas étrangère au cas concret : l'inégalité de traitement des dossiers du personnel est dénoncée, ce qui est contraire au principe général d'égalité de traitement.

La partie adverse maintient donc sa position antérieure selon laquelle le dysfonctionnement n° 5 est bel et bien établi. Le rapport d'auditorat ne peut être suivi sur ce point.

Le dysfonctionnement n° 7 – communication équivoque

Le rapport d'auditorat mentionne à cet égard :

“La rupture de confiance entre le requérant et un de ses collaborateurs – et non une communication peu claire - constitue le reproche. Son existence est justifiée dans l'acte attaqué par un malaise dû à une mauvaise communication du requérant. Un malaise ne suffit pas, en soi, à établir une rupture de confiance. Le reproche est insuffisamment étayé. Il n'est, dès lors, pas établi”.

La partie adverse conteste cette position de l'auditorat. Tant la communication équivoque que le malaise et la rupture de confiance qui en découlent constituent bien des manquements à l'exercice qualitatif de la fonction. Le dysfonctionnement est suffisamment étayé. La partie adverse s'en réfère à la pièce 2, annexe 8.1. [...] Il ne s'agit nullement d'une erreur manifeste d'appréciation. En tout cas, il n'apparaît pas qu'aucune autre autorité n'aurait qualifié ce fait comme un dysfonctionnement.

La partie adverse maintient donc sa position antérieure selon laquelle le dysfonctionnement n° 7 est bien établi. Le rapport d'auditorat ne peut être suivi sur ce point.

Le dysfonctionnement n° 11 – circulation d'information déficiente

Le rapport d'auditorat mentionne à cet égard :

“La lecture des annexes n° 4 et 15 n'établit pas l'existence d'une circulation déficiente de l'information de la part du requérant. Autrement dit, ce n'est pas parce que des questions ou des demandes lui sont adressées qu'il s'en déduit une mauvaise circulation de l'information de sa part”.

La partie adverse conteste cette position de l'auditorat. La pièce 2 (annexes 4 et 15) est pourtant claire.

Extrait pièce 2, annexe 15.1, le 7 juin 2024 : [...]

Extrait pièce 2, annexe 4 le 31 mai 2024 : [...]

Le point “Service d'Assistance Policière aux Victimes (S.A.P.V.)” est donc resté en suspens du 27/11/2023 jusqu'au moins le 7/06/2024, bien que l'équipe SAPV avait depuis des mois tiré la sonnette d'alarme.

La motivation de l'auditorat suivant laquelle “ce n'est pas parce que des questions ou des demandes lui sont adressées qu'il s'en déduit une mauvaise circulation de l'information de sa part” n'est donc pas pertinente. Bien au contraire, on peut attendre d'un directeur du personnel consciencieux qu'il ne laisse pas des questions urgentes sans réponse et sans traitement pendant plusieurs mois.

b) Réplique quant aux dysfonctionnements généraux non fondés, mais dont les exemples / faits sous-jacents sont établis (dysfonctionnements 1 et 9)

Le rapport d'auditorat mentionne à cet égard :

“N° 1) Le requérant ne conteste pas véritablement le reproche d'avoir pris une initiative de collaboration avec l'extérieur avant d'avoir examiné et arrêté les besoins en interne mais plutôt le fait que la partie adverse en fasse une généralité dans sa manière de servir. Dans cette mesure, l'acte attaqué est inadéquatement motivé dès lors qu'un seul exemple – établi à la lecture du dossier administratif - ne suffit pas à établir une pratique.

N° 9) L'acte attaqué fonde un dysfonctionnement général du service du requérant sur seulement deux documents. Si la qualité insuffisante de ces pièces n'est pas contestée par le requérant, elle ne suffit cependant pas à fonder la critique générale du ‘manque de qualité dans les documents produits par le service’. Autrement dit, seuls ces deux documents peuvent être retenus à charge du service du requérant et non une production généralement insuffisante”.

Indépendamment de la question de savoir si un seul exemple / un fait concret suffit à prouver un dysfonctionnement général, cet exemple / ce fait concret - établi selon l'auditorat – suffit avec d'autres exemples / dysfonctionnements - également établis - à “illustrer un fonctionnement non qualitatif de la direction du personnel” (voir page 43 du rapport d'auditorat).

