

# Les chefs de cabinet, dans l'ombre mais au cœur du pouvoir

Nommé dimanche ministre de la Justice, Paul Van Tigchelt (Open VLD) a officié de nombreuses années comme chef de cabinet adjoint. Il est le quatrième membre de la Vivaldi à avoir exercé des responsabilités dans un cabinet. Préférant souvent l'ombre à la lumière, les « chefs cab » ou « chefs cab adjoints » exercent un rôle politique central.

JULIEN THOMAS  
STÉPHANE VANDE VELDE

4

Dans le gouvernement fédéral actuel, ils sont quatre ministres à avoir occupé un poste de directeur de cabinet ou chef de cabinet adjoint.

Désigné dimanche ministre de la Justice, Paul Van Tigchelt (Open VLD) était jusqu'alors... chef de cabinet adjoint du ministre de la Justice. En juin 2022, Sammy Mahdi (CD&V) s'est fait remplacer comme secrétaire d'Etat par sa cheffe de cabinet Nicole De Moor. Quant à Alexia Bertrand (MR) et Pierre-Yves Dermagne (PS), ils ont aussi exercé comme responsables de cabinet. Autant de raisons de lever une partie du voile sur cette profession discrète au cœur du pouvoir.

1

## A quoi sert un chef de cabinet ?

« On a coutume de dire qu'il vaut mieux un mauvais ministre avec un bon chef de cabinet qu'un bon ministre avec un mauvais chef de cabinet », explique Pascal Delwit, politologue à l'ULB. « Un chef de cabinet doit avoir trois compétences très importantes : il doit apporter du bon sens dans les dossiers, il doit bien conseiller le ministre et doit aussi être fort dans une certaine communication. C'est un personnage qui doit valoriser son ministre tout en étant absent. Il doit rester totalement en retrait. »

Un chef de cabinet d'un ministère fédéral estime « que son rôle consiste avant tout à saisir la compréhension de l'environnement dans lequel la décision doit être prise. Il faut savoir comment mettre en balance les contraintes d'un dossier pour le faire aboutir et s'assurer que le compromis auquel on parvient au sein du gouvernement soit conforme avec ce que les électeurs attendent du ministre ».

En poste au sud du pays, un autre chef de cabinet ajoute qu'il doit assurer la gestion du cabinet au quotidien pendant que le « ministre est sur le terrain ». « Un cabinet, c'est tout de même une vingtaine de personnes, soit une petite PME », ajoute un autre.

Quand le ministre a plusieurs cas-



quettes, le chef de cabinet prévoit des réunions séparées entre d'une part une équipe qui gère la première compétence et, d'autre part, une équipe qui s'occupe de la deuxième compétence. C'est donc lui qui sert de courroie de transmission entre les différentes compétences. « Les qualités principales d'un chef de cabinet ? Sa disponibilité, parce qu'il travaille quasiment autant d'heures que le ministre. Sa loyauté et sa capacité d'initiative à bon escient », résume Georges Gilkinet (Ecolo), ministre de la Mobilité et vice-Premier au gouvernement fédéral.

2

## Quel est son pouvoir ?

Le chef de cabinet est choisi soit par le parti, soit par le ministre lui-même, cette tendance prenant de plus en plus le pas sur l'autre. Les règles dépendent en partie des formations politiques. Dans le premier cas, ministre et chef de cabinet « doivent d'abord s'approprier et voir comment ils vont réussir à travailler ensemble », relate une porte-parole au fédéral. Car, pour travailler pour un ou une ministre, il faut avoir sa confiance et partager sa politique (ou ses idées). « Mes deux chefs de cabinet ont ma totale confiance et une très grande délégation dans mon chef. On

Dans le gouvernement fédéral actuel, ils sont quatre ministres à avoir occupé un poste de directeur de cabinet ou chef de cabinet adjoint. Comme le nouveau ministre de la justice. © BELGA.

doit se comprendre rapidement. On doit être super efficace dans nos interactions. On a peu de temps pour décider. A partir du moment où on a déterminé les objectifs, c'est à eux de savoir les engagements qu'ils peuvent prendre de façon autonome et ceux pour lesquels ils doivent revenir pour valider ou pas une décision », dit Georges Gilkinet.

La marge de manœuvre du chef de cabinet dépend de son profil et de celui du ministre. « Tu as parfois des ministres totalement inexpérimentés, qui arrivent, qui n'ont jamais fait de politique. Quand tu n'as aucune expérience en politique, ton chef cab devient spécial, critique, essentiel, il joue un rôle énorme. Quand tu as toi-même une expérience politique, ton chef de cabinet a un rôle important, mais c'est toi qui détermine la ligne. Et donc, en réalité, ils n'ont pas tous le même poids », explique la secrétaire d'Etat au budget dans le gouvernement fédéral, Alexia Bertrand (Open

VLD), qui a occupé la fonction de cheffe de cabinet de Didier Reynders avant de devenir elle-même ministre.

