Wallonie

SPW
Service public
de Wallonie

- A Madame la Gouverneure et Messieurs les Gouverneurs ;
- A Mesdames et Messieurs les Députés provinciaux ;
- A Mesdames et Messieurs les membres des Collèges communaux ;
- A Mesdames et Messieurs les Président(e)s des Centres publics d'action sociale ;

Namur, le 16 DEC. 2013

Objet : Circulaire relative à la réforme du statut des titulaires des grades légaux

Mesdames,
Messieurs,

Le 22 août 2013, le Moniteur belge (*M. B.*, 22 août 2013) a publié les textes suivants :

- Le décret du 18 avril 2013 modifiant certaines dispositions du Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation ;
- Le décret du 18 avril 2013 modifiant certaines dispositions de la loi du 08 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale ;
- L'arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les règles d'évaluation des emplois de directeur général, directeur général adjoint, et directeur financier communaux ;
- L'arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les règles d'évaluation des emplois de directeur général et de directeur financier provinciaux ;
- L'arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les règles d'évaluation des emplois de directeur général, directeur général adjoint, et directeur financier des Centres publics d'action sociale ;
- L'arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les conditions de nomination aux emplois de directeur général, de directeur général adjoint et de directeur financier communaux ;

www.wallonie.be
N° Vert : 0800 1 1901 (informations générales)

DGO 5
DIRECTION GÉNÉRALE OPÉRATIONNELLE
DES POUVOIRS LOCAUX, DE L'ACTION SOCIALE ET DE LA SANTÉ
Avenue Gouverneur Bovesse 100, B-5100 Namur (Jambes) • **Fax :** +32 (0)81 32 37 80
Tél. : Direction générale - Action sociale et Santé : +32 (0)81 32 72 11 • Pouvoirs locaux : +32 (0)81 32 37 11

- L'arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les conditions de nomination aux emplois de directeur général et directeur financier provinciaux ;

- L'arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 mai 1999 fixant les dispositions générales d'établissement des statuts administratif et pécuniaire des directeurs généraux, directeurs généraux adjoints et directeur financiers des Centres publics d'aide sociale ;

- L'arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du juillet 2007 portant le règlement général de la comptabilité communale, en exécution de l'article L1315-1 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ;

- L'arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon modifiant l'arrêté royal du 02 juin 1999 portant le règlement général de la comptabilité provinciale ;

Ces textes sont entrés en vigueur au 1er septembre 2013.

Selon la Déclaration de politique régionale, le Gouvernement wallon s'est engagé en faveur des pouvoirs locaux à moderniser le statut des grades légaux.

Le rôle managérial du directeur général est renforcé. En effet, la réforme lui confie des missions de coordination, d'exécution des axes politiques, de préparation de dossiers, d'avis de légalité, de présidence du Comité de Direction.

Sa qualité de chef du personnel est réaffirmée au travers de sa participation aux procédures de recrutement, de son rôle clé lors des évaluations, et de la possibilité d'infliger des sanctions disciplinaires mineures.

Le directeur financier voit également son rôle renforcé au sein de l'administration locale. Il se voit assimilé à un inspecteur des finances dont l'avis est désormais requis en amont des décisions.

Ces nouveaux aspects des fonctions de directeur général et de directeur financier impliquent une définition rigoureuse des conditions d'accès à ces emplois. Désormais, en plus des conditions de diplôme, la réforme impose la détention d'un certificat de management public ou de tout autre titre équivalent et l'accomplissement d'un stage.

Une évaluation des titulaires des grades légaux est organisée. Celle-ci peut donner lieu à des bonifications financières ou, sous certaines conditions, déclencher une procédure de licenciement pour inaptitude professionnelle.

Au-delà de ces principes de bonne gouvernance, la réforme crée des nouveaux outils de gestion que sont la lettre de mission, le contrat d'objectifs et le Comité de direction.

CHAPITRE 1 - LE STATUT ADMINISTRATIF

- Articles L1124-2, §2, L1124-16, L1124-22, §2, alinéa 2, du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Article 41 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Article L2212-56, §3, L2212-63, §2 du Code de la Démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

Aux termes de ces dispositions, le nouveau statut administratif du directeur général, du directeur général adjoint et du directeur financier est fixé par un règlement établi par le Conseil et dans le respect des règles minimales établies par le Gouvernement.

En effet, l'un des objectifs de la réforme portée par les décrets du 18 avril 2013 précités et leurs arrêtés d'exécution est d'uniformiser le statut des titulaires des grades légaux entre les Communes, les CPAS et les Provinces.

Ainsi, les principes de base sont les mêmes en ce qui concerne les conditions d'accès à la fonction dont sont titulaires les grades légaux, l'obligation d'être soumis à un stage et à une évaluation, les conditions de remplacement du titulaire de la fonction de grade légal, ainsi qu'en ce qui concerne les règles de cumul, d'inéligibilité et d'incompatibilité.

La particularité de chacun de ces pouvoirs locaux a néanmoins été prise en compte dans l'application de ces principes.

Le nouvel arsenal législatif est entré en vigueur le 1er septembre 2013 et donc s'impose à tous les pouvoirs locaux. Toute nouvelle délibération prise dans ce cadre devra être prise dans le respect des nouveaux décrets précités du 18 avril 2013 et de leurs arrêtés d'exécution ainsi que dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables en matière de statut syndical et de tutelle administrative.

Les Communes adhérentes à e-tutelle utiliseront le formulaire « Statut administratif » pour transmettre leur délibération.

Section 1 - L'accès à l'emploi

- Articles L1124-2, L1124-16, L1124-22, du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Article 41 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Articles L2212-56 ; L2212-63, du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;
- Arrêtés du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les conditions de nominations aux emplois de directeur général, directeur général adjoint et directeur financier communaux ;
- Arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 mai 1999 fixant les dispositions générales d'établissement des statuts administratif et pécuniaire des directeurs généraux, directeurs généraux adjoints et directeur financiers des Centres publics d'aide sociale ;

- Arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les conditions de nominations aux emplois de directeur général et directeur financier provinciaux ;

Les décrets précités du 18 avril 2013 posent le principe selon lequel l'emploi de directeur général, de directeur général adjoint ou de directeur financier est accessible par recrutement, par promotion et par mobilité.

Ces trois possibilités doivent être prévues dans le statut administratif des titulaires des grades légaux. Aucune hiérarchie n'est toutefois appliquée entre ces procédures et le cumul de deux ou de ces trois modes d'accès est possible.

Lors de la décision de pourvoir à l'emploi déclaré vacant, il appartiendra au Conseil de déterminer la ou les procédures choisies.

Le règlement du Conseil doit en outre fixer les conditions d'admissibilité à l'emploi ainsi que les modalités pratiques de l'examen et ce, dans le respect des dispositions minimales contenues dans les arrêtés précités du Gouvernement wallon du 11 juillet 2013.

Les nouvelles règles de nomination et de procédures d'examen sont désormais plus exigeantes qu'auparavant, compte tenu des nouvelles missions et compétences requises.

Ces nouvelles exigences ne s'appliquent qu'aux appels à candidatures initiés après l'entrée en vigueur de la réforme, soit à dater du 1er septembre 2013.

Les procédures de recrutement ou de promotion entamées avant cette date peuvent néanmoins se poursuivre.

a) L'accès par recrutement

Le règlement du Conseil fixe les conditions générales d'admissibilité (1) et les modalités de recrutement (2) conformément au prescrit des arrêtés précités du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les conditions de nomination pour les titulaires des grades légaux des communes, des CPAS et des provinces.

- 1. Conditions générales d'admissibilité

Les conditions générales d'admissibilité à l'emploi de directeur général, de directeur général adjoint et de directeur financier, sont les suivantes :

1° être ressortissant d'un Etat membre de l'Union européenne ;
2° jouir des droits civils et politiques ;
3° être d'une conduite répondant aux exigences de la fonction ;
4° être porteur d'un diplôme donnant accès à un emploi de niveau A ;
5° être lauréat d'un examen ;
6° avoir satisfait au stage.

L'ensemble de ces conditions doivent être remplies pour pouvoir être nommé.

Cette liste est limitative. Le Conseil ne pourrait dès lors prévoir des conditions supplémentaires pour accéder à l'emploi de «directeur».

- 2. Les modalités de recrutement

Le règlement doit également déterminer au minimum :

1° les conditions de participation à l'examen ;
2° les modalités de son organisation ;
3° la composition du jury ;
4° l'ordre, le contenu et le mode de cotation des épreuves.

Concernant les conditions de participation à l'examen, le règlement doit prévoir les diplômes et certificats minimum suivants :

- Un diplôme donnant accès à un emploi de niveau A
- Un certificat de management public ou tout autre titre équivalent délivré par un organisme agréé par le Gouvernement sur avis du Conseil régional de la formation

Le « diplôme donnant accès à un emploi de niveau A » s'entend du diplôme universitaire ou assimilé au sens des Principes généraux applicables à la fonction publique locale et provinciale. S'agissant d'une condition minimum requise, l'autorité locale pourrait exiger des diplômes supplémentaires.

Le certificat de management public est une formation qui sera organisée par un organisme agréé par le Gouvernement wallon sur avis du Conseil régional de la Formation. Ce nouveau programme de formation a pour objectif de mettre à la disposition des grades légaux les outils nécessaires à un management public moderne. Les autorités locales seront informées de la mise en œuvre effective de ce cursus.

Tant que ledit certificat de management public n'est pas organisé au moment de fixer les conditions de participation à l'examen, il ne peut être exigé par la suite.

Ledit certificat ne sera par ailleurs pas exigé dans le chef du directeur général, du directeur général adjoint ou du directeur financier qui est en fonction, c'est-à-dire nommé ou stagiaire, au 1er septembre 2013.

Le « titre équivalent » au certificat de management public sera celui qualifié comme tel par le Gouvernement wallon sur avis du Conseil régional de la formation.

Concernant la composition du jury d'examen, le règlement doit prévoir la présence de 5 membres, lesquels sont :

- 2 experts désignés par le Collège ou le bureau permanent
- Un enseignant (universitaire ou école supérieure)
- 2 représentants de la fédération concernée par l'examen.

Cette liste est limitative.

En ce qui concerne la désignation des 2 experts, il convient d'écarter les experts qui présentent des risques de partialité ou se trouvent en situation de conflit d'intérêt à l'égard des candidats à la fonction de directeur général, de directeur général adjoint ou de directeur financier.

Ainsi, les experts ne pourraient être des membres d'une organisation syndicale représentative eu égard à leur rôle régi par le Statut syndical. De même les experts ne peuvent être membres du Collège/bureau permanent ou du Conseil, de la commune ou de la province, en tous les cas, membres des autorités du pouvoir local où la procédure a lieu.

Rien n'empêche, cependant, que l'expert désigné par le Collège pour composer le jury d'un examen de recrutement d'un directeur général soit le directeur financier ou le directeur général adjoint de l'autorité locale qui recrute ou d'une autre autorité locale.

En ce qui concerne la désignation des 2 représentants de la fédération concernée par l'examen, le critère déterminant est la qualité de membre de ladite fédération. Peu importe par conséquent que ce représentant soit encore ou non en fonction au moment du recrutement.

Il pourrait dès lors bien s'agir, à l'occasion d'un examen de recrutement d'un directeur financier du CPAS, d'un directeur financier du CPAS admis à la retraite ou d'un directeur financier provincial.

Enfin, la présente réforme n'a pas modifié la possibilité pour des observateurs d'être présents à l'examen (voyez notamment les organisations syndicales).

Concernant l'examen de recrutement proprement dit, il doit comporter au minimum les deux épreuves suivantes :

- une épreuve d'aptitude professionnelle ;
- une épreuve orale d'aptitude à la fonction et à la capacité de management.

Ce minimum requis implique que des épreuves supplémentaires pourraient être organisées pour autant qu'elles soient prévues dans la délibération fixant les conditions de recrutement.

Quant à l'épreuve d'aptitude professionnelle, il est rappelé que les matières énumérées dans les arrêts précités du 11 juillet 2013 sont limitatives. Il est néanmoins possible de prévoir des pondérations différentes dans certaines matières en fonction de l'emploi à pourvoir.

A l'issue de l'examen, le jury remet un rapport au Collège/bureau permanent.

Sur base de ce rapport, et après avoir éventuellement entendu les lauréats, le Collège/bureau permanent propose au Conseil un candidat stagiaire en motivant son choix.

b) *L'accès par mobilité*

Le mécanisme de mobilité volontaire entre les membres du personnel statutaire des communes et des CPAS tel que prévu par l'arrêté royal n° 519 du 31 mars 1987 est abrogé en ce qui concerne les titulaires des grades légaux (article 49 du décret du 18 avril 2013 modifiant certaines dispositions du Code de la démocratie locale et de la Décentralisation).

Désormais, le directeur général, le directeur général adjoint ou le directeur financier peut bénéficier de la mobilité entre pouvoirs locaux mais sans droit de priorité sur les autres candidats au recrutement.

Toutefois, ceux qui empruntent la voie de la mobilité pourront être dispensés de l'épreuve d'aptitude professionnelle et de l'obligation d'obtenir le certificat de management. Il apparaissait en effet logique pour ceux qui sont déjà titulaires d'un grade légal de les dispenser de ces conditions de nomination.

La dispense n'est cependant attribuée d'une part que, entre pouvoirs locaux ou entre pouvoirs provinciaux, et d'autre part que pour une *« fonction équivalente »*, c'est-à-dire pour un poste du même titre.

Ainsi, la dispense de l'épreuve d'aptitude professionnelle et de l'obtention du certificat de management public sera accordée à un directeur général d'une commune qui postule à un emploi de directeur général du CPAS du même ressort ou d'une autre commune, ou d'un autre CPAS. *A contrario*, il ne bénéficiera pas de ces dispenses s'il postule à un emploi de directeur général adjoint ou de directeur financier de ces entités locales, ni s'il postule à un emploi de directeur général, de directeur général adjoint ou de directeur financier d'une province.

c) *L'accès par promotion*

Des prescriptions contenues dans les arrêtés d'exécution entourent les conditions d'accès à l'emploi de directeur général, de directeur général adjoint ou de directeur financier par promotion.

Ainsi, le Conseil désigne le ou les grades dont les agents sont titulaires pour pouvoir postuler, par promotion, à l'un des emplois précités, étant entendu que :

- Si l'administration locale compte plus de deux agents de niveau A, l'accès à la fonction de directeur ne peut être ouvert qu'aux agents de niveau A ;
- Si l'administration locale compte deux ou moins de deux agents de niveau A, l'accès peut être ouvert aux agents de niveau D6, B, C3 et C4 disposant de dix années d'ancienneté dans ces niveaux. Il est précisé que dans ce dernier cas, la délibération qui fixe les conditions d'accès doit prévoir l'accès à l'ensemble de ces niveaux D6, B, C3 et C4 et non uniquement à l'un de ceux-ci et ne pourrait exiger plus de dix années d'ancienneté.

A l'instar de ce qui est prévu pour le recrutement, l'examen de promotion comporte au minimum les deux épreuves suivantes :

- l'épreuve d'aptitude professionnelle
- l'épreuve orale d'aptitude à la fonction et à la capacité de management

Sont néanmoins dispensés de l'épreuve d'aptitude professionnelle, les agents ayant réussi un examen ou un concours d'accession à un grade au moins égal à celui de chef de bureau et qui disposent de cinq années d'ancienneté dans ce niveau. Cette dispense ne s'applique toutefois pas au niveau provincial.

Les années d'ancienneté susvisées (10 ans, 5 ans) s'entendent des années prestées, quelque soit le statut de l'agent durant ces années (contractuel, APE, etc...).

Les candidats à la promotion doivent également être détenteurs du certificat de management public à partir du moment où il sera organisé.

Section 2 - Le stage

- Article L1124-2 et L1124-16 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation(Commune) ;
- Article 41 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Article L2212-56 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;
- Arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les conditions de nominations aux emplois de directeur général, directeur général adjoint et directeur financier communaux ;
- Arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 mai 1999 fixant les dispositions générales d'établissement des statuts administratif et pécuniaire des directeurs généraux, directeurs généraux adjoints et directeur financiers des Centres publics d'aide sociale ;
- Arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les conditions de nominations aux emplois de directeur général et directeur financier provinciaux ;

A l'issue des procédures d'examen d'accession à la fonction de directeur général, de directeur général adjoint ou de directeur financier, le Conseil désigne le lauréat appelé à occuper cette fonction.

La nomination à titre définitif est toutefois subordonnée à une période de stage, élément neuf pour les titulaires des grades légaux communaux et provinciaux.

Il est en effet apparu essentiel de permettre au grade légal de faire preuve de ses compétences dans la gestion effective de son administration, et de s'aligner sur ce qui se pratiquait déjà au niveau de certains CPAS.

Durant cette période, le candidat stagiaire a le même statut que tout membre du personnel statutaire stagiaire au niveau local et provincial.

Par ailleurs, par rapport à son administration d'origine, le stagiaire, issu de la promotion ou de la mobilité, pourrait, si c'est prévu dans ce statut, solliciter un congé pour stage et ainsi retrouver son ancien poste en cas de licenciement.

a) L'obligation de stage

Comme déjà précisé, le lauréat choisi pour occuper la fonction de directeur général, directeur général adjoint ou directeur financier ne pourra être nommé à titre définitif que s'il réussit le stage. Celui-ci est donc obligatoire.

Aucune dispense de stage n'est prévue.

Le stage n'est imposé que lorsqu'il était prévu au titre de conditions de nomination à l'emploi de directeur général, de directeur général adjoint ou de directeur financier.

Ainsi, le directeur d'une commune ou d'une province désigné suite à une procédure d'examen entamée avant l'entrée en vigueur de la réforme ne devra pas remplir cette condition de stage.