“En l'espèce, l'appréciation suivant laquelle les dysfonctionnements reprochés sont ‘illustratifs d'un fonctionnement non qualitatif de la direction personnel’ reste

admissible au vu des faits et dysfonctionnements établis, lesquels sont de nature à fonder une ‘rupture de confiance avec sa hiérarchie’ sans qu’apparaisse une erreur manifeste d’appréciation”. La distinction entre exemples spécifiques et dysfonctionnements généraux est artificielle et non pertinente. Les dysfonctionnements généraux, qui reposent chacun sur des exemples concrets, ne constituent qu’une étape supplémentaire/surabondante dans le raisonnement.

En fin de compte, ce sont les exemples concrets (étayés par le dossier administratif) qui étayent la conclusion générale finale : “le fonctionnement non qualitatif de la direction du personnel”.

c) Adhésion à conclusion finale de l’auditorat que 12, 9 ou 7 dysfonctionnements soient établis

En ordre principal, la partie adverse estime que les 12 dysfonctionnements sont établis de telle sorte que l’appréciation “le fonctionnement non qualitatif de la direction du personnel” et la réaffectation qui en résulte sont des décisions raisonnables et suffisamment motivées.

En ordre subsidiaire et si l’on retenait l’avis intermédiaire de l’auditeur selon lequel seuls 9 ou 7 dysfonctionnements pourraient être retenus, ces 9 ou 7 dysfonctionnements restants suffisent également pour “illustrer le fonctionnement non qualitatif” et justifier l’acte attaqué.

Le raisonnement inductif est un mode de raisonnement qui part de cas particuliers ou d’observations concrètes pour formuler une conclusion générale. Le raisonnement inductif repose sur l’idée que ce qui s’est produit plusieurs fois dans le passé se reproduira encore dans le futur.

En d’autres termes, tant qu’il existe “suffisamment” d’exemples sous-jacents, la décision générale reste justifiée. Il en serait autrement que s’il n’existait aucun ou qu’un seul exemple sous-jacent.

Le rapport d’auditorat et la jurisprudence y cités peuvent donc être suivis :

“Aucun dysfonctionnement, établi ou non, n’apparaît déterminant dans l’adoption de l’acte attaqué. En conséquence, il convient de rappeler qu’il a déjà été jugé ce qui suit : ‘selon la thèse de la pluralité des motifs il n’y a pas lieu d’annuler une décision fondée sur deux ou plusieurs motifs dont l’un serait illégal lorsqu’il apparaît que l’administration aurait pris la même décision si elle n’avait retenu que le ou les motifs légaux ; que le moyen n’est pas fondé’. En l’espèce, l’appréciation suivant laquelle les dysfonctionnements reprochés sont ‘illustratifs d’un fonctionnement non qualitatif de la direction personnel’ reste admissible au vu des faits et dysfonctionnements établis, lesquels sont de nature à fonder une ‘rupture de confiance avec sa hiérarchie’ sans qu’apparaisse une erreur manifeste d’appréciation. Le fait que le requérant ait été maintenu à la direction du personnel durant le mois de la procédure administrative ne contredit pas, en soi, la perte de confiance de sa hiérarchie dès lors que n’apparaît aucun élément qui justifierait une mesure d’écartement immédiat. Enfin, s’il peut être soutenu qu’une autre autorité aurait pris une décision différente, il n’apparaît pas qu’aucune autre autorité n’aurait adopté l’acte attaqué en se fondant sur les éléments établis de la motivation de l’acte attaqué. Corollairement, la mesure n’est pas manifestement disproportionnée. En conséquence, le moyen unique n’est pas fondé”.

[d] Réponse au dernier mémoire du requérant

Dans son dernière mémoire, le requérant renvoie et réitère les griefs formulés dans ses écrits de procédure antérieurs.

Le requérant se concentre principalement sur la jurisprudence relative à la “pluralité des motifs”, étant donné que l’auditeur écarte trois des douze dysfonctionnements. Selon le requérant, il suffirait qu’un motif sous-jacent soit déclaré illégal pour que l’ensemble de la décision attaquée soit annulé.

À titre principal, il convient de rappeler que la partie adverse conteste le point de vue de l’auditorat selon lequel les dysfonctionnements n° 5, 7 et 11 ne seraient pas établis.

