

Conférence « Contre l'Arizona et son monde »  
Bruxelles – Le 24 juin 2025

# Une révolution silencieuse : la désingularisation de l'emploi public

Prof. Dr Damien Piron – ULiège  
[damien.piron@uliege.be](mailto:damien.piron@uliege.be)

# Introduction

- **2 dimensions saillantes** du volet « matières administratives » de l'accord de gouvernement :
  - Poursuivre la **managérialisation** du service public
  - **Contractualiser** la fonction publique
- Argument : ces réformes s'inscrivent dans le prolongement **d'évolutions anciennes**
- Elles parachèvent une **entreprise de long terme de « désingularisation »** de l'emploi public (statutaire) par rapport à l'emploi privé (contractuel)



# 1<sup>ère</sup> dimension : poursuivre la managérialisation du service public



- Poursuite de la **politique de « modernisation »** initiée dès 1999 :
  - **Généralisation d'instruments néo-managériaux** pour renforcer « efficacité » & « efficience » : culture de l'évaluation, *benchmarking*, analyse des missions essentielles, revues des dépenses, etc.
  - **Refonte des structures** pour « réaliser des gains d'efficacité » : fusions, synergies, services partagés, etc.
- **Ex** : « optimiser les opérations *et donc* réduire les dépenses globales » par les revues de dépenses :
  - Déclinaison sectorielle de la politique budgétaire austéritaire
  - **Contradiction potentielle** si le renforcement de la capacité administrative requiert des moyens humains ou financiers *additionnels* (**ex** : diminuer le recours à la consultance)
- **Limite ?** La frugalité administrative met sous tension **d'autres valeurs administratives** : intégrité & l'équité, mais aussi robustesse & adaptabilité face aux défis à LT (Hood, 1991)

## 2<sup>e</sup> dimension : contractualiser la fonction publique

- « Le gouvernement fédéral souhaite *moderniser la fonction publique* afin que les pouvoirs publics soient considérés comme un *employeur attractif* en mesure d'offrir à son personnel des *conditions de travail flexibles*, une *rémunération conforme au marché* et des *perspectives de carrière attrayantes*.
- Partant du principe « à travail égal, salaire égal », *nous harmoniserons* les conditions de rémunération et de travail entre contractuels et statutaires des pouvoirs publics fédéraux, *conformément au modèle de contrat de travail pour les employés du secteur privé*. À l'instar de la plupart des autres employeurs publics de ce pays, **le recrutement contractuel devient la règle au sein de l'autorité fédérale, à l'exception** des fonctions régaliennes où le recrutement reste statutaire. [...] ]
- Nous offrirons notamment aux agents un ensemble de *conditions salariales et d'emploi conformes au marché*, avec une rémunération basée sur les *compétences*, davantage axée sur *l'expérience* et les *performances* que sur les seuls diplômes et l'ancienneté, une *assurance hospitalisation* et une *pension complémentaire* » (p. 72)

**ACCORD DE  
COALITION  
FÉDÉRALE**

2025-2029

# 2<sup>e</sup> dimension : contractualiser la fonction publique

- Trajectoire de « **désingularisation** » de l'emploi public
  - dans le sillage des entités fédérées
- Réforme d'autant plus notable que le personnel statutaire représente encore près de 80 % des effectifs de l'administration fédérale
- **Révolution silencieuse** – aussi fondamentale que peu commentée : transformation des agent.es publics en **salarié.es « comme les autres »** (à l'exception des fonctions dites « régaliennes » : à définir...)
- Acte la (quasi-) disparition d'un **modèle de protection sociale distinctif** et la montée en puissance corrélative d'une conception davantage patrimoniale du régime de protection sociale des « agent.es de l'Etat » (ex : pension complémentaire)



# Origine du modèle statutaire ? Le Statut Camu (1937)

- **Objectif** ? Améliorer la qualité du service public pour restaurer l'autorité de l'Etat & la confiance dans l'administration
  - **Contexte** : crise de 1929, montée du nazisme et de Rex
  - **Réponse** ? Droits & devoirs des fonctionnaires **codifiés** dans un **statut unifié**
- 
- **Caractéristiques typiques** – qui distinguent le régime des fonctionnaires des emplois du secteur privé :
    - 1) **Nomination à vie** pour une **carrière** dont l'évolution est **protégée** de l'arbitraire (politique & hiérarchique)
      - Protection visant à garantir **l'autonomie professionnelle** et le respect de l'Etat de droit (*Rechtsstaat*)
      - Diminue l'interférence politique, mais aussi la flexibilité
    - 2) Objectivation des recrutements par **concours** (mérite & qualifications) & promotion selon **l'ancienneté**
    - 3) **Fonction publique unifiée**, dans un cadre national spécifique