Enfin, il est évident qu'un directeur général *faisant fonction* ou un directeur financier *faisant fonction* ne peut faire valoir l'exercice de ses fonctions supérieures comme l'équivalent d'un stage.

b) Le déroulement du stage

Le stage a une durée de principe d'un an.

Lorsque le certificat de management public sera organisé, la durée de ce stage peut toutefois être prorogée d'une année supplémentaire si le directeur n'a pu obtenir le certificat de management public durant cette première année de stage.

Pendant la durée du stage, les directeurs sont accompagnés dans les aspects pratiques de leur fonction par une commission de stage.

Au niveau des communes et des CPAS, cette commission est composée de 3 directeurs généraux ou de 3 directeurs financiers désignés par la fédération concernée sur base d'une liste de directeurs disposant d'un minimum de dix années d'ancienneté dans la fonction de directeur général ou de directeur financier.

Au niveau des provinces, la commission de stage est composée de 2 membres désignés de la même manière que dans les communes et les CPAS. En cas de carence, le choix s'opère sur base de la liste précitée des directeurs dressée au niveau des Communes.

c) La fin du stage

A l'issue de la période de stage, la commission procède à l'évaluation du directeur général, du directeur général adjoint ou du directeur financier et établit un rapport motivé dans lequel elle conclut à l'aptitude ou non du directeur concerné à exercer la fonction. Un membre du Collège/bureau permanent est associé à l'élaboration du rapport.

Il est précisé que la conclusion du rapport de la commission de stage ne lie en rien la décision prise par le Conseil. Ce dernier demeure en effet toujours libre, à l'issue du stage, de licencier ou de nommer à titre définitif le directeur général, directeur général adjoint ou le directeur financier.

Si la décision de licenciement est prononcée, le directeur général, le directeur général adjoint ou le directeur financier issu de la promotion conserve le droit à récupérer son poste antérieur à la promotion.

Lorsque le stage concerne un directeur financier commun à la Commune et au CPAS, ce dernier fera l'objet d'un rapport et d'une délibération dans chacune de ces entités locales. Il est dès lors possible que ce directeur financier soit licencié d'un côté et nommé de l'autre. De telles décisions devraient toutefois être soumises, au préalable, à la concertation Commune/CPAS.

Section 3 - L'évaluation

- Article L1124-50 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Article 41 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Article L2212-56 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;
- Arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les règles d'évaluation des emplois de directeur général, directeur général adjoint, et directeur financier communaux ;
- Arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les règles d'évaluation des emplois de directeur général, directeur général adjoint, et directeur financier des Centres publics d'action sociale ;
- Arrêté du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les règles d'évaluation des emplois de directeur général et de directeur financier provinciaux ;

Tout directeur général, directeur général adjoint et directeur financier nommé à titre définitif fait l'objet d'une évaluation. Il est apparu essentiel aux yeux du législateur que les fonctionnaires dirigeants d'une collectivité locale qui évaluent l'ensemble du personnel, soient eux-mêmes soumis à l'évaluation et ce, à l'instar de ce qui est pratiqué à tous les autres niveaux de pouvoirs.

Des garde-fous entourent toutefois cette évaluation. L'accent a été mis sur l'objectivité de celle-ci, au travers de la composition du Collège d'évaluateurs, des critères d'évaluation et de la présence des pairs durant la procédure d'évaluation. Par ailleurs, une classification des mentions de l'évaluation est opérée.

a) *Le Collège d'évaluateurs*

Le directeur général, directeur général adjoint et directeur financier est évalué par les membres du Collège et par deux membres désignés par la fédération concernée.

Ceux-ci sont désignés de la même manière que les membres de la commission de stage citée plus haut.

De même, il est conseillé de vérifier l'absence de risque de conflit d'intérêts ou de partialité dans le chef de ces membres. Ainsi, les membres désignés de la fédération, aujourd'hui évaluateurs, ne devraient pas ultérieurement être évalués par le grade légal et inversement.

Le Collège/bureau permanent peut s'adjoindre les services d'un expert externe aux fins de l'éclairer. Celui-ci n'a aucune voix délibérative.

Cet expert devrait en toute logique exercer ou avoir exercé des fonctions équivalentes (c'est-à-dire par exemple dans un pouvoir local de même taille) à celles du grade légal évalué et être porteur d'un diplôme de niveau A ou équivalent.

Il pourrait par ailleurs s'agir d'un membre d'un service de ressources humaines d'une administration fédérale ou d'un consultant en management.

Afin d'éviter tout conflit d'intérêt, il ne pourrait cependant s'agir d'un mandataire, d'un membre du Collège, d'un membre d'une organisation syndicale représentative ou d'une des fédérations.

b) *Les critères d'évaluation*

Les critères d'évaluation sont fixés dans la grille annexée aux arrêtés du 11 juillet 2013 du Gouvernement wallon fixant les règles d'évaluation.

Le directeur général est évalué sur ses compétences managériales, sur l'accomplissement de ses missions légales ainsi que sur les compétences et la qualité des actions mises en œuvre en vue d'atteindre les objectifs précisés dans le contrat d'objectifs. L'absence de contrat d'objectifs n'empêche nullement le grade légal d'être évalué dans la mesure où, au vu de ce qui précède, cet élément n'est pas le seul critère d'évaluation.

Le directeur financier n'a pas de contrat d'objectif. Il est donc évalué sur l'ensemble de ses missions reprises dans sa description de fonctions ainsi que dans le rapport relatif à son entretien de planification.

c) *La procédure d'évaluation*

Le directeur général, directeur général adjoint et le directeur financier sont évalués tous les trois ans à l'issue d'un entretien d'évaluation, étant entendu que la première évaluation doit intervenir au plus tard deux ans après la date de l'entrée en vigueur de la réforme, soit au plus tard le 1er septembre 2015.

Chaque période d'évaluation, d'une durée de 3 ans, est rythmée par les étapes suivantes :

1. L'entretien de planification : cet entretien vise à déterminer les objectifs individuels à atteindre et la description de fonction du directeur. Il appartient au Collège/bureau permanent de convoquer le grade légal dans les deux mois de chaque période d'évaluation étant entendu que l'entretien doit avoir lieu dans un délai raisonnable suivant la convocation ;

2. Le rapport de planification : il est rédigé par le Collège/bureau permanent dans le mois qui suit l'entretien de planification ;

3. Le rapport d'évaluation : en préparation de l'entretien d'évaluation, il est établi par le directeur général sur la base du contrat d'objectifs, et par le directeur général adjoint et le directeur financier concerné sur la base du rapport de planification ;

4. L'entretien d'évaluation : au plus tôt quatre mois et au plus tard deux mois avant la fin de chaque période d'évaluation, le Collège/bureau permanent invite le titulaire du grade légal à l'entretien d'évaluation ;

5. La proposition d'évaluation rédigée dans le mois qui suit l'entretien d'évaluation ;

6. Les remarques éventuelles du directeur général, du directeur général adjoint ou du directeur financier : dès la notification de la proposition d'évaluation, ces derniers signent et retournent cette proposition, accompagnée de remarques éventuelles ;

7. L'évaluation définitive : le Collège/bureau permanent arrête définitivement l'évaluation et la communique au Conseil.

Un ou plusieurs entretiens de fonctionnement interviennent chaque fois que cela est nécessaire entre le Collège/bureau permanent, d'une part, et les directeurs, d'autre part, à la demande de l'une ou l'autre partie. Cet entretien vise notamment à trouver des solutions aux difficultés rencontrées par une des parties. (Exemple : le retard dans les procédures de recrutement d'agent freine la réalisation des objectifs arrêtés dans la planification. Un entretien de fonctionnement permettrait de revoir les objectifs).

Chacune des étapes préalables à la décision d'évaluation est importante pour le grade légal puisqu'elles constituent peu à peu le dossier d'évaluation de ce dernier, sur base duquel il devra éventuellement se défendre s'il souhaite contester l'évaluation dont il fera l'objet. A l'instar de ce qui se pratique au niveau régional ou fédéral, les entretiens de planification et de fonctionnement doivent être des moments où le grade légal doit être actif en ce sens qu'il s'agit de se mettre d'accord avec le collège/bureau permanent sur ce qui sera mentionné dans les rapports précités.

En outre, par souci d'objectivité, il est rappelé qu'à chaque stade de la procédure, deux membres désignés par la fédération concernée, sont obligatoirement présents. Ces membres ont une voix délibérative.

Enfin, les délais précisés lors de chacune des étapes de la procédure d'évaluation sont des délais d'ordre prescrits dans l'intérêt d'un bon fonctionnement de l'administration. Ces délais ne sont toutefois assortis d'aucune sanction.

Toutefois, à défaut d'évaluation ou lorsqu'elle n'a pas été réalisée dans les quatre mois suivant la date de l'échéance et pour autant que les directeurs en aient fait la demande à l'autorité compétente, celle-ci est réputée favorable et ses effets rétroagissent à la date de l'échéance.

d) *Les effets des mentions de l'évaluation*

Seule la décision finale d'évaluation est susceptible de recours auprès de la Chambre de recours régionale. En effet, les pièces constituant le rapport d'évaluation ne sont que des actes préparatoires à ladite décision finale.

A l'issue de la période d'évaluation, le directeur fait l'objet d'une décision d'évaluation « excellente », ou « favorable », ou « réservée », ou « défavorable ».

L'évaluation « excellente » permet l'octroi d'une bonification financière. Partant, il s'agit d'une faculté. La décision de ne pas accorder celle-ci pourrait en effet, par exemple, s'expliquer par des contraintes financières.

La bonification consiste à octroyer un montant équivalent à une annale supplémentaire. Elle s'apparente à une prime qui n'est nullement liée au traitement du directeur concerné mais dont le montant fait référence à l'échelle barémique de ce dernier.

Exemple : un directeur général d'une commune de catégorie 1, amplitude 15 bénéficie d'annales s'élevant à 933, 33 euros. Le montant de sa bonification est de 933, 33 euros, à indexer. Cette prime est donc perçue en sus du traitement.

La bonification ne peut être accordée « qu'à l'issue du second cycle d'évaluation ».

Cela signifie que le système d'octroi de bonification ne peut être mis en œuvre qu'à l'issue du second cycle d'évaluation et donc au plus tôt en 2018 dans l'hypothèse où le grade légal obtient une évaluation « excellente » en 2015. Passé 2018, la bonification peut être octroyée simultanément à l'obtention de la mention « excellente ».

Par ailleurs, une fois acquise, cette bonification est octroyée sans limitation dans le temps, et ce, même en cas d'évaluation défavorable attribuée lors du ou des cycles d'évaluation suivants. En outre, toute nouvelle bonification financière s'ajoute aux précédentes.

L'évaluation « favorable » ne produit en principe aucun effet, sauf pour le traitement du directeur général en cas d'application de l'article 51 du Décret du 18 avril 2013 modifiant certaines dispositions du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (voir plus loin).

Les évaluations « réservée » et « défavorable » ont pour effet de maintenir le traitement jusqu'à la prochaine évaluation en ce sens que l'avancement dans l'échelle est bloqué.

Une évaluation intermédiaire a lieu après 6 mois en cas d'évaluation « réservée » et après un « an » en cas d'évaluation « défavorable ».

Lorsque le directeur fait l'objet de deux évaluations défavorables successives, le Conseil peut décider de le licencier pour inaptitude professionnelle. Il s'agit d'une faculté.

Remarque : il est entendu que le directeur financier commun (à la Commune et au CPAS du même ressort) fera l'objet de deux évaluations distinctes, à savoir celle émanant de la Commune et celle émanant du CPAS. Il y aura lieu d'être attentif aux conséquences de ces décisions d'évaluation. Ce type de réflexion devrait être soumis à la concertation commune/CPAS.

e) Le recours contre la décision d'évaluation

L'évaluation « favorable », « réservée » ou «défavorable » est susceptible de recours devant la Chambre de recours régionale telle qu'organisée par les articles L1218-1 et suivants du Code de la démocratie locale.

Le recours doit être introduit dans les quinze jours de la notification de l'évaluation.

La Chambre de recours émet un avis motivé « favorable » ou « défavorable ».

L'avis défavorable de la Chambre de recours est contraignant en ce sens qu'il oblige l'autorité compétente à procéder à une nouvelle évaluation.

Section 4 - Le cumul

- Articles L1124-5, L1124-38, du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Articles L2212-60, L2212-66 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;
- Article 49 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;

Le directeur général, le directeur général adjoint et le directeur financier ne peuvent pas cumuler des activités professionnelles. Par activité professionnelle, il faut entendre toute occupation dont le produit est un revenu professionnel au sens de l'article 23 du Code des impôts sur les revenus de 1992, à l'exception des jetons de présence perçus dans l'exercice d'un mandat et des revenus issus des mandats à l'article L5111-1.

Toutefois, le conseil peut autoriser le cumul sur demande écrite et préalable du directeur, pour une durée renouvelable de trois ans, si le cumul n'est pas:

1° de nature à nuire à l'accomplissement des devoirs de la fonction;

2° contraire à la dignité de la fonction;

3° de nature à compromettre l'indépendance du directeur ou créer une confusion avec sa qualité de directeur.

L'autorisation est révocable.

En outre, le cumul d'activités professionnelles inhérentes ou ayant trait à l'exercice de la fonction s'exerce de plein droit. Est inhérente à l'exercice de la fonction toute charge:

1° exercée en vertu d'une disposition légale ou réglementaire;

2° inhérente à une fonction à laquelle le directeur général, le directeur général adjoint et le directeur financier est désigné d'office par le conseil.

Section 5 - Incompatibilités et inéligibilités

- Articles L1125-1, 12°, L2212-76, §3 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ;
- Article 52 du Décret du 18 avril 2013 modifiant certaines dispositions du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ;
- Article 22 du Décret du 18 avril 2013 modifiant la loi du 08 juillet 1976 organique des centres publics d'aide sociale ;

a) Incompatibilités

Ne peuvent faire partie du Conseil communal/provincial ni du Collège communal/provincial respectivement de la commune ou de la province dans laquelle il exerce ses fonctions, les parents ou alliés jusqu'au deuxième degré inclus, avec le directeur et les personnes unies par les liens du mariage ou de la cohabitation légale avec celui-ci.

Ces incompatibilités ne seront d'application que lors du renouvellement des conseils communaux et provinciaux de 2018.

En outre, ces incompatibilités ne seront pas d'application pour les membres des conseils et des collèges communaux et provinciaux élus ou désignés préalablement et continuant à siéger sans interruption dans ces organes après cette date.

b) Inéligibilités

Le directeur et le receveur régional ne sont pas éligibles dans leur propre commune. De même, le directeur général provincial ou le directeur financier provincial n'est pas éligible dans l'une des Communes de la province où il exerce ses fonctions.

Ces principes d'inéligibilité n'entrent en vigueur que lors du prochain renouvellement intégral des pouvoirs locaux en 2018.

Section 6 - Le remplacement temporaire

Toute absence du directeur général ou du directeur financier est assurée par un agent désigné en qualité de directeur général/directeur financier « faisant fonction ».

Ils sont désignés pour une durée fixée par les dispositions visées ci-dessous. Il s'ensuit que chaque « directeur » *faisant fonction* au 1er septembre 2013 doit faire l'objet d'une nouvelle désignation *faisant fonction.*

Ces agents font fonction de directeur général ou de directeur financier mais ne sont pas soumis aux règles précitées relatives aux conditions d'accès, au stage, ni à l'évaluation.

N'étant pas nommé à titre définitif, le directeur f.f. n'est pas soumis à la prestation de serment.

a) le directeur général faisant fonction

- Articles L1124-19, L1124-20, L1124-17 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Articles 41ter et 46 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Article L2212-59 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

En cas d'absence du directeur général ou de vacance de l'emploi, le collège/bureau permanent désigne un directeur général *faisant fonction* et ce, pour une durée maximale de trois mois, renouvelable.

Pour une période ininterrompue n'excédant pas trente jours, le collège/bureau permanent peut déléguer au directeur général la désignation du directeur général *faisant fonction.* La délégation au directeur général du pouvoir de désigner le directeur f.f doit être prise par une délibération du collège. Par la suite, peu importe la forme choisie par le directeur général pour désigner le directeur f.f.

En pratique, il arrivait, avant la réforme que le nom de la personne ainsi désignée soit transmise au Collège au préalable en sorte que la question était réglée dans une délibération. Dans les petites structures, il peut être imaginé que le nom du directeur f.f. soit communiqué par le directeur général par note de service.

Ce dernier est appelé à accomplir toutes les missions et compétences du directeur général. A ce titre, il bénéficie de l'échelle de traitement du titulaire et ce, dès le premier jour de l'exercice de ces fonctions. Une prévision budgétaire est dès lors nécessaire lors de chaque absence du directeur général en titre. Il s'agit en outre bien de traitement et non d'allocation pour l'exercice de fonctions supérieures.

Il est rappelé toutefois que dans les communes de plus de 10 000 habitants, le directeur général communal ou de CPAS peut être aidé dans l'exercice de ses missions par un directeur général adjoint. Ce dernier assure d'office toutes les fonctions du directeur général en cas d'absence de celui-ci.

b) le directeur financier faisant fonction

- Article L1124-22 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Article 46 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Article L2212-64 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

En cas d'absence du directeur financier pour une durée maximum de 30 jours, ce dernier peut désigner le directeur financier faisant fonction, agréé par le Conseil ou le collège/bureau permanent.

Dans les autres cas, il appartient au Conseil de désigner le directeur financier faisant fonction et ce, pour une durée maximale de trois mois, renouvelable.

Le directeur financier *faisant fonction* exerce toutes les missions du titulaire du grade légal et bénéficie partant de l'échelle de traitement de ce dernier, dès le premier jour du remplacement. La prévision budgétaire précitée est également de mise.