Dans la mesure où la partie adverse considère que tous les 12 dysfonctionnements sont bel et bien établis (cf. *supra*), la référence à la jurisprudence selon laquelle l’illégalité d’un seul motif suffirait pour annuler la décision attaquée n’est pas pertinente. En effet, dans l’hypothèse principale défendue par la partie adverse, il n’y a aucun motif illégal.

À titre subsidiaire, même à considérer qu'une minorité des motifs seraient néanmoins illégaux (3 sur 12 = n° 5, 7 et 11), *quod non – cfr. supra*, il apparaît clairement que la partie défenderesse aurait pris la même décision.

Ceci ressort clairement du fait que certains moyens de défense formulés par le requérant suite à la proposition de mesure d'ordre ont été acceptés par la partie adverse, mais que le fondement de quelques moyens de défense ne justifiait pas une autre mesure que celle précédemment envisagée.

[...]

La partie adverse rejoint donc l'auditeur lorsqu'il se réfère aux arrêts n° 179.906 du 20 février 2008 et n° 185.212 du 8 juillet 2008

[...] ».

Elle renvoie à des arrêts n° 241.876 du 21 juin 2018 et n° 193.623 du 28 mai 2009 et fait valoir que :

« le raisonnement inductif est un mode de raisonnement qui part de cas particuliers ou d'observations concrètes pour formuler une conclusion générale. Le raisonnement inductif repose sur l'idée que ce qui s'est produit plusieurs fois dans le passé se reproduira encore dans le futur. Le raisonnement inductif est accepté tant par le législateur (article 8.1, 9° Code civil) que par la jurisprudence : [...] (Civ. Brabant wallon n° 17/78/A, 1^{er} octobre 2018). Il n'est donc pas irraisonnable dans le chef de la partie adverse de tirer une conclusion générale ("fonctionnement non qualitatif de la direction personnel") sur la base de plusieurs exemples concrets ("les dysfonctionnements"). En d'autres termes, tant qu'il existe suffisamment ou une majorité d'exemples sous-jacents, la conclusion générale ("fonctionnement non qualitatif de la direction personnel") reste à son tour suffisamment justifiée. Il n'en serait autrement que s'il n'existait aucun ou qu'une minorité d'exemples sous-jacents.

Il convient de souligner que le dysfonctionnement général ne repose pas sur le cumul strict de tous les douze dysfonctionnements retenus par la partie adverse, mais qu'un nombre plus réduit de dysfonctionnements aurait conduit à la même décision. Bien que quelques dysfonctionnements envisagés ne fussent pas retenus après avoir entendu les moyens de défense du requérant, la partie adverse a en effet estimé dans l'acte attaqué que le fondement de quelques moyens de défense ne justifiait pas une autre mesure que celle précédemment envisagée. En d'autres termes, il ne suffit pas que le requérant réussisse (le cas échéant) à réfuter un seul ou une minorité de dysfonctionnements, mais il faudra que la majorité des dysfonctionnements soient réfutés pour que l'on puisse conclure que la motivation de l'acte attaqué ne serait plus adéquate. Contrairement à ce que le requérant prétend, sa désignation en tant que secrétaire du collège et du conseil de police n'est nullement contraire à l'acte attaqué selon lequel il y aurait une perte de confiance spécifique pour la fonction en question, c'est-à-dire la fonction de directeur du personnel. Ceci ressort à suffisance de l'acte attaqué : "[...]". Il ne peut être sérieusement contesté que les deux fonctions présentent des différences substantielles sur le plan de leur contenu. En outre, cette désignation démontre à suffisance que la mesure d'ordre n'était nullement une sanction déguisée et que la partie adverse a donné au requérant l'opportunité, après la mesure d'ordre, de valoriser ses compétences - certes dans une autre fonction. Les obligations de motivation formelle et matérielle ne peuvent avoir été violées. Les dysfonctionnements s'appuient sur une motivation détaillée et sur un dossier administratif volumineux. Le requérant a parfaitement cerné les dysfonctionnements reprochés. Il a notamment contesté les dysfonctionnements de manière détaillée et extensive, ce qui n'est pas possible si l'on ne comprend pas les dysfonctionnements.