3

## Le phénomène est-il nouveau ?

Non. De tout temps, des chefs de cabinet ont sauté le pas et sont devenus politiciens à temps plein. Jean-Luc Dehaene, Philippe Moureaux, Jean-Claude Marcourt ou Koen Geens furent chefs de cabinet avant de devenir ministre et même Premier ministre dans le cas de Dehaene. Actuellement, on trouve des anciens chefs de cabinet à tous niveaux de pouvoir, que ce soit au parlement wallon (l'Ecolo Stéphane Hazée fut chef de cabinet de José Darras alors que le chef de groupe des Engagés, François Desquesnes l'a été sous Benoît Lutgen), dans les villes (le socialiste Nicolas Martin, bourgmestre de Mons, a occupé cette fonction sous Jean-Claude Van Cauwenberghe et Elio Di Rupo, tout comme sa collègue socialiste de Thuin, Marie-Eve Van Laethem, alors que l'Engagé Benoit Dispa, bourgmestre de Gembloux, fut chef de cabinet de Carlo Di Antonio notamment) ou au Parlement fédéral (le socialiste Hugues Bayet a officié comme chef de cabinet de Paul Magnette).

Néanmoins, ce phénomène s'inscrit

## l'expert « Un ministre doit être et "technicien" et "politique" »

Il va bien falloir à un certain moment faire les arbitrages et trouver un moyen de légitimer ses décisions devant l'opinion

Jan Mattijs  
Professeur à la Solvay Brussels School of Economics and Management

”

ENTRETIEN  
WILLIAM BOURTON

Est-il de bonne politique ou plutôt contre-indiqué qu'un ministre soit un « expert absolu » – comme l'a dit le Premier ministre Alexander De Croo du nouveau ministre de la Justice, Paul Van Tigchelt – des matières qu'il a à gérer ? Nous avons interrogé Jan Mattijs, professeur à la Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB), dont les recherches portent sur la théorie des organisations, les réformes administratives et la performance publique dans des secteurs tels que la justice ou la sécurité sociale.

Est-il légitime de nommer un « technicien » ministre ?

Légalement, il n'y a pas de condition pour être ministre, il n'y a pas « d'accès à la profession » ; de manière générale, ce serait contraire aux libertés politiques. Dans la tradition du fonctionne-

ment de la démocratie représentative, ce sont habituellement des élus qui sont nommés ministres. Ils sont passés par l'épreuve électorale et l'ont réussie, ce qui leur confère une certaine légitimité et une reconnaissance de la part des autres élus. Ça les inscrit aussi généralement dans un appareillage de partis. Cela dit, il n'est pas si extraordinaire que cela de voir des gens nommés à des mandats exécutifs non en vertu d'une légitimité électorale, mais en raison de leurs compétences techniques, de leurs qualités propres... ou alors pour des raisons politiques. Ainsi, peut-être Alexander De Croo s'est-il retranché derrière un technicien au moment de nommer le nouveau ministre de la Justice parce qu'il n'avait pas envie de griller quelque chose d'autre de son parti.

Etre ministre, c'est être d'abord être « politique » ou « technicien » ?

Il y a des ministres qui sont des gens de dossiers, qui aiment connaître leur ma-

tière sur le bout des doigts, et d'autres qui s'appuient davantage sur leur cabinet, sur l'administration, et ont une vision plus stratégique, plus politique de leur rôle. On trouve les deux. Maintenant, un ministre ne peut pas échapper complètement à aucun des deux rôles. Il va bien falloir à un certain moment faire les arbitrages et trouver un moyen de légitimer ses décisions devant l'opinion. Le métier fondamentalement politique, c'est celui-là : arriver à ériger des préférences collectives, à créer un soutien populaire pour ses mesures. Cette fonction-là comporte aussi des éléments de rapports de forces, de liens avec d'autres partis politiques, avec les médias... Et ça, même un ministre « technique » va devoir s'y frotter à un certain moment. Et puis il y a l'autre aspect, l'aspect technique, dont, là non plus, aucun ministre ne peut vraiment complètement s'affranchir. Et, selon les profils, les ministres sont plus ou moins à l'aise avec l'un ou l'autre rôle.

Maggie De Block était docteure en médecine mais, en tant que ministre de la Santé, elle fut assez critiquée, y compris par le monde médical...

Certains ministères présentent une sensibilité particulière à la question de l'identité et du parcours du mandataire qui l'occupe. Les politiques qui voient arriver quelqu'un qui n'est pas issu du monde politique mais de la profession – Maggie De Block, ou bien Pap Ndiaye (professeur des universités, NDLR) à l'Education nationale en France – le soupçonnent parfois de corporatisme, de favoriser la corporation dont il est issu. Il y a aussi les éventuels conflits d'intérêts. Mais, d'un autre côté, comme vous le signalez, ceux et celles qui viennent à occuper un poste politique relatif à leur propre profession sont souvent considérés comme des traîtres par leurs pairs...