CHAPITRE 2 - LE STATUT PECUNIAIRE

- Articles L1124-6, L2212-56 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ;
- Article 51 du Décret du 18 avril 2013 modifiant certaines dispositions du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ;

Des responsabilités accrues, des missions élargies et la mise en œuvre d'une évaluation effective justifient une « revalorisation » barémique significative des titulaires des grades légaux.

La première mesure a été prise au niveau des catégories de communes auxquelles sont associés les barèmes de ces derniers. Les 22 catégories de communes ont été réduites à 5 catégories et le système du reclassement dit « fictif » a été abrogé. Un phasage dans l'adaptation des barèmes a toutefois été prévu.

Par contre, les dispositions relatives aux amplitudes d'échelle, à la possibilité d'augmentations biennales et aux pourcentages des échelles barémiques des traitements des directeurs financiers et des directeurs généraux des CPAS, demeurent inchangées.

Ces barèmes sont fixés par le Conseil et, ce, dans le respect des législations relatives au statut syndical et à la tutelle spéciale d'approbation.

Un modèle de délibération est joint à la présente circulaire (Annexe 1).

Les Communes adhérentes à e-tutelle utiliseront le formulaire « Statut pécuniaire » pour transmettre leur délibération.

Section 1 – Les catégories de communes

Le reclassement qui était d'application sur base de l'article L1124-7 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation a été abrogé.

En effet, l'article L1124-8, al. 4 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation tel que modifié par l'article 9 du décret du 18 avril 2013 précité prévoit que « *Les communes sont classées d'après le chiffre de leur population, à moins qu'elles n'aient fait l'objet d'un reclassement* », les termes « en application de l'article L1124-7 » ayant été supprimés.

Toutefois, ce n'est pas pour autant que le système de reclassement subsiste. En effet, les arrêtés de reclassement avaient été pris sur base de l'article L1124-6 ancien dudit Code de la démocratie locale, lequel a été modifié pour ne reprendre que 5 catégories de communes au lieu de 22 catégories. Il s'ensuit que cette modification substantielle fait perdre aux arrêtés de reclassement leur base légale. Dans la mesure où aucune mesure transitoire ne prévoit le maintien des reclassements antérieurs, la nouvelle législation doit s'appliquer de manière immédiate.

Dorénavant, les Communes sont réparties en cinq catégories.

L'appartenance à l'une des 5 catégories de communes, formalisée dans une délibération du Conseil, est déterminée selon le chiffre de la population applicable au 1er janvier de l'année du renouvellement intégral.

Une Province est automatiquement classée dans la catégorie des communes de plus de 80. 001 habitants.

Les catégories de communes déterminent l'échelle de traitement du directeur général, laquelle échelle doit se situer entre les montants minima et maxima fixés à l'article L1124-6, §1er du Code précité.

Section 2 – Le traitement des directeurs généraux et directeurs financiers

a) *Les principes*

Pour fixer l'échelle barémique du directeur général communal/provincial, le Conseil communal/provincial a le choix entre :

- L'application de principe de l'échelle barémique fixée à l'article L1124-6 du Code précité (« revalorisation barémique à 100% ») ;
- Ou l'application de la dérogation prévue à l'article 51 précité du décret du 18 avril 2013.
    - Cette dérogation permet de limiter les effets de la revalorisation barémique à une augmentation barémique d'un montant minimum de 2500 euros (à indexer) par rapport à l'échelle en vigueur à la date du 1er septembre 2013 (soit des anciennes échelles barémiques).
    - Le solde éventuel est attribué à l'issue de la première évaluation favorable, soit au plus tôt en 2015. Ce solde est un reliquat par rapport à l'année en cours et n'est pas attribué avec effet rétroactif.
    - Par ailleurs, il est entendu que le montant octroyé en application de l'article 51 (2500 euros au minimum) n'entrave nullement le développement de l'échelle barémique du titulaire. Ainsi, une fois ce montant octroyé, viendront s'ajouter à l'échelle, ainsi augmentée, les annales, ou biennales le cas échéant, jusqu'à l'issue de la première évaluation favorable du titulaire.

La règle relative à la limitation du traitement du directeur général de CPAS à 97,5% de l'échelle barémique du directeur général de la commune n'a pas été modifiée. Cependant, indépendamment du choix du Conseil communal d'accorder au directeur général la revalorisation barémique à 100% ou d'en limiter les effets, le Conseil de l'action sociale a également le choix entre ces deux dernières options.

Enfin, les règles relatives à la fixation de l'échelle barémique des directeurs financiers demeurent inchangées. Il s'agit toujours d'un montant correspondant à 97, 5% de l'échelle barémique applicable au directeur général de son administration.

Il est précisé que les délibérations qui se prononcent sur la fixation de ces échelles barémiques doivent, au préalable, faire l'objet d'une concertation Commune/CPAS. Ce sera notamment le cas lors de la fixation de l'échelle barémique d'un directeur financier commun, qui exerce ses compétences à la fois pour la Commune et pour le CPAS.

A titre d'exemple, un tableau des amplitudes d'échelles barémiques établies selon les 5 nouvelles catégories de communes est repris en annexe de la présente Circulaire (Annexe 2).

b) *Applications au niveau local (Commune-CPAS)*

- Hypothèse de départ

- Commune dont la population est de 21.000 habitants ;
- Directeur général avec une ancienneté de 5 ans ;
- Régime de temps plein pour le Directeur général du CPAS ;
- Amplitude de 20 ans ;
- Catégorie de la commune avant la réforme : 17 ;
- Echelle de traitement au rang 5 avant réforme = 37.426,67 euros ;
- Catégorie de la commune après la réforme : 3
- Echelle de traitement au rang 5 après réforme = 45.100 euros ;

- Fixation des barèmes au niveau communal

Situation n°1 : choix de la revalorisation barémique à 100%

Le traitement du directeur général est donc de : 45.100 euros.

Le traitement du directeur financier est de 45.100 euros X 97, 5% = 43.972, 5 euros.

Situation n°2 : choix de limiter les effets de la revalorisation

Le directeur général se voit attribuer son ancienne échelle, augmentée d'un montant à déterminer par le Conseil et qui ne peut être inférieur à 2500 euros.

Eu égard à l'hypothèse de départ ci-dessus, le traitement du directeur général sera de 37.426, 67 euros (ancienne échelle au rang 5) + 2500 euros, soit 39.926,67 euros au 1 septembre 2013.

A l'issue de la première évaluation favorable, soit au plus tôt en 2015, le directeur général percevra le solde, à savoir la différence entre le montant de son ancienne échelle au rang 7 (catégorie de commune n° 17, amplitude 20 ans), soit 39.007,31 euros et le montant de la nouvelle échelle au rang 7, soit 46.900 euros (catégorie de Commune n° 3, amplitude de 20 ans) soit un solde de 7892.69 euros.

Pour rappel, l'échelle barémique du directeur financier correspond à 97, 5% de l'échelle de traitement du directeur général de la même commune augmentée d'un montant équivalent à 2500 euros.

L'échelle de traitement du directeur financier est fixée au moment de la 1ère fixation de l'échelle barémique du directeur général, soit au 1er septembre 2013. Par la suite, le directeur financier évolue dans sa propre échelle indépendamment de l'évaluation ultérieure du directeur général. En effet, l'évaluation demeure strictement individuelle.

Par conséquent, la circonstance que le directeur général perçoive le solde susvisé lors de sa première évaluation favorable en 2015 n'a aucune incidence sur l'échelle de traitement du directeur financier.

- Fixation des barèmes au niveau du CPAS

Comme précisé plus haut, le Conseil de l'action sociale dispose également du choix d'appliquer à son directeur général, la revalorisation barémique à 100% ou la limitation des effets de cette revalorisation.

Situation n°1 : si choix du CPAS de la revalorisation barémique à 100%

Pour rappel, le traitement du directeur général du CPAS est de 97,5% de l'échelle barémique du directeur général de la Commune du même ressort.

Eu égard à l'hypothèse de départ, la nouvelle échelle du directeur général de la Commune est de 45.100 euros.

Le traitement du directeur général du CPAS = 45.100 euros x 97.5% = 43.972,5 euros

Situation n°2 : si choix du CPAS de limiter les effets de la revalorisation

Il est fait application de l'ancienne échelle du directeur général du CPAS, soit 97,5% de l'ancienne échelle du directeur général de la commune auquel s'ajoute un montant minimum de 2500 euros, c'est-à-dire (37.426,67 x 97,5%) + 2500 euros = 38.991 euros.

Le solde sera attribué au directeur général du CPAS à l'issue de sa première évaluation favorable.

Il est entendu que le CPAS peut par ailleurs décider de limiter les effets de la revalorisation barémique à une augmentation barémique d'un montant différent de celui prévu pour le directeur général de la commune (ex : montant de 5000 euros alors que le Conseil communal a accordé 3000 euros à son directeur général).

Quant à l'échelle de traitement du directeur financier du CPAS, il s'agira, comme au niveau de la Commune, de lui appliquer les 97,5% de celle du directeur général de CPAS.

c) Applications au niveau provincial

Pour rappel, le traitement du directeur général de la Province est fixé par le Conseil provincial dans les limites minimum et maximum de l'échelle de traitement liée à la fonction de directeur général des communes de plus de 80.001 habitants, soit la catégorie de communes n° 5.

La fixation du traitement du directeur général et du directeur financier s'opère de la même manière qu'au niveau de la Commune.

Section 3 - Le traitement des directeurs faisant fonction

Depuis la réforme, le directeur général *faisant fonction* et le directeur financier *faisant fonction* bénéficient de l'échelle de traitement du titulaire et ce, dès le premier jour à partir duquel ils sont amenés à exercer les fonctions du directeur qu'ils remplacent.

Section 4 - Le traitement des directeurs généraux adjoints

Le traitement des directeurs généraux adjoints est fixé par le Conseil communal/de l'action sociale. Cependant, celui-ci doit être inférieur à celui fixé pour le directeur général de la commune et du CPAS.

CHAPITRE 3 - LES NOUVELLES MISSIONS DU DIRECTEUR GENERAL

- Article L1124-4 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Article 45 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Article L2212-58 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

Les missions habituelles du directeur général n'ont pas été modifiées et sont rappelées dans le cadre de cette réforme. Elles consistent ainsi à préparer les dossiers soumis au Conseil, Collège/bureau permanent, à assister sans voix délibérative aux séances du Conseil et Collège/bureau permanent, à rédiger les procès-verbaux du Conseil et en assurer leur transcription.

Par ailleurs, la présente réforme consiste à confier de nouvelles responsabilités au directeur général aux fins d'assurer une gestion plus dynamique au sein des pouvoirs locaux. Elles se traduisent par son rôle renforcé de chef du personnel et par sa qualité de directeur général des services.

Il est souligné que si ses missions sont élargies et exercées de manière plus autonome, le directeur général agit sous le contrôle du Collège/Président du Conseil de l'action sociale en ce sens que ce dernier peut intervenir dans cette gestion en cas de désaccord, l'autorité politique demeurant en outre la seule autorité décisionnelle.

Section 1 - Le renforcement de son rôle de chef du personnel

a) *Il dirige et coordonne les services*

Le directeur général se voit octroyer une réelle compétence de gestion des ressources humaines. Il évalue ses besoins et établit à cette fin un organigramme (voir plus loin).

En sa qualité de chef du personnel, il lui appartient par exemple de proposer une répartition des tâches avec le directeur général adjoint. Cette répartition sera *in fine* avalisée par le Collège/bureau permanent.

b) Il participe activement au recrutement du personnel

Désormais, le directeur général participe avec voix délibérative au jury d'examen dans le processus de recrutement ou d'engagement de personnel. Il peut déléguer cette mission à un agent pour autant que ce dernier soit de niveau supérieur au candidat à l'examen.

c) Il arrête le projet d'évaluation du personnel

Auparavant, aucune disposition légale ne prévoyait ce rôle, aujourd'hui dévolu au directeur général.

La procédure d'évaluation et le rôle du « secrétaire communal » dans ce processus est décrite dans la Circulaire du 02 avril 2009 relative aux principes applicables à l'évaluation du personnel des Pouvoirs locaux (Circulaire Pacte).

La réforme n'a donc pas changé cette procédure d'évaluation en ce sens qu'il appartient toujours *in fine* au Collège de fixer définitivement l'évaluation de chaque agent après examen du dossier transmis par le directeur général. Il s'agit ici de mettre l'accent sur la circonstance que le directeur général constitue le dossier d'évaluation de l'agent (sur base du projet d'évaluation établi par le ou les supérieurs hiérarchiques, des éventuelles contestations de l'intéressé ainsi que des éventuelles auditions de ce dernier auprès du directeur général).

Ainsi, les agents qui assistent le directeur financier dans ses missions sont sous l'autorité hiérarchique de ce dernier, lequel établit leurs évaluations. Celles-ci seront toutefois transmises au directeur général qui arrête, en sa qualité de chef du personnel, le projet d'évaluation de ces agents.

d) Il peut infliger certaines sanctions disciplinaires

Le directeur général peut, sur rapport motivé du supérieur hiérarchique, infliger aux membres du personnel les sanctions disciplinaires mineures de l'avertissement et de la réprimande.

Il notifie sa décision au Collège/bureau permanent qui dispose d'un délai de quinze jours pour l'évoquer. Passé ce délai, la décision du directeur général est notifiée à l'agent.

Il convient de rappeler que la procédure applicable en matière disciplinaire est prévue par le Code de la démocratie locale et doit être strictement respectée. Le Décret n'a rien modifié sur ce point.

Le décret ne fait que prévoir la possibilité pour le directeur général, outre le Collège/bureau permanent, d'infliger les deux sanctions disciplinaires précitées. Ainsi, le délai de prescription

de l'audition disciplinaire expire après un délai de 6 mois à compter de la date à laquelle l'autorité disciplinaire a constaté les faits répréhensibles ou en a pris connaissance.

Par conséquent le délai débute, lorsque la procédure est initiée par le directeur général, soit lorsqu'il a constaté lui-même les faits, soit lorsqu'il a pris connaissance d'un rapport motivé d'un supérieur hiérarchique. Lorsque la procédure est initiée par le Collège/bureau permanent, le délai débute, soit lorsque le rapport du Directeur général visé à l'article L1215-8 du Code précité lui est transmis, soit lorsqu'il évoque la décision disciplinaire prise par le Directeur général.

Le décret relatif à la réforme des grades légaux ne modifie en rien le champ d'application du régime disciplinaire précisé à l'article L1215-1 dudit Code.

En ce qui concerne les agents contractuels, le règlement de travail devra être modifié dans l'hypothèse ou il précise quelle autorité est considérée comme autorité disciplinaire.

Section 2 - Le renforcement de sa qualité de directeur des services

La dénomination de « directeur général » traduit la volonté du législateur de lui confier la direction générale des services. Ses missions sont les suivantes :

a) *Il dirige et coordonne les services*

Comme exposé plus haut, il agit, dorénavant sous le *contrôle* du collège/Président du Conseil de l'action sociale et non plus sous son *autorité*. Ceci implique une notion de vérification et non plus une notion d'injonction de la part de l'autorité. Dès lors, le Directeur général dispose d'une plus grande indépendance dans son rôle de directeur de l'administration.

Néanmoins, l'affectation du personnel relève toujours de la compétence du Collège/bureau permanent.

Il met en œuvre et évalue la politique de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, il doit avoir une vision des effectifs disponibles et prévoir les besoins à venir de façon à garantir le bon fonctionnement des services.

b) *Il met en œuvre le programme de politique générale*

Il est chargé de la mise en œuvre des axes politiques fondamentaux du programme de politique générale traduits dans le contrat d'objectifs.

Ceci traduit un renforcement du lien entre le politique et l'administration. Le Directeur général apparait ici comme étant une interface entre ces deux derniers.

c) *Il donne des conseils juridiques et administratifs*

Les nouvelles dispositions précitées précisent que les conseils consistent à rappeler les règles de droit applicables, à mentionner les éléments de fait dont il a connaissance et à veiller à ce que les mentions prescrites par la loi figurent dans les décisions.

Cette compétence existait déjà mais elle a été réaffirmée.

Ainsi, s'il doit veiller à l'indication des mentions prescrites par la loi, telle la motivation formelle, il appartiendra au directeur général de veiller au respect de cette formalité.

Quant au fond de la motivation, il ne doit pas, systématiquement, rendre un avis de légalité sur ce point mais il lui appartient de signaler toute illégalité ou irrégularité qu'il constate. Il est entendu qu'il s'agit ici d'une obligation de moyen et non une obligation de résultat. L'autorité politique demeure seule responsable des décisions prises.

Le risque pour le directeur général de voir sa responsabilité engagée en cas de faute n'est nullement modifié par la présente réforme. Cette notion de responsabilité pour faute relève de la compétence des cours et tribunaux.

Les conseils et avis juridiques sont désormais annexés aux délibérations prises par le Conseil ou par le Collège/bureau permanent.

Lorsque l'avis de légalité du directeur général est annexé à la délibération, il doit par ailleurs être transmis à l'Autorité de tutelle au titre de pièce justificative.

d) *Le système de contrôle interne*

Le directeur général est chargé de la mise sur pied et du suivi du système de contrôle interne du fonctionnement des services communaux, provinciaux ou du CPAS.

Le système de contrôle interne est un ensemble de mesures et de procédures conçues pour assurer une sécurité raisonnable en ce qui concerne:

1° la réalisation des objectifs;

2° le respect de la législation en vigueur et des procédures;

3° la disponibilité d'informations fiables sur les finances et la gestion.

Le cadre général du système de contrôle interne est soumis à l'approbation du Conseil.