Ceci est confirmé par le rapport d'auditorat : "[...]". La partie adverse se réfère à sa contestation par dysfonctionnement qui démontre que les motifs sont adéquats, exacts, cohérents et suffisants. Le principe du délai raisonnable ne peut être violé. Le délai d'un mois entre la proposition de décision et la décision finale ne peut être qualifié d'anormalement long. Durant cette période l'acte attaqué devait être

préparé avec minutie. De plus, il convient de prendre en compte les absences durant les vacances d'été. Le principe du raisonnable ne peut être violé. L'acte attaqué ne découle pas d'une erreur manifeste d'appréciation. Le requérant ne démontre nullement que la décision attaquée s'écarte tant du schéma normal des décisions qu'aucune autre administration normalement prudente n'aurait pris une telle décision. Le principe de proportionnalité ne peut être violé. La décision attaquée était nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du service. Dans la mesure où la décision serait préjudiciable (*quod non*, puisque le traitement pécuniaire lié à l'emploi précédent est maintenu), un transfert à une fonction équivalente n'était pas possible puisqu'il n'y avait pas de place vacante pour une telle fonction et puisque la réaffectation vers une fonction équivalente était en tout état de cause contraire au but recherché, à savoir assurer le bon fonctionnement du service. Ceci est confirmé par l'auditorat : "[...]". Le principe du contradictoire et l'adage *audi alteram partem* ne peuvent être violés. La partie adverse a en effet tenu compte de la défense orale et écrite du requérant avant de prendre la décision attaquée. Suite à cette défense écrite et orale, la proposition de décision a été révisée et certains dysfonctionnements n'ont plus été retenus et/ou ont été requalifiés. Ceci est confirmé par l'auditorat : "[...]". L'acte attaqué a été préparé de manière minutieuse. En témoignent la motivation détaillée, le dossier administratif volumineux, ainsi que la prise en compte de la défense écrite et orale du requérant. La décision attaquée n'est pas entachée par un excès de pouvoir : l'auteur de l'acte était compétent, l'acte attaqué est motivé de manière suffisante et adéquate et l'acte attaqué ne viole aucune loi ou règlement ».

V.2. Appréciation

La loi du 29 juillet 1991 'relative à la motivation formelle des actes administratifs' impose à l'autorité d'indiquer, dans l'*instrumentum* de l'acte administratif individuel, les considérations de fait et de droit qui le fondent afin de permettre à son destinataire de comprendre, à la lecture de cet acte, les raisons juridiques et factuelles qui ont conduit l'autorité à se prononcer dans ce sens, et d'apprécier l'opportunité d'introduire un recours à son encontre. Pour être adéquate, et par ailleurs rencontrer l'obligation de motivation interne, la motivation doit reposer sur des éléments qui, au regard du dossier administratif, s'avèrent exacts, c'est-à-dire conformes à la réalité, pertinents pour la solution retenue et légalement admissibles. L'étendue de cette motivation dépend des circonstances d'espèce et doit être appréciée de manière raisonnable. Ainsi, cette obligation n'impose pas à l'autorité de répondre point par point à tous les arguments soulevés tout au long de la procédure administrative, pour autant qu'il apparaisse qu'elle y a eu globalement égard, qu'elle a répondu aux arguments essentiels qui s'y trouvent invoqués et que le destinataire de la décision comprenne, à première lecture, les raisons pour lesquelles sa position est accueillie ou est rejetée. Par ailleurs, l'obligation de motivation formelle découlant de la loi du 29 juillet 1991 suppose, en principe, que la motivation soit exprimée dans l'acte lui-même de sorte que la motivation fournie *a posteriori* dans des écrits de procédure ne peut pallier le défaut de motivation dont l'acte administratif est, le cas échéant, affecté *ab initio*.

Il est en outre de jurisprudence constante que lorsqu'une décision administrative repose sur plusieurs motifs et que sa motivation ne permet pas d'en

tenir certains pour déterminants et d'autres pour surabondants ni d'en tenir un comme suffisant à lui seul pour justifier la décision, ces motifs apparaissent également nécessaires et l'irrégularité de l'un d'eux suffit pour entraîner l'annulation de l'intégralité de la décision. En effet, le Conseil d'État ne peut, en principe, déterminer lui-même si, en l'absence de l'un ou l'autre de ces motifs, la partie adverse aurait pris la même décision, sous peine de se substituer à l'administration quant à ce. Dans un tel contexte, l'irrégularité d'un de ces motifs, notamment au regard des justifications fournies par la partie requérante, suffit pour entraîner l'annulation de l'acte attaqué.