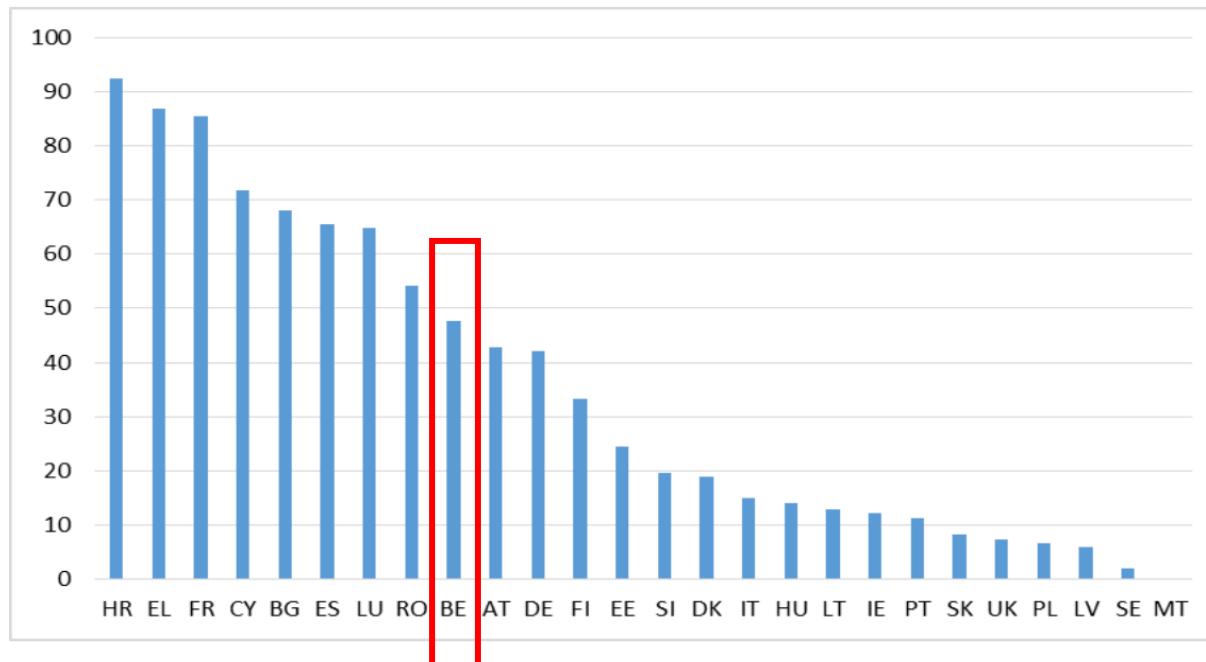


# En pratique...

Place minoritaire des fonctionnaires :  
l'exception est devenue la règle

Taux d'emploi statutaire largement variable  
en fonction des niveaux de pouvoir

**Graph 12: Share of civil servants in public employment**



	Statutory employment	Contractual employment
Federal government	76% (army and police: 96%)	24%
Flemish community/region	60%	40%
Walloon region	32%	68%
Brussels Capital	15%	85%
French community	62%	38%
German community	57%	43%
Local government	36%	64%

Comment expliquer ce phénomène ?

# La reconfiguration néo-managériale de l'emploi public en Belgique

- **Trajectoire de « normalisation »** du secteur privé
- **Objectif ?** Réduire la « rigidité » du statut et les « priviléges » des fonctionnaires : fonction publique souple et réactive, orientée résultats
- **Instruments de « GRH »** : décentralisation des conditions de travail, délégation aux managers, contractualisation, évaluation des performances, PRP, mobilité, formation, etc.
- **Mise en œuvre variable**, mais même les États les moins enthousiastes ont **profondément réformé** leur fonction publique
- **En pratique** : réduction de la taille, des « coûts » et des « priviléges »
- **Combinaison de réformes** : réduction des effectifs, privatisation, sous-traitance, agencification, réformes du statut