CHAPITRE 4 – LES NOUVELLES MISSIONS DU DIRECTEUR FINANCIER

Ce texte s'applique aux directeurs financiers et aux receveurs régionaux.

Un des aspects importants de la réforme du statut des titulaires des grades légaux est l'élargissement du rôle du receveur. Il en est fait le « gardien » de la légalité et de la logique économique et financière de l'administration dès le début du processus décisionnel. De comptable, il devient conseiller en amont de la procédure et caissier en aval. Il lui appartient d'apporter son avis, tantôt obligatoire, tantôt d'initiative. Il se voit ainsi assimilé à un « Inspecteur des finances » au niveau local.

Le directeur financier peut également, d'initiative, formuler à l'attention du Collège toutes suggestions susceptibles d'accroître l'efficience de la gestion de l'administration en proposant la réalisation d'économies ou la recherche de nouvelles recettes.

Le maître mot qui sous-tend la présente réforme est la très grande autonomie qui est laissée aux pouvoirs locaux, notamment dans la mise en œuvre du nouveau rôle du directeur financier. Il appartient donc aux pouvoirs locaux concernés de prévoir des procédures, de s'organiser, de discuter (entre autres au sein du comité de direction, qui est le centre de décision pour assurer la transversalité, la coordination et la cohérence), afin de mettre en œuvre au mieux les nouvelles compétences du directeur financier, et tout particulièrement sa compétence d'avis (cf. point 5 ci-dessous).

Section 1 - Suppression de la responsabilité pécuniaire personnelle

- Art. L1124-40, §1er du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Art. 46 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Art. L2212-68 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

L'élément central de la réforme s'agissant spécifiquement du directeur financier consiste en l'abandon de sa responsabilité pécuniaire et patrimoniale.

Pour rappel, le directeur financier avait l'obligation de reverser à la caisse communale le montant des dépenses rejetées de son compte par la tutelle suite, par exemple, au constat d'illégalité d'une décision. Il en est fait ainsi le garant de la légalité des décisions sur son propre patrimoine.

Il a été constaté que cet état de fait constitue une source de blocage importante et, qui plus est, ne correspond plus au rôle stratégique que la réforme entend faire jouer au directeur financier.

La réforme entend dès lors renverser la présomption de responsabilité telle qu'elle était prévue par l'article L1124-42, §3, du CDLD. Il en résulte que « l'invitation » de combler le déficit, notamment à la suite d'un rejet au compte de certaines dépenses par l'autorité de tutelle, ne pourra donc plus lui être opposée (les articles L1124-42 du CDLD et 93 de la loi organique ont été modifiés dans ce sens), hormis les cas de vol ou de perte. Il se voit de la sorte exonéré de cette responsabilité.

Hors le cas des procédure en cas de déficit résultant d'un vol ou d'une perte (pour lesquelles le Gouvernement est désormais compétent pour statuer – en tant que juridiction administrative - sur la responsabilité incombant au directeur financier), le directeur financier est désormais soumis à la responsabilité classique du fonctionnaire (limitée au dol, à la faute lourde et à la faute légère habituelle - loi du 10 février 2003 relative à la responsabilité des et pour les membres du personnel au service des personnes publiques). Ainsi, il va de soi que si un directeur financier remet systématiquement des avis erronés, ceci pourra influencer son évaluation.

Section 2 - Suppression du cautionnement

Comme auparavant le directeur financier était personnellement responsable du maniement des deniers communaux, le législateur fédéral, et à sa suite, le législateur régional lui avait imposé de fournir un cautionnement, en garantie de la gestion des fonds.

La suppression de sa responsabilité par la présente réforme entraîne dès lors la suppression de l'obligation de cautionnement concomitante (les articles L1124-26 à 34, L2212-64 à L2212-67 du CDLD et l'article 46 de la loi organique ont été abrogés ou modifiés dans ce sens).

La levée du cautionnement s'effectue de plein droit, en l'absence de tout litige, c'est-à-dire en l'absence de créance à charge du directeur financier (articles 50 et 21 des décrets du 18 avril 2013). Le directeur financier peut éventuellement demander une attestation de l'autorité locale pour prouver l'absence de litige, pour lever une garantie bancaire, par exemple. Des modèles de délibérations du conseil communal sont disponibles sur les sites des Fédérations wallonnes des Receveurs locaux et régionaux.

En ce qui concerne les receveurs régionaux, non visés par les articles 50 et 21 des décrets précités, la question de la levée du cautionnement sera abordée dans le cadre de l'élaboration de leur nouveau statut.

Section 3 - Renforcement du rôle du directeur financier dans sa fonction de conseiller juridique. Le système de contrôle interne.

- Art. L1124-25 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ;
- Art. L1211-3 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (comité de direction) ;

Le directeur financier remplit la fonction de conseiller financier et budgétaire de la commune. Il est chargé de l'utilisation efficace et économique des ressources. On entend par ressources, les ressources financières, et non humaines ou matérielles.

Il est également chargé de la protection des actifs. Les actifs visés sont ceux au sens comptable du terme (concept bilantaire), dès lors la protection du patrimoine immobilier est également concernée. Il va de soi que la collaboration des services techniques est requise et que, par exemple, le directeur financier ne peut être tenu responsable de l'état de la voirie. La notion de protection des actifs rentre dans le cadre de la définition donnée aux articles 79 du Règlement général de la Comptabilité communale et du Règlement général de la

Comptabilité provinciale selon lesquels le directeur financier est responsable des actes, titres et documents qui lui sont confiés et est tenu notamment d'empêcher la prescription des droits de la commune, et de veiller à la conservation des domaines, privilèges et hypothèques.

Le directeur financier doit également fournir au directeur général des informations financières fiables.

Signalons qu'en ce qui concerne les Communes, le directeur financier intervient toujours en tant que membre de la Commission visée à l'article 12 du RGCC (qui donne son avis sur la légalité et les implications financières prévisibles du projet de budget ou de modifications budgétaires).

Dès lors, en ce qui concerne le budget communal, le directeur financier est amené à remettre trois fois son avis sur le budget ; et ce, à trois moments différents :

1. au niveau de l'avant-projet, en tant que membre du Comité de direction
2. avant que le collège n'établisse le projet de budget, en tant que membre de la Commission article 12
3. au niveau du projet de budget, en tant que projet de décision du conseil d'une portée de plus de 22.000 €.

Le dossier pouvant évoluer, l'avis du directeur financier à des stades différents se justifie dès lors. Toutefois ce système pourrait être repensé dans le cadre de la réforme de la comptabilité communale qui est en cours.

Section 4 - Recouvrement des créances non fiscales certaines et exigibles

- Art. 1124-40, §1er du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Art. 2215-65, §2 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

Cette procédure de contrainte, qui existe déjà pour les créances fiscales, est ainsi étendue pour les créances non fiscales certaines, exigibles et non contestées. Ce qui permet d'éviter des frais inutiles et l'arriéré judiciaire. Il est à noter que, contrairement au système applicable en Flandre, que le débiteur doit être préalablement mis en demeure par courrier recommandé, ce qui génère une sécurité juridique accrue.

Les recettes non fiscales sont toutes les créances qui ne sont pas relatives à des taxes, c'est-à-dire essentiellement des redevances.

Un arrêté d'exécution de cette disposition est en préparation et précisera les modalités pratiques de cette nouvelle procédure. Si l'autorité locale souhaite néanmoins exécuter cette disposition légale sans attendre la publication de l'arrêté d'exécution, il lui est conseillé de ne pas fixer les mesures d'application dans un règlement, sous risque de voir ce dernier annulé par la suite, pour contrariété avec l'arrêté d'exécution.

Section 5 - Compétence d'avis

- Art. L1124-40 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Art. L2212-65 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;
- Art. 46 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;

Au niveau de la commune et du CPAS, le directeur financier remet donc, en toute indépendance, un avis de légalité écrit préalable et motivé sur tout projet de décision du Conseil, du Collège ou du Bureau permanent selon les modalités suivantes :

Incidence financière ou budgétaire du projet de décision	Remise d'avis	Délai	Délai prorogeable ?	Délai en cas d'urgence	A défaut d'avis	Si dossier soumis à tutelle
Egale et supérieure à 22.000 €	D'office (à l'exception pour les directeurs financiers des CPAS des décisions d'octroi de l'aide sociale et relatives au recrutement d'urgence – art. 56)	Dans les 10 jours ouvrables de la réception du dossier (projet et annexes explicatives)	Oui ; prorogeable de 10 jours sur demande du DF	5 jours	Il est passé outre	L'avis fait partie intégrante du dossier
Inférieure à 22.000 €	D'initiative		Non	-	Il est passé outre-	L'avis fait partie intégrante du dossier

Au niveau de la Province, le directeur financier remet, en toute indépendance, un avis de légalité écrit préalable et motivé sur tout projet de décision du Conseil provincial ou du Collège provincial selon les modalités suivantes :

Incidence financière ou budgétaire du projet de	Remise d'avis	Délai	Délai prorogeable ?	Délai en cas d'urgence	A défaut d'avis	Si dossier soumis à tutelle

décision						
Supérieure à 22.000 €	D'office	Dans les 10 jours ouvrables de la réception du dossier (projet et annexes explicatives)	Oui ; prorogeable de 10 jours sur demande du DF	5 jours	Il est passé outre	L'avis fait partie intégrante du dossier

a) *En ce qui concerne la procédure*

En ce qui concerne le formalisme entourant l'avis du directeur financier (motivation, comment, qui, quoi), il est laissé à l'appréciation de chaque commune, province et CPAS.

En effet, comme précisé ci-dessus, le maître mot de la réforme étant l'autonomie, il appartient à chaque autorité locale, en fonction de ses propres besoins et spécificités, de prévoir éventuellement une procédure, une méthodologie pour la remise d'avis de légalité préalable sur les projets de décision. Elle peut par exemple (et cela ne reste qu'un exemple parmi d'autres solutions envisageables) être élaborée au sein de l'administration et soumise au collège ou au bureau permanent afin d'assurer sa bonne mise en œuvre.

Par exemple, pour les projets de décisions avec un incidence financière inférieure à 22.000 €, la méthodologie pourrait très bien prévoir que le directeur financier sollicite la remise d'une liste des dossiers devant être soumis au collège et que si le directeur financier projette d'émettre un avis d'initiative, il demande alors la communication du dossier complet. La transmission par voie électronique peut également être une solution.

Tout est une question d'organisation et de discussion internes. Le directeur financier doit avoir la certitude qu'il est au courant de tous les projets de décision susceptibles de faire l'objet d'un avis de sa part et l'autorité locale de son côté doit savoir que l'avis du directeur financier doit être demandé dans certains cas.

Si le directeur financier n'avait pas connaissance d'un dossier, l'autorité locale ne pourra jamais lui reprocher de ne pas avoir remis d'avis sur ce dossier.

Compte tenu de l'entrée en vigueur des textes au 1er septembre 2013, mais afin de laisser le temps aux pouvoirs locaux de s'organiser, une tolérance sera appliquée jusqu'au 15 avril 2014 au regard de l'obligation de demande d'avis. A partir de cette date, toute décision soumise à tutelle qui n'aura pas fait l'objet d'une demande d'avis alors que c'était obligatoire ne pourra que faire l'objet d'une mesure de tutelle négative (annulation ou non approbation) pour défaut d'une formalité légale obligatoire.

b) *Le montant de 22.000 €*

Le montant de 22.000 € est un montant hors TVA, à l'instar des montants prévus dans la législation sur les marchés publics.

C'est l'auteur du projet de décision qui juge de l'estimation de ces 22.000 €. Le directeur financier qui estimerait que l'autorité locale passe outre son avis obligatoire en estimant systématiquement ses projets à un montant inférieur à 22.000 € pourrait décider de remettre éventuellement un avis d'initiative et d'attirer l'attention de l'autorité dans son rapport annuel.

c) *Caractéristiques de l'avis*

Le directeur financier remet son avis de légalité en toute indépendance par rapport à l'auteur du projet de décision. Son avis est écrit et fait partie du dossier soumis à tutelle comme précisé ci-dessous.

L'avis du directeur financier est également motivé.

d) *L'avis fait partie du dossier soumis à tutelle ainsi que du dossier soumis aux conseillers*

L'avis du directeur financier, qu'il soit d'initiative ou obligatoire, doit être visé dans la délibération du Conseil, du Collège ou du Bureau permanent et doit être annexé, comme pièce justificative, à la délibération lorsque celle-ci est soumise à tutelle. Le dossier sera considéré comme incomplet par la tutelle si l'avis devait être demandé et ne l'a pas été.

L'avis du directeur financier est également un élément du dossier qui doit être envoyé aux conseillers.

e) *La notion de « jours ouvrables »*

La notion de « jours ouvrables » se définit par rapport aux jours ouvrables définis à l'article L3113-2 du CDLD, à savoir du lundi au vendredi, à l'exception des jours fériés (le 1er janvier, le lundi de Pâques, le 1er mai, l'Ascension, le lundi de Pentecôte, le 21 juillet, le 15 août, le 27 septembre, les 1er, 2, 11 et 15 novembre, les 25 et 26 décembre).

f) *La notion d'urgence justifiant un délai d'avis de 5 jours*

En cas d'urgence dûment motivée par l'auteur du projet de décision (conseil, collège communal ou provincial, conseil de l'action sociale, bureau permanent, président ou organe ayant reçu délégation du conseil de l'action sociale), le délai dont dispose le directeur financier pour remettre son avis est de 5 jours.

La notion de l'urgence est appréciée avec bon sens par l'auteur de l'acte et doit découler des circonstances. On peut souhaiter que le retard mis éventuellement à examiner le dossier à certains niveaux ne soit pas un élément constitutif de cette urgence.

Si le directeur financier constate que les autorités concernées abusent de la notion d'urgence ou usent de cette faculté de raccourcir le délai de manière exagérée, il convient pour ce dernier d'en faire état dans son rapport annuel.

g) Avis de légalité

L'avis du directeur financier ne porte que sur la légalité du projet de décision. Ce n'est pas un avis d'opportunité.

La notion « d'avis de légalité » vise le respect de toutes les normes légales ou réglementaires au sens large (et donc compris en ce qui concerne la motivation) et en particulier des règles budgétaires définies dans les dispositions légales et réglementaires (essentiellement le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation, le Règlement général de la comptabilité communale et le Règlement général de la comptabilité provinciale), ainsi que dans la circulaire budgétaire.

Le directeur financier doit bien se rappeler qu'il est le conseil budgétaire et financier de la commune, du CPAS ou de la province.

h) Étendue de l'avis : « projet de décision »

Le texte vise « *tout projet de décision* du conseil communal/provincial, ou du collège communal/provincial ayant une incidence financière ou budgétaire supérieure (ou inférieure, pour l'avis d'initiative) à 22.000 euros ». Dès lors qu'il faut un « projet de décision » du conseil ou du collège, un procès-verbal établi en vue d'accorder la réception technique d'un marché de services d'auteurs de projet n'est pas visé par cette disposition. Tel est également le cas des mandats de paiement ou des états de recouvrement. Par contre, un avis peut ou doit (en fonction de l'incidence) être rendu sur les projets de décisions concernant une régie communale ordinaire, une régie provinciale ou une intercommunale.

i) Etendue de l'avis : « incidence financière »

- Art. L1124-40, § 2, 3 et 4 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Art. 46 § 3 et 5 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Art. L2212-65, § 3, 4 et 5 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

Tous les projets de décisions n'ayant aucune incidence financière ou budgétaire, comme par exemple les états d'avancement ne reprenant aucune augmentation de quantités présumées

ou de nouveaux prix convenus, ne sont également pas soumis à l'avis du directeur financier. Même chose en ce qui concerne la détermination des soumissionnaires à consulter dans le cadre d'un marché public, le rôle de taxe.

Sont par contre soumis à l'avis (d'initiative ou obligatoire, en fonction du montant de l'incidence financière) du directeur financier : le mode de passation d'un marché et le cahier spécial des charges, les règlements de taxe, de redevance, de tarifs divers (eau, camping, bibliothèque, etc.), les décisions relatives aux régies ordinaires, la modification du statut pécuniaire du personnel, le recrutement de personnel contractuel ou statutaire, etc.

La notion d'incidence financière ou budgétaire doit être entendue comme étant toute incidence financière ou budgétaire, directe ou indirecte, visant les dépenses et/ou les recettes, dans tous les domaines d'activité de l'administration.

Le Directeur financier remet, sur demande du Collège ou du directeur général, du conseil de l'action sociale, du bureau permanent, du président ou de l'organe ayant reçu délégation du conseil de l'action sociale ou du directeur général, un avis de légalité motivé sur toute question ayant une incidence financière. Il appartient au demandeur de fixer le délai (raisonnable en fonction de l'objet).

Il peut également, d'initiative, rendre un avis sur toute question ayant une incidence financière au niveau communal, provincial, ou du CPAS ou au niveau des entités consolidées communales ou provinciales. A souligner que cela concerne tous les stades de la procédure.

Le directeur financier doit faire rapport, au conseil communal, au conseil provincial ou au conseil de l'action sociale, au moins une fois par an sur l'exécution de sa mission de remise d'avis.

Les données financières des services communaux et provinciaux visent les résultats globaux des budgets, comptes, bilans.

Le contenu du rapport ainsi que les modalités pratiques qui l'entourent sont laissés à l'appréciation du conseil (dans un cadre de concertation avec le Directeur général et le Directeur financier).

Section 6 - Hypothèse d'une dépense irrégulière lors de l'imputation d'une facture

- Art. 60 et 64 du Règlement général de la comptabilité communale ;
- Art. 62 du Règlement général de la comptabilité provinciale ;

Il résulte des modifications apportées à l'article L1124-40 que désormais le directeur financier exerce un contrôle de légalité en amont du processus décisionnel. L'avis rendu, obligatoirement ou d'initiative, n'est pas contraignant mais intégralement partie du dossier soumis à l'exercice de la tutelle s'il échet. Il n'exerce plus de pouvoir de contrôle sous sa responsabilité propre.