En l'espèce, l'acte attaqué se fonde notamment sur le dysfonctionnement n° 1, selon lequel : « des décisions prises au sein du comité du personnel ne sont pas exécutées ou sont remises en question, sans en aviser [ledit] comité ou le chef de corps (ex : traitement de la demande pour une éventuelle mise à disposition à une zone de police voisine, du professeur de langue : alors que l'avis du CC par rapport à cette question était de d'abord rencontrer les besoins de formation en interne, des contacts ont été pris tant avec la zone en question qu'avec le secrétariat social (SSGPI) pour concrétiser le dossier et ce, malgré les remarques formulées par la Dir Support - annexe 1) ». Comme le critique le moyen (requête, p. 20), il apparaît ainsi que la partie adverse reproche au requérant de ne pas exécuter ou de remettre en question « des décisions » du comité du personnel, alors que ce grief ne se fonde que sur un seul exemple concernant un cas précis, en l'occurrence la mise à la disposition d'un professeur au profit d'une zone voisine, sans que ni l'acte attaqué ni le dossier administratif ne permettent d'établir qu'à côté de la décision particulière afférente à ce cas de figure, le requérant aurait, par son comportement, négligé d'autres décisions dudit comité. Contrairement à ce que répond la partie adverse, l'obligation légale de fonder l'acte attaqué sur des motifs exacts, pertinents et légalement admissibles ne peut s'autoriser d'une « utilisation du pluriel qui est plutôt de nature linguistique » et seulement « concrétisée au moyen d'un exemple concret » alors qu'elle impute clairement au requérant le non-respect de plusieurs décisions. S'il n'est pas irrégulier en soi de concrétiser dans la motivation formelle un comportement problématique général par un seul exemple, il faut néanmoins que ce comportement général soit suffisamment étayé au regard du dossier administratif, ce qui n'est pas le cas en l'espèce.

Le même constat s'impose à propos du dysfonctionnement n° 6 qui reproche, notamment, des « points de la concertation sociale » attribués à la direction du requérant qui, « dans de nombreux cas sont non suivis ou suivis avec beaucoup de retard et/ou partiellement, comme la directive “cadastre des horaires” non finalisée malgré l'insistance des partenaires sociaux ». Comme le soulève le moyen (requête, p. 28), ce grief se fonde sur un seul dossier illustré par deux exemples, qui ne peut, en tant que tel, être appréhendé comme établissant que la façon dont le requérant gère la

direction témoignerait de « nombreux » dossiers non suivis ou « suivis avec beaucoup de retard ou partiellement ». Il en va encore de même du dysfonctionnement n° 9 qui reproche au requérant un « manque de qualité dans les documents produits par [son] service, notamment au niveau des bases légales d'application et de la conformité entre les mentions N et F d'un document bilingue (ex : la délibération pour les places ouvertes en mobilité où apparaissent des disparités entre la partie N et la partie F-annexe 10 ; la proposition de courrier concernant le dossier de F. G. dans le cadre d'une concertation à propos de ses différentes demandes - annexe 11) ». L'acte attaqué fonde en effet ainsi un dysfonctionnement général de la direction du requérant sur seulement deux documents, alors qu'ils ne peuvent, à eux seuls et de manière générale, établir un « manque de qualité dans les documents produits » par cette direction.

Par ailleurs, le dysfonctionnement n° 5 reproche au requérant « une application inégale des règles dans le temps et entre les membres du personnel (ex : les dossiers J. N. et P. A. sont exemplatifs d'une gestion des dossiers pas entièrement cohérente et équitable: on a, dans un dossier, maintes interventions qui témoignent d'une volonté de rechercher une solution pour maintenir la situation du membre du personnel, et pas dans l'autre dossier - annexe 5) ». Dans son mémoire de défense, le requérant répond à ce propos « qu'il a bien été question d'une nouvelle affectation pour le dossier J.N. et que la situation sociale de ce membre du personnel nécessitait des démarches plus avancées » tandis que « dans le dossier PA, le principe même de la statutarisation dans la fonction occupée n'a jamais été remis en question et que le dialogue a toujours été maintenu pour éviter un indu pour la période litigieuse ». L'acte attaqué rencontre cet argument en indiquant :

« [...] s'agissant de l'attribution d'une échelle de traitement inférieur, il est superflu de démontrer l'impact concret sur le membre du personnel, puisque cet impact est évident et ressort à suffisance du *mail* de l'intéressée. (pièce 5.4)
“j'ai été nommé statutaire mais je ne l'ai pas fait pour être payé moins ou pour descendre dans mon échelle de traitement, en tout cas cela ne m'a jamais été expliqué ainsi”.
Par ailleurs, le défenseur fait état d'une situation sociale nécessitant des démarches plus avancées. Or tout membre du personnel quel qu'il soit et quelle que soit sa situation personnelle a le droit d'être traité de manière parfaitement équitable, ce qui signifie une application stricte des principes légaux et réglementaires pour tous. C'est un des principes fondamentaux d'une GRH saine et équilibrée.
Le dysfonctionnement précédemment constaté n'est donc pas réfuté par la défense ».