# La reconfiguration néo-managériale de l'emploi public en Belgique



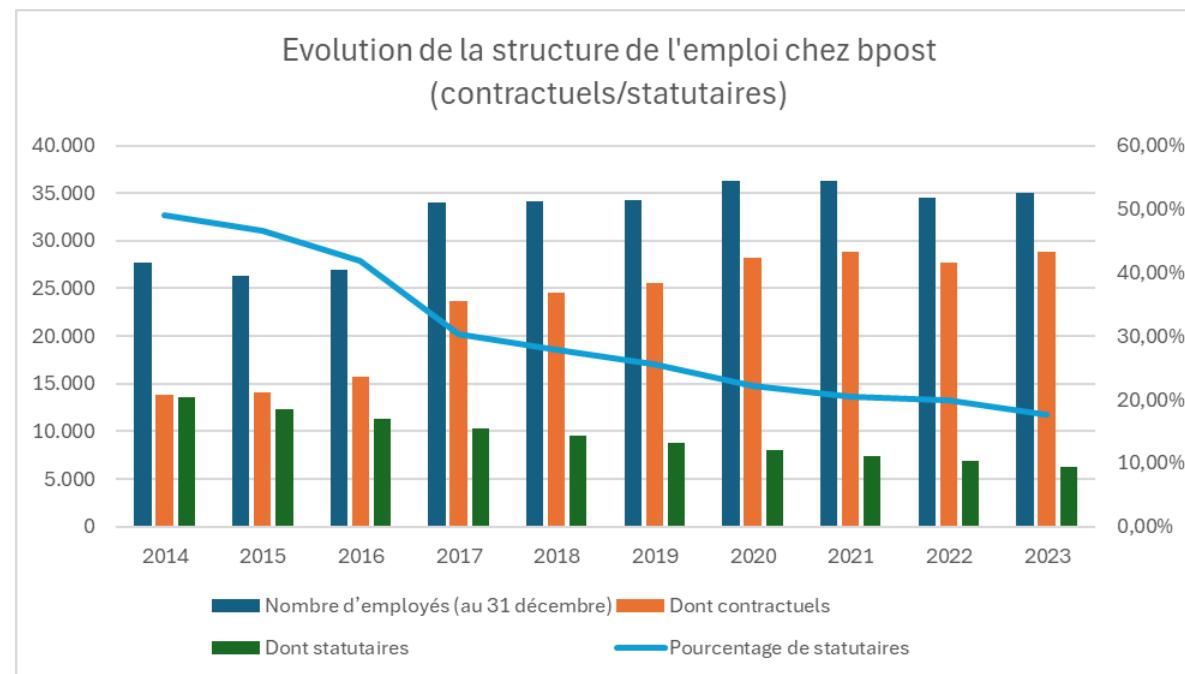
## 1) La « centrifugation » des services publics

- **Salarié.es de l'associatif** comme fonction publique : servir l'intérêt général, mais en **renonçant aux protections statutaires**
- **Entreprises publiques** comme laboratoire : baisse des effectifs & transformation de la structure de la main-d'œuvre

## 2) La disparition des niveaux inférieurs

- Fin de la fonction publique comme **levier d'ascension sociale** dans les niveaux inférieurs
- **Une cause : privatisation & externalisation** (ex : sécurité, restauration, services)

## 3) Le fédéralisme



En parallèle, **large augmentation de l'intérim** :  
2 % (2013) → 20 % (2022) de l'emploi total

# Conclusion

- Transformation (en cours) du modèle d'organisation de la fonction publique en Belgique – à *tous* les niveaux de pouvoir : système de carrière (statut) → Système d'emploi (contrat)
- Cette révolution parachève une tendance longue, ayant mené à une « désingularisation » de l'emploi public : « centrifugation » des services publics, disparition des niveaux inférieurs et fédéralisme
- Enjeux actuels :
  - Militant : mise en œuvre des réformes
  - Cognitif : réenchanter le statut de la fonction publique



# Références

- Bernard-Steindecker, C., « Le demi-échec de la réforme des agents non titulaires de la Fonction publique en France (1982-1986) », *Revue française de science politique*, 40 (2), 1990, pp. 230-249.
- De Broux, P-O., « De Camu à Copernic : l'évolution de la fonction publique en Belgique », *Administration publique – Trimestriel*, 2005/3-4, pp. 158-177.
- De Visscher, Ch., Fallon, C., Piron, D. et Schram, F. (2025), « Civil Service And Public Administrations In Belgium », In M. Reuchamps, S. Biscop, M. Brans, P. Meier, & E. Van Haute (Eds.), *The Oxford Handbook of Belgian Politics*, Oxford, Oxford University Press.
- Evrard, Z. et Piron, D. (dirs) (2025), « Décoder l'Arizona : l'accélération d'un néolibéralisme aux accents autoritaires », *Politique – Revue de débats*, disponible à l'adresse : <https://www.revuepolitique.be/decoder-larizona-lacceleration-dun-neoliberalisme-aux-accents-autoritaires/>
- Gervais, J., Lemercier, C. et Pelletier, W., *La valeur du service public*, Paris, La Découverte, 2021.
- Hardewyn, A., « Une classe sociale à part entière ? Esquisse de la vie sociale des fonctionnaires belges », in G. Vanthemsche (dir.), *Les classes sociales en Belgique : deux siècles d'histoire*, Bruxelles, CRISP, 2016, pp. 213-266.
- Piron, D., « Qui est attaché au statut de la fonction publique ? La mise en crise croisée des politiques de l'emploi public et du financement des retraites des fonctionnaires locaux en Belgique », in È. Chiapello & A. Violle, *Sociologie des circuits financiers – Les infrastructures de l'argent et leurs politiques*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 331-352.
- Piron, D. et Evrard, Z. (dirs), *Le(s) néolibéralisme(s) en Belgique – Cadre macroéconomique, applications sectorielles et formes de résistance*, Louvain-la-Neuve, Academia, 2023.

Conférence « Contre l'Arizona et son monde »  
Bruxelles – Le 24 juin 2025

# Une révolution silencieuse : la désingularisation de l'emploi public

Prof. Dr Damien Piron – ULiège  
[damien.piron@uliege.be](mailto:damien.piron@uliege.be)