Toutefois, il a été jugé nécessaire, dans des hypothèses correspondant à des cas dans lesquels le directeur financier estime qu'une dépense est irrégulière, de prévoir que ce

dernier peut, à nouveau, attirer l'attention du collège sur la régularité d'une dépense. A charge pour ce dernier de décider sous sa responsabilité (ou celle du conseil si celui-ci ratifie la décision du collège) que celle-ci doit être imputée et exécutée.

A noter que les hypothèses de renvoi au collège sont identiques à celles qui existent actuellement.

Section 7 - Contrôle des comptes par la tutelle

Lors de l'examen des comptes communaux, l'autorité de tutelle constate une dépense 'illégale'[1].

Avant la réforme, une créance était inscrite à charge du directeur financier sur décision du collège provincial ou du Ministre sur base d'un recours.

Débutait alors une procédure longue et complexe : le collège devait inviter le receveur à verser une somme équivalente ; un recours était ouvert au collège provincial, qui statue comme juridiction administrative, sur la responsabilité du receveur et sur le montant du déficit ; et un appel en intervention des membres du collège communal était possible.

Avec la réforme, cette procédure n'existe plus (sous réserve des hypothèses de vol et de perte). Puisque le directeur financier n'est plus responsable personnellement, une créance sera inscrite, sur sa décision, à charge du collège communal ou de l'autorité communale (à charge pour les cours et tribunaux de déterminer les responsabilités).

En ce qui concerne les provinces, la procédure prévue dans la loi du 29 octobre 1846 relative à l'organisation de la Cour des comptes reste d'application.

Section 8 - Les agents communaux chargés du paiement et de l'engagement de menues dépenses et de la perception de recettes en espèces

- Art. L1124-44 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune)

Les agents communaux chargés, au titre de fonction accessoire, du paiement et de l'engagement de menues dépenses et de la perception de recettes en espèces sont désormais désignés par le conseil communal (et non plus par le collège). Ils sont placés sous la responsabilité du conseil communal.

Le directeur financier leur donne les directives pour le versement du montant de leurs perceptions. Ces agents assument la responsabilité classique de tout fonctionnaire communal (limitée au dol, à la faute lourde et à la faute légère habituelle - loi du 10 février

[1] Pour rappel, la jurisprudence actuelle du Conseil d'Etat considère qu'une mesure de tutelle aux comptes (rejet) ne peut avoir lieu que si elle se base sur une décision d'annulation, celle-ci devant au surplus intervenir dans un délai raisonnable dont la limite supérieure actuelle est de 22 mois (la limite inférieure n'est pas encore connue).

2003 relative à la responsabilité des et pour les membres du personnel au service des personnes publiques).

CHAPITRE 5 – LES OUTILS

Comme évoqué dans le cadre des travaux parlementaires, il convient de rappeler que l'objectif poursuivi par la réforme des Grades légaux « *est l'implémentation d'un nouveau schéma organisationnel des administrations locales dans le but d'améliorer le fonctionnement de celles-ci* ».

Ce nouveau schéma organisationnel est mis en œuvre au travers d'outils tels que le Comité de direction, l'organigramme, la lettre de mission et le contrat d'objectifs.

Ces concepts sont inspirés de ceux déjà utilisés au sein d'autres fonctions publiques (fédérale, régionale, communautaire ou locale) et même déjà pratiqués dans certains pouvoirs locaux wallons[2].

La volonté du législateur est de les étendre à l'ensemble des pouvoirs locaux wallons aux fins d'assurer une meilleure gouvernance.

Il appartient ensuite aux différents acteurs (grades légaux et responsables politiques) de donner vie à ces outils et de les exploiter pleinement en fonction de leurs réalités organisationnelles.

Section 1 – Le comité de direction

- Article L1211-3, du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Article 42, §3, de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Article L2212-62, du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

Le Comité de direction est institué par les dispositions précitées du Code de la démocratie locale et de la loi organique des CPAS.

Le concept de « Comité de direction » existe au sein de la fonction publique wallonne ainsi qu'au niveau des pouvoirs locaux de la Région de Bruxelles-Capitale et des administrations locales flamandes.

Le Comité de direction est un organe administratif collégial qui vise à régler les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services administratifs. Véritable lieu

[2] Articles 158 et sv. du code de la fonction publique wallonne ; articles 70 quater et suivants de la Nouvelle loi communale du 24 juin 1988 ; articles 96 à 98 du décret communal flamand du 15 juillet 2005.

d'échange, le comité de direction permettra de renforcer la transversalité entre les services locaux, de créer un lieu d'échange interactif entre les responsables de l'administration.

Le Code de la démocratie locale et la loi organique des CPAS prévoient des règles minimales obligatoires de composition et de fonctionnement du Comité de direction.

Ainsi, le Comité de direction doit être composé au minimum du directeur général, du directeur financier et, le cas échéant, du directeur général adjoint ainsi que des membres du personnel que le directeur général choisit parmi ceux qui remplissent les fonctions reliées à la qualité de responsable de service par l'organigramme. Les travaux parlementaires évoquent aussi « *qu'en fonction d'une procédure à mettre en place au sein de chaque pouvoir local, y seront associés le directeur général et le directeur financier du CPAS, le directeur des travaux, le responsable GRH* ».

Le Comité de direction est constitué dans tous les pouvoirs locaux. Néanmoins, l'article 1125-3, §3 du CDLD précise que « *à l'exception de la réunion de concertation prévue au §2, alinéa 2, pour les communes dont le nombre d'habitants est inférieur ou égal à 10.000 habitants, la mise en place d'un comité de direction est facultative* ».

Il convient de lire cette disposition comme suit : le Comité de direction doit être institué dans chaque commune mais pour les communes de moins de 10.000 habitants ou égales à 10.000 habitants, la mission confiée à cet organe pourrait ne porter que sur la réunion annuelle visant à la concertation sur les avant-projets de budget, modifications budgétaires et notes explicatives y relatives.

Les décrets du 18 avril 2013 imposent par ailleurs certaines missions au Comité de direction, à savoir :

- celles confiées par le Collège ou par le bureau permanent,
- les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services,
- la concertation sur les avant-projets de budget, la modification budgétaires et les notes explicatives y relatives,
- la réunion conjointe avec le Codi du CPAS à raison de 2 fois par an
- ainsi que la concertation sur l'organigramme, le cadre organique et les statuts du personnel.

Au-delà de ces prescriptions minimales, il appartient à chaque pouvoir local et provincial d'organiser son Comité de direction et d'en définir les missions complémentaires comme, notamment, la mise en œuvre du contrat d'objectifs, le pilotage des projets de l'administration, le suivi des politiques transversales comme la GRH, l'informatique, le budget, la communication, ...

La question de l'élaboration d'un règlement d'ordre intérieur permettant de fixer les règles de fonctionnement du comité de direction est aussi laissée à l'appréciation des autorités locales.

Section 2 – L'organigramme

- Article L1211-2 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Article 42 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Article L2212-68 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

Selon les dispositions décrétales précitées, l'organigramme représente la structure d'organisation des services communaux, indique les rapports hiérarchiques et identifie les fonctions qui impliquent l'appartenance au comité de direction. Aucune distinction n'est opérée entre les statutaires et les contractuels ainsi qu'entre les postes de promotion et les autres.

Ce nouvel outil est une obligation légale au même titre que le cadre mais se distingue de celui-ci en ce sens qu'il détermine les fonctions hiérarchiques réellement occupées au sein de l'administration et n'est ni soumis à la concertation syndicale, ni à la négociation syndicale, ni à la tutelle spéciale d'approbation.

Le projet de l'organigramme est rédigé par le directeur général puis soumis à concertation au sein du comité de direction. Il appartient *in fine* au Collège/bureau permanent d'établir l'organigramme.

Section 3 - La lettre de mission

- Article L1124-1 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Article 41bis de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Article L2212-61 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

a) Définition

Le Collège/bureau permanent reçoit de la législation l'obligation de formaliser, dans une lettre de mission, les objectifs stratégiques politiques qu'il poursuit sur la mandature.

La lettre de mission constitue l'acte par lequel le Collège/bureau permanent exprime de manière unilatérale les attentes du politique à l'égard du Directeur général en terme de réalisation des objectifs politiques que se sont assignés les élus à l'égard du Citoyen.

La lettre de mission est un pré requis au contrat d'objectifs du directeur général en titre et est annexée au contrat d'objectifs.

Les décrets du 18 avril 2013 n'ont pas défini cet outil mais en ont décrit le contenu minimum.

La lettre de mission comporte en effet la « description de fonction » et les « missions conférées par le Code ». Ces termes couvrent l'ensemble des missions confiées au directeur

général par les articles L1124-4, du Code de la démocratie locale et de la décentralisation, l'article 45, §1er de la Loi organique des CPAS, article L2212-58 du Code pour la Province ainsi que les autres missions qui lui sont confiées dans d'autres dispositions éparses du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (telle que l'obligation de rédiger un rapport en matière disciplinaire à l'attention du Conseil ou du Collège : articles L1215-7 et suivants CDLD). L'ensemble de ces missions n'est donc pas voué à être modifié à chaque législature puisqu'elles sont figées par le Code.

Le « profil de compétence » de l'emploi de directeur se réfère à l'ensemble des critères de compétences tel que défini dans la grille d'évaluation annexée aux arrêtés du Gouvernement wallon du 11 juillet 2013 fixant les règles d'évaluation des emplois de directeur général, de directeur général adjoint et de directeur financier. Ce profil de compétence étant défini dans la grille d'évaluation précitée, n'est pas davantage tributaire d'un changement de législature.

La lettre de mission comporte également les objectifs à atteindre pour les diverses missions *notamment* sur base du programme de politique générale.

Ainsi, le Collège/bureau permanent va reprendre les éléments contenus dans son programme de politique générale pour les faire figurer en tant qu'objectifs stratégiques dans la lettre de mission. Du terme « notamment », on peut déduire que le collège/bureau permanent peut également mettre dans la lettre de mission de nouveaux objectifs stratégiques, autres que ceux qui avaient été envisagés dans le programme de politique générale.

Toutefois, le Collège ne pourra pas attendre du directeur général qu'il opérationnalise des objectifs stratégiques si ces derniers ne lui ont pas été précédemment communiqués dans la lettre de mission, ou sont insuffisamment définis pour être opérationnalisés.

b) Procédure d'élaboration

Les dispositions précitées n'imposent pas de délai spécifique au collège/bureau permanent pour qu'il rédige cette lettre de mission. Aucune sanction n'est établie pour la non-remise de la lettre de mission par l'autorité politique.

En ce qui concerne la commune et la province, deux éléments déclencheurs sont toutefois prévus.

Le renouvellement intégral du conseil (c'est-à-dire après la tenue d'élections), et non du Collège, constitue ce premier élément. L'adoption d'une motion de méfiance collective à l'égard du collège ne constitue pas un élément déclencheur de l'élaboration d'une nouvelle lettre de mission.

Le recrutement du directeur général entraine aussi la rédaction d'une lettre de mission dans le chef du Collège qui peut être réalisée préalablement au recrutement ou lors de l'entrée en fonction du directeur général recruté.

Il convient de noter que l'article 41bis de la loi organique sur les CPAS ne reprend aucun élément déclencheur. Néanmoins, *mutatis mutandis*, le renouvellement intégral du Conseil

de l'action sociale et le recrutement d'un nouveau directeur général permettront l'élaboration d'une lettre de mission.

La lettre de mission sera dès lors valable pour toute la mandature locale ou pendant la durée restant entre le recrutement d'un nouveau directeur général et le renouvellement intégral du conseil suite à la tenue d'élections. En d'autres termes, le document ne peut faire l'objet d'une actualisation au cours de la mandature.

Les décrets du 18 avril 2013 sont entrés en vigueur au 1er septembre 2013, soit 9 mois après les élections de décembre 2012. Aucune mesure transitoire n'étant prévue, lesdits décrets sont d'application immédiate en sorte que la lettre de mission devrait être transmise sans délai au directeur général.

La lettre de mission est un acte politique du collège/bureau permanent qui ne doit pas nécessairement être concerté avec l'administration. *Certes, un échange peut avoir lieu avec l'administration et un projet peut être préparé par l'administration et avalisé par le collège.* Une partie de son contenu, celle reprenant toutes les missions légales du directeur général, s'impose cependant à l'autorité politique, qui a l'obligation, par ailleurs, de réserver les moyens utiles à leur réalisation.

Remarque : La lettre de mission ne présente pas un intérêt direct et personnel dans le chef du directeur général, à savoir un intérêt qui affecte exclusivement, directement et immédiatement son patrimoine. En conséquence, le Directeur général n'est pas de tenu de quitter la séance du collège/Bureau permanent lors de l'examen et du vote de la lettre de mission conformément aux articles L1122-19, L1125-10 et L2212-78 du Code de la démocratie locale ainsi qu'à l'article 37, 1° de la loi organique des CPAS.

La lettre de mission doit être annexée au contrat d'objectifs défini ci-après.

Un modèle de lettre de mission est annexé à la présente Circulaire (Annexe 3).

Section 4 – Le contrat d'objectifs

- Article L1124-1 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Commune) ;
- Article 41bis de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS ;
- Article L2212-61 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Province) ;

a) Définition

Le contrat d'objectifs, est le « contrat d'administration », le « document d'opérationnalisation, par l'administration, sous l'autorité du directeur général, des objectifs politiques de l'autorité ». Il relève de la mission du directeur général d'élaborer le document.

Si la législation parle de « contrat », c'est pour mettre en avant le souhait de concertation nécessaire entre l'autorité politique et le directeur général (au nom de l'administration). C'est cette notion « d'accord » qui est rendue par le terme « contrat », lequel se différencie totalement toutefois d'un contrat au sens du code civil. Il s'agit ici d'un « contrat » au sens « politique» : la politique concertée du binôme « autorité politique/administration ». Il s'agit en définitive d'un acte administratif unilatéral soumis aux recours habituels.

Le contrat d'objectifs est décrit légalement en termes de contenu comme suit :

- Il contient la description des missions légales du directeur général et qui ressortent du programme de politique générale, ainsi que tout autre objectif quantifiable et réalisable relevant de ces missions.
- Il décrit la stratégie de l'organisation de l'administration au cours de la législature pour réaliser les missions et atteindre les objectifs visés à l'alinéa 1er, et les décline en initiatives et projets concrets.
- Il contient une synthèse des moyens humains et financiers disponibles et/ou nécessaires à sa mise en œuvre.

b) Procédure d'élaboration et d'actualisation

Le point de départ et la base du contrat d'objectifs est la lettre de mission. Le contrat d'objectifs doit être rédigé dans les 6 mois de la réception de celle-ci.

Le délai prescrit est un délai d'ordre dès lors qu'aucune sanction n'est attachée au non-respect de ce délai.

Le contrat d'objectifs est rédigé par le directeur général mais est approuvé par le Collège/bureau permanent. La proposition d'opérationnalisation par le directeur général doit donc recevoir l'assentiment du politique qui garde le pouvoir du dernier mot.

Le contrat d'objectifs tel qu'approuvé par le Collège/bureau est communiqué au Conseil. Lors de la séance du conseil, une présentation peut être réalisée par le directeur général ; un débat peut intervenir mais aucun vote des membres du conseil n'est prévu.

L'actualisation du contrat d'objectifs est annuelle. Il en va ainsi, notamment, en cas de motion de méfiance collective et donc de changement d'autorité politique. De plus, sur demande expresse du directeur général, le contrat d'objectifs peut être adapté par le Collège en cours d'année. Les actualisations du contrat d'objectifs et ses éventuelles adaptations sont communiquées au conseil.

c) *Opérationnalisation du contrat d'objectifs*

Dans le cadre de l'opérationnalisation de la politique de l'autorité, l'administration ne se substitue pas aux choix politiques de celle-ci.

Toutefois, le directeur général a légalement différents pouvoirs pour arriver à une opérationnalisation qu'il estime réalisable par l'administration :

- Il a l'initiative pour proposer l'opérationnalisation.
- Il concerte au sein du comité de direction les propositions d'opérationnalisation qui pourraient être soumises au collège.
- Il peut marquer son désaccord sur les moyens (en ressources humaines et en moyens financiers) et acter ses réserves qui seront annexées au « contrat d'objectifs » et ce, dès l'établissement même dudit contrat d'objectifs en début de mandature.
- Il peut proposer au collège des adaptations (soit modification de certains projets, soit ajout de projets, soit suppression de projets, ...) au contrat d'objectifs en cours d'année. Si le collège n'adapte pas le document, le directeur général peut également, dans cette hypothèse, acter ses réserves sur les moyens. Ce qui est permis lors de l'établissement initial du contrat d'objectifs doit logiquement être également de mise lors d'une demande d'actualisation dudit document.

C'est donc bien toute l'administration qui va porter ce « contrat d'objectifs » et qui va mettre tout en œuvre pour l'exécuter et le réaliser. Il s'agit bien d'une obligation de moyen et pas de résultat. Des agents seront responsables d'actions, sous l'autorité de leur chef hiérarchique et, en fin de compte, sous l'autorité globale du directeur général, en tant que responsable de l'administration.

Le contrat d'objectifs ne peut pas être confondu avec les objectifs individuels des personnes (directeur général, directeur financier et agents).