Il en ressort qu'alors que le requérant se défendait en indiquant que le dossier J. N. réclamait plus de démarches que l'autre, la partie adverse se limite à affirmer que chaque dossier doit être traité de manière équitable, ce qui s'apparente à une clause de style, ne rencontre pas, fût-ce globalement, l'argumentation essentielle soulevée en défense et ne permet pas au requérant de comprendre, à première lecture, les raisons pour lesquelles sa défense est rejetée dès lors que, comme il le critique à

l'appui du moyen, une situation personnelle n'est pas l'autre et un dossier particulier ne peut « faire l'objet d'une comparaison simpliste avec un autre ».

L'acte attaqué, fondé sur plusieurs motifs, ne permet pas d'en tenir certains pour déterminants et d'autres pour surabondants ni d'en tenir un comme suffisant à lui seul pour le justifier, la partie adverse confirmant au contraire à plusieurs reprises dans son mémoire en réponse que les motifs qui le fondent seraient suffisants « ensemble avec un ou plusieurs des onze autres dysfonctionnements ». Or il résulte des constats qui précèdent que plusieurs de ces motifs ne sont pas adéquats au sens de l'obligation légale de motivation formelle. Conformément à la jurisprudence rappelée ci-avant, les nombreuses explications substantielles fournies par la partie adverse dans ses écrits de procédure ne peuvent pallier *a posteriori* ce vice de motivation dont l'acte attaqué est ainsi atteint *ab initio*, et l'illégalité des motifs précités suffit pour entraîner l'annulation de l'intégralité de celui-ci sans que, contrairement à ce que soutient la partie adverse, le requérant doive démontrer l'illégalité de la majorité d'entre eux.

Le moyen unique est fondé en ce qu'il est pris de la violation de la loi du 29 juillet 1991.

VI. Indemnité de procédure

La partie requérante sollicite une indemnité de procédure de 770 euros. Il y a lieu de faire droit à sa demande.

VII. Dépersonnalisation

Dans sa requête, le requérant sollicite la dépersonnalisation de l'arrêt à intervenir.

Selon l'article 2, alinéa 1^{er}, de l'arrêté royal du 7 juillet 1997 'relatif à la publication des arrêts et des ordonnances de non-admission du Conseil d'État', toute personne physique partie à un litige porté devant le Conseil d'État peut requérir dans la requête et, le cas échéant, jusqu'à la clôture des débats que, lors de la publication de l'arrêt ou de l'ordonnance, l'identité des personnes physiques ne soit pas mentionnée.

Rien ne s'oppose à cette demande.

**PAR CES MOTIFS,
LE CONSEIL D'ÉTAT DÉCIDE :**

Article 1^{er}.

La décision adoptée le 31 juillet 2024 par Monsieur le Chef de corps de la Zone de police n° 5344 de Schaerbeek / Evere / Saint-Josse-Ten-Noode (dite Zone de police « Polbruno ») par laquelle ce dernier a décidé de réaffecter la partie requérante par mesure d'ordre à la fonction de conseiller juridique à la Direction Support (A2) est annulée.

Article 2.

Lors de la publication du présent arrêt, l'identité de la partie requérante ne sera pas mentionnée.

Article 3.

La partie adverse supporte les dépens, à savoir le droit de rôle de 200 euros, la contribution de 24 euros et l'indemnité de procédure de 770 euros accordée à la partie requérante.

Ainsi prononcé à Bruxelles le 17 mars 2026, par la VIII^e chambre du Conseil d'État, composée de :

Frédéric Gosselin,	président de chambre,
Raphaël Born,	conseiller d'État,
Pierre-Olivier de Broux,	conseiller d'État,
Simon Pochet,	greffier.

Le Greffier,

Le Président,

Simon Pochet

Frédéric Gosselin