Remarque : l'interdiction de siéger précitée du directeur général en vertu des articles L1122-19, L1125-10, L2212-78 du Code de la démocratie locale et de l'article 37°, 1° de la loi organique des CPAS ne devrait pas davantage s'appliquer lorsque le Collège décide d'approuver le contrat d'objectifs dès lors qu'il ne présente aucun intérêt qui affecterait directement et exclusivement et immédiatement le patrimoine du directeur général.

d) *Les articulations entre PPG, Lettre de mission, Contrats d'objectifs et projets.*

Le tableau ci-annexé (Annexe 4) présente l'articulation d'ensemble entre le programme de politique générale, la lettre de mission, le contrat d'objectifs et les projets/actions. Il fait également apparaitre la spécificité des objectifs individuels du directeur général/directeur financier.

La réforme traduite dans le décret du 18 avril 2013 vise à permettre, pour l'ensemble des pouvoirs locaux, une « *meilleure cohérence de l'action de l'autorité politique et de*

l'administration ». Par les outils mis en place (lettre de mission et contrat d'objectifs), le législateur souhaite que les objectifs politiques de l'autorité (repris dans le programme de politique générale) soient formalisés en objectifs stratégiques, inscrits dans la pluri-annualité, puis opérationnalisés en objectifs opérationnels (dans le contrat d'objectifs) et en actions concrètes à mener par l'administration (dans des fiches projets/tableaux de bord), en tenant compte des ressources financières et humaines, lesquelles devront être concertées entre l'autorité politique (le collège/le bureau permanent) et le directeur général, le directeur financier y étant associé pour les matières dont il a la charge.

A noter que les objectifs politiques qui seront déclinés en projets/actions peuvent concerner tant le développement des politiques communales que l'optimisation de l'administration elle-même.

Via la *lettre de mission*, le collège reprend du programme de politique générale les objectifs stratégiques qu'il souhaite voir mis en œuvre sur les 6 ans de la mandature par l'administration. Il précise également le profil de compétence du directeur général ainsi que ses missions légales. Il donne aussi le cadre des ressources disponibles (financières au budget et RH).

Au vu de cette lettre de mission, le directeur général fait *une proposition d'opérationnalisation de ces objectifs stratégiques* par l'administration, c'est-à-dire qu'il propose une déclinaison en objectifs opérationnels et en projets. Il chiffre cette opérationnalisation (moyens financiers et humains disponibles et/ou nécessaires).

Cette opérationnalisation une fois concertée avec l'autorité politique aboutit au contrat d'objectifs.

Le Code de la démocratie locale et la loi organique CPAS laissent une période de 6 mois à partir du moment où le directeur général reçoit la lettre de mission du collège pour permettre les concertations nécessaires entre tous les protagonistes afin d'arriver à une proposition d'opérationnalisation effective qui rencontre l'assentiment tant du politique que de l'administration.

Le Code de la démocratie locale et la loi organique CPAS mettent bien en avant les deux éléments du binôme de l'action locale que sont l'autorité politique, d'une part, et l'administration (via le directeur général, le directeur financier et le comité de direction) et l'importance du dialogue qui doit s'installer entre eux, dans le respect des rôles de chacun.

Le contrat d'objectifs formalisera, en fin de compte, un processus de dialogue entre l'autorité politique et l'administration, symbole de la nouvelle gouvernance que tant les décrets du 18 avril 2013 sur la réforme de la gouvernance locale que l'opération pilote Programme Stratégique Transversal (PST) veulent mettre en place.

Citons pour exemple la déclinaison suivante :

- Le programme de politique générale prévoit qu'il s'agit d'être une commune accueillante pour le citoyen ;
- La lettre de mission indique que le directeur général développe une politique de gestion des ressources humaines qui vise une administration au service du citoyen ;
- Le contrat d'objectif prévoit que le directeur général établit un plan d'accueil du citoyen et qu'en terme de projets/actions, il s'agira de :

- Développer une formation à l'accueil du personnel local
- Développer un guichet unique

e) *Rôles et principes de gouvernance*

Les *rôles* de l'autorité et de l'administration peuvent s'envisager comme suit.

L'autorité politique a la responsabilité de fixer les objectifs stratégiques pour la législature et d'identifier les moyens disponibles pour les mener à bien, en outre des missions légales imposées.

L'autorité politique se concerte avec l'administration pour décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et en actions. Si l'autorité a le pouvoir du dernier mot (puisqu'elle approuve le contrat d'objectifs), elle doit tenir compte des moyens financiers et humains pour réaliser les objectifs opérationnels et les actions, une part de ces moyens devant être réservés aux missions légales du directeur général, (et, en fin de compte, également aux missions légales et, le cas échéant, régalienne de l'institution).

Le directeur général peut acter ses réserves s'il n'y a pas d'accord sur les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ces objectifs et actions.

En ce qui concerne l'organisation de l'administration elle-même nécessaire à la réalisation des actions (c'est-à-dire l'organisation des tâches, etc.), elle relève exclusivement de la mission du directeur général. Ni le collège/le bureau, ni les membres qui le composent ne doivent interférer dans cette mission qui relève exclusivement de l'administration.

Au départ des textes de référence, la *procédure* suivante peut être recommandée.

Le directeur général a la responsabilité de l'opérationnalisation des objectifs politiques fixés par l'autorité.

Il discute cette opérationnalisation en comité de direction. En fonction des missions du comité de direction, le directeur général a l'obligation de mettre les points concernant l'établissement du contrat d'objectifs et son actualisation subséquente à l'ordre du jour dudit comité. Il se concerte avec le directeur financier, les responsables de départements, de services, soit l'ensemble des membres qui composent le comité de direction. Il en tire les propositions d'opérationnalisation qu'il fait, sous sa propre responsabilité, au collège/bureau permanent.

Une concertation a lieu entre le collège/bureau permanent et le directeur général sur les éléments d'opérationnalisation qu'il propose (les objectifs opérationnels et les actions). En effet, le collège a le pouvoir d'approuver le contrat d'objectifs et donc de décider de son contenu (soit les propositions d'opérationnalisation émises par le directeur général).

Le collège/bureau a le pouvoir du dernier mot puisqu'il approuve le contrat d'objectifs. De l'article L1124-1, al 5, du Code de la démocratie locale, le collège/bureau tire le pouvoir du dernier mot sur les propositions d'objectifs opérationnels proposés par le directeur général puisqu'il approuve le contrat d'objectifs. Le collège/bureau décide également au sujet des actions puisque il a un pouvoir de contrôle sur la direction et la coordination des services

(pour les actions exécutées en régie par l'administration) et un pouvoir partagé avec le conseil en ce qui concerne l'externalisation de la réalisation d'actions (via marchés publics ou concessions).

Une concertation a également lieu sur les moyens entre le collège/bureau permanent, le directeur général et le directeur financier, « associé pour les matières dont il a la charge ». Si, en bout de processus, il y a absence d'accord sur les moyens, l'avis du directeur général, actant ses réserves, est annexé au contrat d'objectifs.

Toute l'administration porte les actions, d'où l'importance pour le directeur général de prévoir des fiches « projets » pour les pilotes qui, au sein de l'administration, mèneront celles-ci.

Paul FURLAN

Commune de

.....

Objet : Statut pécuniaire des Grades légaux.

EXTRAIT DU
REGISTRE AUX DELIBERATIONS DU
CONSEIL COMMUNAL DE

Séance du

Présents :

LE CONSEIL COMMUNAL, STATUANT EN SEANCE PUBLIQUE:

Revu sa délibération du fixant le statut pécuniaire des grades légaux

Vu le décret du 18 avril 2013 modifiant certaines dispositions du Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation ;

Vu le Code de la démocratie locale et de la décentralisation, les articles L1124-6, L1124-8, 3° et L1124-35 ;

Vu le protocole du contenant les conclusions de la négociation menée avec les organisations syndicales représentatives au sein du Comité particulier de négociation;

Vu le procès-verbal du Comité de concertation Commune/CPAS du ;

Attendu que les crédits budgétaires sont prévus au budget initial ;

Attendu que (motivation) il est fait application de la dérogation prévue à l'article 51 du décret précité (facultatif) ;

DECIDE (votes):

Article 1er: Le statut pécuniaire du directeur général est fixé comme suit, sur base d'une amplitude d'échelle en ans.

Catégorie de la commune :

Min :

Max :

Amplitude :

L'échelle de traitement est rattachée à l'indice pivot 138,01.

Art. 2: Le statut pécuniaire du directeur financier correspond à 97,5% de l'échelle barémique applicable au directeur général.

Art.3 (facultatif) L'augmentation barémique liée à la fixation de l'échelle arrêtée à l'article 1er est limitée à un montant de... par rapport à l'échelle appliquée au directeur général à la date de l'entrée en vigueur du décret du 18 avril 2013 susvisé. Dans ce cas, le solde est attribué à l'issue de la première évaluation favorable.

Art. 4: La présente délibération produit ses effets à dater du

Art.5: La présente délibération sera transmise pour approbation à l'Autorité de tutelle.

Ainsi fait et délibéré à .

Date :

PAR LE CONSEIL:

Le Directeur général, Le Bourgmestre,

Pour copie conforme:

Echelle de Directeur général
communes de 10.000 habitants et moins (catégorie 1)

Min : 34 000.00
Max : 48 000.00

Amplitude (années): 15
soit 14 x 933.33
et 1 x 933.38

	34 000.00	annales
933.33	34 933.33	1
933.33	35 866.66	2
933.33	36 799.99	3
933.33	37 733.32	4
933.33	38 666.65	5
933.33	39 599.98	6
933.33	40 533.31	7
933.33	41 466.64	8
933.33	42 399.97	9
933.33	43 333.30	10
933.33	44 266.63	11
933.33	45 199.96	12
933.33	46 133.29	13
933.33	47 066.62	14
933.38	48 000.00	15

Amplitude (années): 16
soit 15 x 875.00
et 1 x 875.00

	34 000.00	annales
875.00	34 875.00	1
875.00	35 750.00	2
875.00	36 625.00	3
875.00	37 500.00	4
875.00	38 375.00	5
875.00	39 250.00	6
875.00	40 125.00	7
875.00	41 000.00	8
875.00	41 875.00	9
875.00	42 750.00	10
875.00	43 625.00	11
875.00	44 500.00	12
875.00	45 375.00	13
875.00	46 250.00	14
875.00	47 125.00	15
875.00	48 000.00	16

Amplitude (années): 17
soit 16 x 823.53
et 1 x 823.52

	34 000.00	annales
823.53	34 823.53	1
823.53	35 647.06	2
823.53	36 470.59	3
823.53	37 294.12	4
823.53	38 117.65	5
823.53	38 941.18	6
823.53	39 764.71	7
823.53	40 588.24	8
823.53	41 411.77	9
823.53	42 235.30	10
823.53	43 058.83	11
823.53	43 882.36	12
823.53	44 705.89	13
823.53	45 529.42	14
823.53	46 352.95	15
823.53	47 176.48	16
823.52	48 000.00	17

Amplitude (années): 18
soit 17 x 777.78
et 1 x 777.74

	34 000.00	annales
777.78	34 777.78	1
777.78	35 555.56	2
777.78	36 333.34	3
777.78	37 111.12	4
777.78	37 888.90	5
777.78	38 666.68	6
777.78	39 444.46	7
777.78	40 222.24	8
777.78	41 000.02	9
777.78	41 777.80	10
777.78	42 555.58	11
777.78	43 333.36	12
777.78	44 111.14	13
777.78	44 888.92	14
777.78	45 666.70	15
777.78	46 444.48	16
777.78	47 222.26	17
777.74	48 000.00	18

Echelle de Directeur général
communes de 10.000 habitants et moins (catégorie 1)

Amplitude (années): 19

soit	18	x	736.84
et	1	x	736.88

	34 000.00	annales
736.84	34 736.84	1
736.84	35 473.68	2
736.84	36 210.52	3
736.84	36 947.36	4
736.84	37 684.20	5
736.84	38 421.04	6
736.84	39 157.88	7
736.84	39 894.72	8
736.84	40 631.56	9
736.84	41 368.40	10
736.84	42 105.24	11
736.84	42 842.08	12
736.84	43 578.92	13
736.84	44 315.76	14
736.84	45 052.60	15
736.84	45 789.44	16
736.84	46 526.28	17
736.84	47 263.12	18
736.88	48 000.00	19

Amplitude (années): 20

soit	19	x	700.00
et	1	x	700.00

	34 000.00	annales
700.00	34 700.00	1
700.00	35 400.00	2
700.00	36 100.00	3
700.00	36 800.00	4
700.00	37 500.00	5
700.00	38 200.00	6
700.00	38 900.00	7
700.00	39 600.00	8
700.00	40 300.00	9
700.00	41 000.00	10
700.00	41 700.00	11
700.00	42 400.00	12
700.00	43 100.00	13
700.00	43 800.00	14
700.00	44 500.00	15
700.00	45 200.00	16
700.00	45 900.00	17
700.00	46 600.00	18
700.00	47 300.00	19
700.00	48 000.00	20

Amplitude (années): 21

soit	20	x	666.67
et	1	x	666.60

	34 000.00	annales
666.67	34 666.67	1
666.67	35 333.34	2
666.67	36 000.01	3
666.67	36 666.68	4
666.67	37 333.35	5
666.67	38 000.02	6
666.67	38 666.69	7
666.67	39 333.36	8
666.67	40 000.03	9
666.67	40 666.70	10
666.67	41 333.37	11
666.67	42 000.04	12
666.67	42 666.71	13
666.67	43 333.38	14
666.67	44 000.05	15
666.67	44 666.72	16
666.67	45 333.39	17
666.67	46 000.06	18
666.67	46 666.73	19
666.67	47 333.40	20
666.60	48 000.00	21

Amplitude (années): 22

soit	21	x	636.36
et	1	x	636.44

	34 000.00	annales
636.36	34 636.36	1
636.36	35 272.72	2
636.36	35 909.08	3
636.36	36 545.44	4
636.36	37 181.80	5
636.36	37 818.16	6
636.36	38 454.52	7
636.36	39 090.88	8
636.36	39 727.24	9
636.36	40 363.60	10
636.36	40 999.96	11
636.36	41 636.32	12
636.36	42 272.68	13
636.36	42 909.04	14
636.36	43 545.40	15
636.36	44 181.76	16
636.36	44 818.12	17
636.36	45 454.48	18
636.36	46 090.84	19
636.36	46 727.20	20
636.36	47 363.56	21
636.44	48 000.00	22

Echelle de Directeur général
communes de 10.000 habitants et moins (catégorie 1)

Amplitude (années): 23

soit 22	x	608.70
et 1	x	608.60

	34 000.00	annales
608.70	34 608.70	1
608.70	35 217.40	2
608.70	35 826.10	3
608.70	36 434.80	4
608.70	37 043.50	5
608.70	37 652.20	6
608.70	38 260.90	7
608.70	38 869.60	8
608.70	39 478.30	9
608.70	40 087.00	10
608.70	40 695.70	11
608.70	41 304.40	12
608.70	41 913.10	13
608.70	42 521.80	14
608.70	43 130.50	15
608.70	43 739.20	16
608.70	44 347.90	17
608.70	44 956.60	18
608.70	45 565.30	19
608.70	46 174.00	20
608.70	46 782.70	21
608.70	47 391.40	22
608.60	48 000.00	23

Amplitude (années): 24

soit 23	x	583.33
et 1	x	583.41

	34 000.00	annales
583.33	34 583.33	1
583.33	35 166.66	2
583.33	35 749.99	3
583.33	36 333.32	4
583.33	36 916.65	5
583.33	37 499.98	6
583.33	38 083.31	7
583.33	38 666.64	8
583.33	39 249.97	9
583.33	39 833.30	10
583.33	40 416.63	11
583.33	40 999.96	12
583.33	41 583.29	13
583.33	42 166.62	14
583.33	42 749.95	15
583.33	43 333.28	16
583.33	43 916.61	17
583.33	44 499.94	18
583.33	45 083.27	19
583.33	45 666.60	20
583.33	46 249.93	21
583.33	46 833.26	22
583.33	47 416.59	23
583.41	48 000.00	24

Amplitude (années): 25

soit 24	x	560.00
et 1	x	560.00

	34 000.00	annales
560.00	34 560.00	1
560.00	35 120.00	2
560.00	35 680.00	3
560.00	36 240.00	4
560.00	36 800.00	5
560.00	37 360.00	6
560.00	37 920.00	7
560.00	38 480.00	8
560.00	39 040.00	9
560.00	39 600.00	10
560.00	40 160.00	11
560.00	40 720.00	12
560.00	41 280.00	13
560.00	41 840.00	14
560.00	42 400.00	15
560.00	42 960.00	16
560.00	43 520.00	17
560.00	44 080.00	18
560.00	44 640.00	19
560.00	45 200.00	20
560.00	45 760.00	21
560.00	46 320.00	22
560.00	46 880.00	23
560.00	47 440.00	24
560.00	48 000.00	25

Amplitude (années): 26

soit 25	x	538.46
et 1	x	538.50

	34 000.00	annales
538.46	34 538.46	1
538.46	35 076.92	2
538.46	35 615.38	3
538.46	36 153.84	4
538.46	36 692.30	5
538.46	37 230.76	6
538.46	37 769.22	7
538.46	38 307.68	8
538.46	38 846.14	9
538.46	39 384.60	10
538.46	39 923.06	11
538.46	40 461.52	12
538.46	40 999.98	13
538.46	41 538.44	14
538.46	42 076.90	15
538.46	42 615.36	16
538.46	43 153.82	17
538.46	43 692.28	18
538.46	44 230.74	19
538.46	44 769.20	20
538.46	45 307.66	21
538.46	45 846.12	22
538.46	46 384.58	23
538.46	46 923.04	24
538.46	47 461.50	25
538.50	48 000.00	26

Echelle de Directeur général
communes de 10.001 à 20.000 habitants (catégorie 2)

Min : 38 000.00
Max : 54 000.00

Amplitude (années): 15
soit 14 x 1066.67
et 1 x 1066.62

	38 000.00	annales
1 066.67	39 066.67	1
1 066.67	40 133.34	2
1 066.67	41 200.01	3
1 066.67	42 266.68	4
1 066.67	43 333.35	5
1 066.67	44 400.02	6
1 066.67	45 466.69	7
1 066.67	46 533.36	8
1 066.67	47 600.03	9
1 066.67	48 666.70	10
1 066.67	49 733.37	11
1 066.67	50 800.04	12
1 066.67	51 866.71	13
1 066.67	52 933.38	14
1 066.62	54 000.00	15

Amplitude (années): 16
soit 15 x 1000.00
et 1 x 1000.00

	38 000.00	annales
1 000.00	39 000.00	1
1 000.00	40 000.00	2
1 000.00	41 000.00	3
1 000.00	42 000.00	4
1 000.00	43 000.00	5
1 000.00	44 000.00	6
1 000.00	45 000.00	7
1 000.00	46 000.00	8
1 000.00	47 000.00	9
1 000.00	48 000.00	10
1 000.00	49 000.00	11
1 000.00	50 000.00	12
1 000.00	51 000.00	13
1 000.00	52 000.00	14
1 000.00	53 000.00	15
1 000.00	54 000.00	16

Amplitude (années): 17
soit 16 x 941.18
et 1 x 941.12

	38 000.00	annales
941.18	38 941.18	1
941.18	39 882.36	2
941.18	40 823.54	3
941.18	41 764.72	4
941.18	42 705.90	5
941.18	43 647.08	6
941.18	44 588.26	7
941.18	45 529.44	8
941.18	46 470.62	9
941.18	47 411.80	10
941.18	48 352.98	11
941.18	49 294.16	12
941.18	50 235.34	13
941.18	51 176.52	14
941.18	52 117.70	15
941.18	53 058.88	16
941.12	54 000.00	17

Amplitude (années): 18
soit 17 x 888.89
et 1 x 888.87

	38 000.00	annales
888.89	38 888.89	1
888.89	39 777.78	2
888.89	40 666.67	3
888.89	41 555.56	4
888.89	42 444.45	5
888.89	43 333.34	6
888.89	44 222.23	7
888.89	45 111.12	8
888.89	46 000.01	9
888.89	46 888.90	10
888.89	47 777.79	11
888.89	48 666.68	12
888.89	49 555.57	13
888.89	50 444.46	14
888.89	51 333.35	15
888.89	52 222.24	16
888.89	53 111.13	17
888.87	54 000.00	18

Echelle de Directeur général
communes de 10.001 à 20.000 habitants (catégorie 2)

Amplitude (années): 19

soit 18 x 842.11

et 1 x 842.02

	38 000.00	annales
842.11	38 842.11	1
842.11	39 684.22	2
842.11	40 526.33	3
842.11	41 368.44	4
842.11	42 210.55	5
842.11	43 052.66	6
842.11	43 894.77	7
842.11	44 736.88	8
842.11	45 578.99	9
842.11	46 421.10	10
842.11	47 263.21	11
842.11	48 105.32	12
842.11	48 947.43	13
842.11	49 789.54	14
842.11	50 631.65	15
842.11	51 473.76	16
842.11	52 315.87	17
842.11	53 157.98	18
842.02	54 000.00	19

Amplitude (années): 20

soit 19 x 800.00

et 1 x 800.00

	38 000.00	annales
800.00	38 800.00	1
800.00	39 600.00	2
800.00	40 400.00	3
800.00	41 200.00	4
800.00	42 000.00	5
800.00	42 800.00	6
800.00	43 600.00	7
800.00	44 400.00	8
800.00	45 200.00	9
800.00	46 000.00	10
800.00	46 800.00	11
800.00	47 600.00	12
800.00	48 400.00	13
800.00	49 200.00	14
800.00	50 000.00	15
800.00	50 800.00	16
800.00	51 600.00	17
800.00	52 400.00	18
800.00	53 200.00	19
800.00	54 000.00	20

Amplitude (années): 21

soit 20 x 761.90

et 1 x 762.00

	38 000.00	annales
761.90	38 761.90	1
761.90	39 523.80	2
761.90	40 285.70	3
761.90	41 047.60	4
761.90	41 809.50	5
761.90	42 571.40	6
761.90	43 333.30	7
761.90	44 095.20	8
761.90	44 857.10	9
761.90	45 619.00	10
761.90	46 380.90	11
761.90	47 142.80	12
761.90	47 904.70	13
761.90	48 666.60	14
761.90	49 428.50	15
761.90	50 190.40	16
761.90	50 952.30	17
761.90	51 714.20	18
761.90	52 476.10	19
761.90	53 238.00	20
762.00	54 000.00	21

Amplitude (années): 22

soit 21 x 727.27

et 1 x 727.33

	38 000.00	annales
727.27	38 727.27	1
727.27	39 454.54	2
727.27	40 181.81	3
727.27	40 909.08	4
727.27	41 636.35	5
727.27	42 363.62	6
727.27	43 090.89	7
727.27	43 818.16	8
727.27	44 545.43	9
727.27	45 272.70	10
727.27	45 999.97	11
727.27	46 727.24	12
727.27	47 454.51	13
727.27	48 181.78	14
727.27	48 909.05	15
727.27	49 636.32	16
727.27	50 363.59	17
727.27	51 090.86	18
727.27	51 818.13	19
727.27	52 545.40	20
727.27	53 272.67	21
727.33	54 000.00	22

Echelle de Directeur général
communes de 10.001 à 20.000 habitants (catégorie 2)

Amplitude (années): 23

soit	22	x	695.65
et	1	x	695.70

	38 000.00	annales
695.65	38 695.65	1
695.65	39 391.30	2
695.65	40 086.95	3
695.65	40 782.60	4
695.65	41 478.25	5
695.65	42 173.90	6
695.65	42 869.55	7
695.65	43 565.20	8
695.65	44 260.85	9
695.65	44 956.50	10
695.65	45 652.15	11
695.65	46 347.80	12
695.65	47 043.45	13
695.65	47 739.10	14
695.65	48 434.75	15
695.65	49 130.40	16
695.65	49 826.05	17
695.65	50 521.70	18
695.65	51 217.35	19
695.65	51 913.00	20
695.65	52 608.65	21
695.65	53 304.30	22
695.70	54 000.00	23

Amplitude (années): 24

soit	23	x	666.67
et	1	x	666.59

	38 000.00	annales
666.67	38 666.67	1
666.67	39 333.34	2
666.67	40 000.01	3
666.67	40 666.68	4
666.67	41 333.35	5
666.67	42 000.02	6
666.67	42 666.69	7
666.67	43 333.36	8
666.67	44 000.03	9
666.67	44 666.70	10
666.67	45 333.37	11
666.67	46 000.04	12
666.67	46 666.71	13
666.67	47 333.38	14
666.67	48 000.05	15
666.67	48 666.72	16
666.67	49 333.39	17
666.67	50 000.06	18
666.67	50 666.73	19
666.67	51 333.40	20
666.67	52 000.07	21
666.67	52 666.74	22
666.67	53 333.41	23
666.59	54 000.00	24

Amplitude (années): 25

soit	24	x	640.00
et	1	x	640.00

	38 000.00	annales
640.00	38 640.00	1
640.00	39 280.00	2
640.00	39 920.00	3
640.00	40 560.00	4
640.00	41 200.00	5
640.00	41 840.00	6
640.00	42 480.00	7
640.00	43 120.00	8
640.00	43 760.00	9
640.00	44 400.00	10
640.00	45 040.00	11
640.00	45 680.00	12
640.00	46 320.00	13
640.00	46 960.00	14
640.00	47 600.00	15
640.00	48 240.00	16
640.00	48 880.00	17
640.00	49 520.00	18
640.00	50 160.00	19
640.00	50 800.00	20
640.00	51 440.00	21
640.00	52 080.00	22
640.00	52 720.00	23
640.00	53 360.00	24
640.00	54 000.00	25

Amplitude (années): 26

soit	25	x	615.38
et	1	x	615.50

	38 000.00	annales
615.38	38 615.38	1
615.38	39 230.76	2
615.38	39 846.14	3
615.38	40 461.52	4
615.38	41 076.90	5
615.38	41 692.28	6
615.38	42 307.66	7
615.38	42 923.04	8
615.38	43 538.42	9
615.38	44 153.80	10
615.38	44 769.18	11
615.38	45 384.56	12
615.38	45 999.94	13
615.38	46 615.32	14
615.38	47 230.70	15
615.38	47 846.08	16
615.38	48 461.46	17
615.38	49 076.84	18
615.38	49 692.22	19
615.38	50 307.60	20
615.38	50 922.98	21
615.38	51 538.36	22
615.38	52 153.74	23
615.38	52 769.12	24
615.38	53 384.50	25
615.50	54 000.00	26

Echelle de Directeur général
communes de 20.001 à 35.000 habitants (catégorie 3)

Min : 40 600.00
Max : 58 600.00

Amplitude (années): 15
soit 14 x 1200.00
et 1 x 1200.00

	40 600.00	annales
1 200.00	41 800.00	1
1 200.00	43 000.00	2
1 200.00	44 200.00	3
1 200.00	45 400.00	4
1 200.00	46 600.00	5
1 200.00	47 800.00	6
1 200.00	49 000.00	7
1 200.00	50 200.00	8
1 200.00	51 400.00	9
1 200.00	52 600.00	10
1 200.00	53 800.00	11
1 200.00	55 000.00	12
1 200.00	56 200.00	13
1 200.00	57 400.00	14
1 200.00	58 600.00	15

Amplitude (années): 16
soit 15 x 1125.00
et 1 x 1125.00

	40 600.00	annales
1 125.00	41 725.00	1
1 125.00	42 850.00	2
1 125.00	43 975.00	3
1 125.00	45 100.00	4
1 125.00	46 225.00	5
1 125.00	47 350.00	6
1 125.00	48 475.00	7
1 125.00	49 600.00	8
1 125.00	50 725.00	9
1 125.00	51 850.00	10
1 125.00	52 975.00	11
1 125.00	54 100.00	12
1 125.00	55 225.00	13
1 125.00	56 350.00	14
1 125.00	57 475.00	15
1 125.00	58 600.00	16

Amplitude (années): 17
soit 16 x 1058.82
et 1 x 1058.88

	40 600.00	annales
1 058.82	41 658.82	1
1 058.82	42 717.64	2
1 058.82	43 776.46	3
1 058.82	44 835.28	4
1 058.82	45 894.10	5
1 058.82	46 952.92	6
1 058.82	48 011.74	7
1 058.82	49 070.56	8
1 058.82	50 129.38	9
1 058.82	51 188.20	10
1 058.82	52 247.02	11
1 058.82	53 305.84	12
1 058.82	54 364.66	13
1 058.82	55 423.48	14
1 058.82	56 482.30	15
1 058.82	57 541.12	16
1 058.88	58 600.00	17

Amplitude (années): 18
soit 17 x 1000.00
et 1 x 1000.00

	40 600.00	annales
1 000.00	41 600.00	1
1 000.00	42 600.00	2
1 000.00	43 600.00	3
1 000.00	44 600.00	4
1 000.00	45 600.00	5
1 000.00	46 600.00	6
1 000.00	47 600.00	7
1 000.00	48 600.00	8
1 000.00	49 600.00	9
1 000.00	50 600.00	10
1 000.00	51 600.00	11
1 000.00	52 600.00	12
1 000.00	53 600.00	13
1 000.00	54 600.00	14
1 000.00	55 600.00	15
1 000.00	56 600.00	16
1 000.00	57 600.00	17
1 000.00	58 600.00	18

Echelle de Directeur général
communes de 20.001 à 35.000 habitants (catégorie 3)

Amplitude (années): 19
soit 18 x 947.37
et 1 x 947.34

	40 600.00	annales
947.37	41 547.37	1
947.37	42 494.74	2
947.37	43 442.11	3
947.37	44 389.48	4
947.37	45 336.85	5
947.37	46 284.22	6
947.37	47 231.59	7
947.37	48 178.96	8
947.37	49 126.33	9
947.37	50 073.70	10
947.37	51 021.07	11
947.37	51 968.44	12
947.37	52 915.81	13
947.37	53 863.18	14
947.37	54 810.55	15
947.37	55 757.92	16
947.37	56 705.29	17
947.37	57 652.66	18
947.34	58 600.00	19

Amplitude (années): 20
soit 19 x 900.00
et 1 x 900.00

	40 600.00	annales
900.00	41 500.00	1
900.00	42 400.00	2
900.00	43 300.00	3
900.00	44 200.00	4
900.00	45 100.00	5
900.00	46 000.00	6
900.00	46 900.00	7
900.00	47 800.00	8
900.00	48 700.00	9
900.00	49 600.00	10
900.00	50 500.00	11
900.00	51 400.00	12
900.00	52 300.00	13
900.00	53 200.00	14
900.00	54 100.00	15
900.00	55 000.00	16
900.00	55 900.00	17
900.00	56 800.00	18
900.00	57 700.00	19
900.00	58 600.00	20

Amplitude (années): 21
soit 20 x 857.14
et 1 x 857.20

	40 600.00	annales
857.14	41 457.14	1
857.14	42 314.28	2
857.14	43 171.42	3
857.14	44 028.56	4
857.14	44 885.70	5
857.14	45 742.84	6
857.14	46 599.98	7
857.14	47 457.12	8
857.14	48 314.26	9
857.14	49 171.40	10
857.14	50 028.54	11
857.14	50 885.68	12
857.14	51 742.82	13
857.14	52 599.96	14
857.14	53 457.10	15
857.14	54 314.24	16
857.14	55 171.38	17
857.14	56 028.52	18
857.14	56 885.66	19
857.14	57 742.80	20
857.20	58 600.00	21

Amplitude (années): 22
soit 21 x 818.18
et 1 x 818.22

	40 600.00	annales
818.18	41 418.18	1
818.18	42 236.36	2
818.18	43 054.54	3
818.18	43 872.72	4
818.18	44 690.90	5
818.18	45 509.08	6
818.18	46 327.26	7
818.18	47 145.44	8
818.18	47 963.62	9
818.18	48 781.80	10
818.18	49 599.98	11
818.18	50 418.16	12
818.18	51 236.34	13
818.18	52 054.52	14
818.18	52 872.70	15
818.18	53 690.88	16
818.18	54 509.06	17
818.18	55 327.24	18
818.18	56 145.42	19
818.18	56 963.60	20
818.18	57 781.78	21
818.22	58 600.00	22

Echelle de Directeur général
communes de 20.001 à 35.000 habitants (catégorie 3)

Amplitude (années): 23

soit 22 x 782.61
et 1 x 782.58

	40 600.00	annales
782.61	41 382.61	1
782.61	42 165.22	2
782.61	42 947.83	3
782.61	43 730.44	4
782.61	44 513.05	5
782.61	45 295.66	6
782.61	46 078.27	7
782.61	46 860.88	8
782.61	47 643.49	9
782.61	48 426.10	10
782.61	49 208.71	11
782.61	49 991.32	12
782.61	50 773.93	13
782.61	51 556.54	14
782.61	52 339.15	15
782.61	53 121.76	16
782.61	53 904.37	17
782.61	54 686.98	18
782.61	55 469.59	19
782.61	56 252.20	20
782.61	57 034.81	21
782.61	57 817.42	22
782.58	58 600.00	23

Amplitude (années): 24

soit 23 x 750.00
et 1 x 750.00

	40 600.00	annales
750.00	41 350.00	1
750.00	42 100.00	2
750.00	42 850.00	3
750.00	43 600.00	4
750.00	44 350.00	5
750.00	45 100.00	6
750.00	45 850.00	7
750.00	46 600.00	8
750.00	47 350.00	9
750.00	48 100.00	10
750.00	48 850.00	11
750.00	49 600.00	12
750.00	50 350.00	13
750.00	51 100.00	14
750.00	51 850.00	15
750.00	52 600.00	16
750.00	53 350.00	17
750.00	54 100.00	18
750.00	54 850.00	19
750.00	55 600.00	20
750.00	56 350.00	21
750.00	57 100.00	22
750.00	57 850.00	23
750.00	58 600.00	24

Amplitude (années): 25

soit 24 x 720.00
et 1 x 720.00

	40 600.00	annales
720.00	41 320.00	1
720.00	42 040.00	2
720.00	42 760.00	3
720.00	43 480.00	4
720.00	44 200.00	5
720.00	44 920.00	6
720.00	45 640.00	7
720.00	46 360.00	8
720.00	47 080.00	9
720.00	47 800.00	10
720.00	48 520.00	11
720.00	49 240.00	12
720.00	49 960.00	13
720.00	50 680.00	14
720.00	51 400.00	15
720.00	52 120.00	16
720.00	52 840.00	17
720.00	53 560.00	18
720.00	54 280.00	19
720.00	55 000.00	20
720.00	55 720.00	21
720.00	56 440.00	22
720.00	57 160.00	23
720.00	57 880.00	24
720.00	58 600.00	25

Amplitude (années): 26

soit 25 x 692.31
et 1 x 692.25

	40 600.00	annales
692.31	41 292.31	1
692.31	41 984.62	2
692.31	42 676.93	3
692.31	43 369.24	4
692.31	44 061.55	5
692.31	44 753.86	6
692.31	45 446.17	7
692.31	46 138.48	8
692.31	46 830.79	9
692.31	47 523.10	10
692.31	48 215.41	11
692.31	48 907.72	12
692.31	49 600.03	13
692.31	50 292.34	14
692.31	50 984.65	15
692.31	51 676.96	16
692.31	52 369.27	17
692.31	53 061.58	18
692.31	53 753.89	19
692.31	54 446.20	20
692.31	55 138.51	21
692.31	55 830.82	22
692.31	56 523.13	23
692.31	57 215.44	24
692.31	57 907.75	25
692.25	58 600.00	26

Echelle de Directeur général
communes de 35.001 à 80.000 habitants (catégorie 4)

Min : 45 500.00
Max : 65 000.00

Amplitude (années): 15
soit 14 x 1300.00
et 1 x 1300.00

	45 500.00	annales
1 300.00	46 800.00	1
1 300.00	48 100.00	2
1 300.00	49 400.00	3
1 300.00	50 700.00	4
1 300.00	52 000.00	5
1 300.00	53 300.00	6
1 300.00	54 600.00	7
1 300.00	55 900.00	8
1 300.00	57 200.00	9
1 300.00	58 500.00	10
1 300.00	59 800.00	11
1 300.00	61 100.00	12
1 300.00	62 400.00	13
1 300.00	63 700.00	14
1 300.00	65 000.00	15

Amplitude (années): 16
soit 15 x 1218.75
et 1 x 1218.75

	45 500.00	annales
1 218.75	46 718.75	1
1 218.75	47 937.50	2
1 218.75	49 156.25	3
1 218.75	50 375.00	4
1 218.75	51 593.75	5
1 218.75	52 812.50	6
1 218.75	54 031.25	7
1 218.75	55 250.00	8
1 218.75	56 468.75	9
1 218.75	57 687.50	10
1 218.75	58 906.25	11
1 218.75	60 125.00	12
1 218.75	61 343.75	13
1 218.75	62 562.50	14
1 218.75	63 781.25	15
1 218.75	65 000.00	16

Amplitude (années): 17
soit 16 x 1147.06
et 1 x 1147.04

	45 500.00	annales
1 147.06	46 647.06	1
1 147.06	47 794.12	2
1 147.06	48 941.18	3
1 147.06	50 088.24	4
1 147.06	51 235.30	5
1 147.06	52 382.36	6
1 147.06	53 529.42	7
1 147.06	54 676.48	8
1 147.06	55 823.54	9
1 147.06	56 970.60	10
1 147.06	58 117.66	11
1 147.06	59 264.72	12
1 147.06	60 411.78	13
1 147.06	61 558.84	14
1 147.06	62 705.90	15
1 147.06	63 852.96	16
1 147.04	65 000.00	17

Amplitude (années): 18
soit 17 x 1083.33
et 1 x 1083.39

	45 500.00	annales
1 083.33	46 583.33	1
1 083.33	47 666.66	2
1 083.33	48 749.99	3
1 083.33	49 833.32	4
1 083.33	50 916.65	5
1 083.33	51 999.98	6
1 083.33	53 083.31	7
1 083.33	54 166.64	8
1 083.33	55 249.97	9
1 083.33	56 333.30	10
1 083.33	57 416.63	11
1 083.33	58 499.96	12
1 083.33	59 583.29	13
1 083.33	60 666.62	14
1 083.33	61 749.95	15
1 083.33	62 833.28	16
1 083.33	63 916.61	17
1 083.39	65 000.00	18

Echelle de Directeur général
communes de 35.001 à 80.000 habitants (catégorie 4)

Amplitude (années): 19

soit 18 x 1026.32

et 1 x 1026.24

	45 500.00	annales
1 026.32	46 526.32	1
1 026.32	47 552.64	2
1 026.32	48 578.96	3
1 026.32	49 605.28	4
1 026.32	50 631.60	5
1 026.32	51 657.92	6
1 026.32	52 684.24	7
1 026.32	53 710.56	8
1 026.32	54 736.88	9
1 026.32	55 763.20	10
1 026.32	56 789.52	11
1 026.32	57 815.84	12
1 026.32	58 842.16	13
1 026.32	59 868.48	14
1 026.32	60 894.80	15
1 026.32	61 921.12	16
1 026.32	62 947.44	17
1 026.32	63 973.76	18
1 026.24	65 000.00	19

Amplitude (années): 20

soit 19 x 975.00

et 1 x 975.00

	45 500.00	annales
975.00	46 475.00	1
975.00	47 450.00	2
975.00	48 425.00	3
975.00	49 400.00	4
975.00	50 375.00	5
975.00	51 350.00	6
975.00	52 325.00	7
975.00	53 300.00	8
975.00	54 275.00	9
975.00	55 250.00	10
975.00	56 225.00	11
975.00	57 200.00	12
975.00	58 175.00	13
975.00	59 150.00	14
975.00	60 125.00	15
975.00	61 100.00	16
975.00	62 075.00	17
975.00	63 050.00	18
975.00	64 025.00	19
975.00	65 000.00	20

Amplitude (années): 21

soit 20 x 928.57

et 1 x 928.60

	45 500.00	annales
928.57	46 428.57	1
928.57	47 357.14	2
928.57	48 285.71	3
928.57	49 214.28	4
928.57	50 142.85	5
928.57	51 071.42	6
928.57	51 999.99	7
928.57	52 928.56	8
928.57	53 857.13	9
928.57	54 785.70	10
928.57	55 714.27	11
928.57	56 642.84	12
928.57	57 571.41	13
928.57	58 499.98	14
928.57	59 428.55	15
928.57	60 357.12	16
928.57	61 285.69	17
928.57	62 214.26	18
928.57	63 142.83	19
928.57	64 071.40	20
928.60	65 000.00	21

Amplitude (années): 22

soit 21 x 886.36

et 1 x 886.44

	45 500.00	annales
886.36	46 386.36	1
886.36	47 272.72	2
886.36	48 159.08	3
886.36	49 045.44	4
886.36	49 931.80	5
886.36	50 818.16	6
886.36	51 704.52	7
886.36	52 590.88	8
886.36	53 477.24	9
886.36	54 363.60	10
886.36	55 249.96	11
886.36	56 136.32	12
886.36	57 022.68	13
886.36	57 909.04	14
886.36	58 795.40	15
886.36	59 681.76	16
886.36	60 568.12	17
886.36	61 454.48	18
886.36	62 340.84	19
886.36	63 227.20	20
886.36	64 113.56	21
886.44	65 000.00	22

Echelle de Directeur général
communes de 35.001 à 80.000 habitants (catégorie 4)

Amplitude (années): 23

soit 22 x 847.83
et 1 x 847.74

	45 500.00	annales
847.83	46 347.83	1
847.83	47 195.66	2
847.83	48 043.49	3
847.83	48 891.32	4
847.83	49 739.15	5
847.83	50 586.98	6
847.83	51 434.81	7
847.83	52 282.64	8
847.83	53 130.47	9
847.83	53 978.30	10
847.83	54 826.13	11
847.83	55 673.96	12
847.83	56 521.79	13
847.83	57 369.62	14
847.83	58 217.45	15
847.83	59 065.28	16
847.83	59 913.11	17
847.83	60 760.94	18
847.83	61 608.77	19
847.83	62 456.60	20
847.83	63 304.43	21
847.83	64 152.26	22
847.74	65 000.00	23

Amplitude (années): 24

soit 23 x 812.50
et 1 x 812.50

	45 500.00	annales
812.50	46 312.50	1
812.50	47 125.00	2
812.50	47 937.50	3
812.50	48 750.00	4
812.50	49 562.50	5
812.50	50 375.00	6
812.50	51 187.50	7
812.50	52 000.00	8
812.50	52 812.50	9
812.50	53 625.00	10
812.50	54 437.50	11
812.50	55 250.00	12
812.50	56 062.50	13
812.50	56 875.00	14
812.50	57 687.50	15
812.50	58 500.00	16
812.50	59 312.50	17
812.50	60 125.00	18
812.50	60 937.50	19
812.50	61 750.00	20
812.50	62 562.50	21
812.50	63 375.00	22
812.50	64 187.50	23
812.50	65 000.00	24

Amplitude (années): 25

soit 24 x 780.00
et 1 x 780.00

	45 500.00	annales
780.00	46 280.00	1
780.00	47 060.00	2
780.00	47 840.00	3
780.00	48 620.00	4
780.00	49 400.00	5
780.00	50 180.00	6
780.00	50 960.00	7
780.00	51 740.00	8
780.00	52 520.00	9
780.00	53 300.00	10
780.00	54 080.00	11
780.00	54 860.00	12
780.00	55 640.00	13
780.00	56 420.00	14
780.00	57 200.00	15
780.00	57 980.00	16
780.00	58 760.00	17
780.00	59 540.00	18
780.00	60 320.00	19
780.00	61 100.00	20
780.00	61 880.00	21
780.00	62 660.00	22
780.00	63 440.00	23
780.00	64 220.00	24
780.00	65 000.00	25

Amplitude (années): 26

soit 25 x 750.00
et 1 x 750.00

	45 500.00	annales
750.00	46 250.00	1
750.00	47 000.00	2
750.00	47 750.00	3
750.00	48 500.00	4
750.00	49 250.00	5
750.00	50 000.00	6
750.00	50 750.00	7
750.00	51 500.00	8
750.00	52 250.00	9
750.00	53 000.00	10
750.00	53 750.00	11
750.00	54 500.00	12
750.00	55 250.00	13
750.00	56 000.00	14
750.00	56 750.00	15
750.00	57 500.00	16
750.00	58 250.00	17
750.00	59 000.00	18
750.00	59 750.00	19
750.00	60 500.00	20
750.00	61 250.00	21
750.00	62 000.00	22
750.00	62 750.00	23
750.00	63 500.00	24
750.00	64 250.00	25
750.00	65 000.00	26

Echelle de Directeur général
communes de plus de 80.001 habitants (catégorie 5)

Min : 51 500.00
Max : 72 500.00

Amplitude (années): 15
soit 14 x 1400.00
et 1 x 1400.00

	51 500.00	annales
1 400.00	52 900.00	1
1 400.00	54 300.00	2
1 400.00	55 700.00	3
1 400.00	57 100.00	4
1 400.00	58 500.00	5
1 400.00	59 900.00	6
1 400.00	61 300.00	7
1 400.00	62 700.00	8
1 400.00	64 100.00	9
1 400.00	65 500.00	10
1 400.00	66 900.00	11
1 400.00	68 300.00	12
1 400.00	69 700.00	13
1 400.00	71 100.00	14
1 400.00	72 500.00	15

Amplitude (années): 16
soit 15 x 1312.50
et 1 x 1312.50

	51 500.00	annales
1 312.50	52 812.50	1
1 312.50	54 125.00	2
1 312.50	55 437.50	3
1 312.50	56 750.00	4
1 312.50	58 062.50	5
1 312.50	59 375.00	6
1 312.50	60 687.50	7
1 312.50	62 000.00	8
1 312.50	63 312.50	9
1 312.50	64 625.00	10
1 312.50	65 937.50	11
1 312.50	67 250.00	12
1 312.50	68 562.50	13
1 312.50	69 875.00	14
1 312.50	71 187.50	15
1 312.50	72 500.00	16

Amplitude (années): 17
soit 16 x 1235.29
et 1 x 1235.36

	51 500.00	annales
1 235.29	52 735.29	1
1 235.29	53 970.58	2
1 235.29	55 205.87	3
1 235.29	56 441.16	4
1 235.29	57 676.45	5
1 235.29	58 911.74	6
1 235.29	60 147.03	7
1 235.29	61 382.32	8
1 235.29	62 617.61	9
1 235.29	63 852.90	10
1 235.29	65 088.19	11
1 235.29	66 323.48	12
1 235.29	67 558.77	13
1 235.29	68 794.06	14
1 235.29	70 029.35	15
1 235.29	71 264.64	16
1 235.36	72 500.00	17

Amplitude (années): 18
soit 17 x 1166.67
et 1 x 1166.61

	51 500.00	annales
1 166.67	52 666.67	1
1 166.67	53 833.34	2
1 166.67	55 000.01	3
1 166.67	56 166.68	4
1 166.67	57 333.35	5
1 166.67	58 500.02	6
1 166.67	59 666.69	7
1 166.67	60 833.36	8
1 166.67	62 000.03	9
1 166.67	63 166.70	10
1 166.67	64 333.37	11
1 166.67	65 500.04	12
1 166.67	66 666.71	13
1 166.67	67 833.38	14
1 166.67	69 000.05	15
1 166.67	70 166.72	16
1 166.67	71 333.39	17
1 166.61	72 500.00	18

Echelle de Directeur général
communes de plus de 80.001 habitants (catégorie 5)

Amplitude (années): 19

soit	18	x	1105.26
et	1	x	1105.32

	51 500.00	annales
1 105.26	52 605.26	1
1 105.26	53 710.52	2
1 105.26	54 815.78	3
1 105.26	55 921.04	4
1 105.26	57 026.30	5
1 105.26	58 131.56	6
1 105.26	59 236.82	7
1 105.26	60 342.08	8
1 105.26	61 447.34	9
1 105.26	62 552.60	10
1 105.26	63 657.86	11
1 105.26	64 763.12	12
1 105.26	65 868.38	13
1 105.26	66 973.64	14
1 105.26	68 078.90	15
1 105.26	69 184.16	16
1 105.26	70 289.42	17
1 105.26	71 394.68	18
1 105.32	72 500.00	19

Amplitude (années): 20

soit	19	x	1050.00
et	1	x	1050.00

	51 500.00	annales
1 050.00	52 550.00	1
1 050.00	53 600.00	2
1 050.00	54 650.00	3
1 050.00	55 700.00	4
1 050.00	56 750.00	5
1 050.00	57 800.00	6
1 050.00	58 850.00	7
1 050.00	59 900.00	8
1 050.00	60 950.00	9
1 050.00	62 000.00	10
1 050.00	63 050.00	11
1 050.00	64 100.00	12
1 050.00	65 150.00	13
1 050.00	66 200.00	14
1 050.00	67 250.00	15
1 050.00	68 300.00	16
1 050.00	69 350.00	17
1 050.00	70 400.00	18
1 050.00	71 450.00	19
1 050.00	72 500.00	20

Amplitude (années): 21

soit	20	x	1000.00
et	1	x	1000.00

	51 500.00	annales
1 000.00	52 500.00	1
1 000.00	53 500.00	2
1 000.00	54 500.00	3
1 000.00	55 500.00	4
1 000.00	56 500.00	5
1 000.00	57 500.00	6
1 000.00	58 500.00	7
1 000.00	59 500.00	8
1 000.00	60 500.00	9
1 000.00	61 500.00	10
1 000.00	62 500.00	11
1 000.00	63 500.00	12
1 000.00	64 500.00	13
1 000.00	65 500.00	14
1 000.00	66 500.00	15
1 000.00	67 500.00	16
1 000.00	68 500.00	17
1 000.00	69 500.00	18
1 000.00	70 500.00	19
1 000.00	71 500.00	20
1 000.00	72 500.00	21

Amplitude (années): 22

soit	21	x	954.55
et	1	x	954.45

	51 500.00	annales
954.55	52 454.55	1
954.55	53 409.10	2
954.55	54 363.65	3
954.55	55 318.20	4
954.55	56 272.75	5
954.55	57 227.30	6
954.55	58 181.85	7
954.55	59 136.40	8
954.55	60 090.95	9
954.55	61 045.50	10
954.55	62 000.05	11
954.55	62 954.60	12
954.55	63 909.15	13
954.55	64 863.70	14
954.55	65 818.25	15
954.55	66 772.80	16
954.55	67 727.35	17
954.55	68 681.90	18
954.55	69 636.45	19
954.55	70 591.00	20
954.55	71 545.55	21
954.45	72 500.00	22

Echelle de Directeur général
communes de plus de 80.001 habitants (catégorie 5)

Amplitude (années): 23

soit	22	x	913.04
et	1	x	913.12

	51 500.00	annales
913.04	52 413.04	1
913.04	53 326.08	2
913.04	54 239.12	3
913.04	55 152.16	4
913.04	56 065.20	5
913.04	56 978.24	6
913.04	57 891.28	7
913.04	58 804.32	8
913.04	59 717.36	9
913.04	60 630.40	10
913.04	61 543.44	11
913.04	62 456.48	12
913.04	63 369.52	13
913.04	64 282.56	14
913.04	65 195.60	15
913.04	66 108.64	16
913.04	67 021.68	17
913.04	67 934.72	18
913.04	68 847.76	19
913.04	69 760.80	20
913.04	70 673.84	21
913.04	71 586.88	22
913.12	72 500.00	23

Amplitude (années): 24

soit	23	x	875.00
et	1	x	875.00

	51 500.00	annales
875.00	52 375.00	1
875.00	53 250.00	2
875.00	54 125.00	3
875.00	55 000.00	4
875.00	55 875.00	5
875.00	56 750.00	6
875.00	57 625.00	7
875.00	58 500.00	8
875.00	59 375.00	9
875.00	60 250.00	10
875.00	61 125.00	11
875.00	62 000.00	12
875.00	62 875.00	13
875.00	63 750.00	14
875.00	64 625.00	15
875.00	65 500.00	16
875.00	66 375.00	17
875.00	67 250.00	18
875.00	68 125.00	19
875.00	69 000.00	20
875.00	69 875.00	21
875.00	70 750.00	22
875.00	71 625.00	23
875.00	72 500.00	24

Amplitude (années): 25

soit	24	x	840.00
et	1	x	840.00

	51 500.00	annales
840.00	52 340.00	1
840.00	53 180.00	2
840.00	54 020.00	3
840.00	54 860.00	4
840.00	55 700.00	5
840.00	56 540.00	6
840.00	57 380.00	7
840.00	58 220.00	8
840.00	59 060.00	9
840.00	59 900.00	10
840.00	60 740.00	11
840.00	61 580.00	12
840.00	62 420.00	13
840.00	63 260.00	14
840.00	64 100.00	15
840.00	64 940.00	16
840.00	65 780.00	17
840.00	66 620.00	18
840.00	67 460.00	19
840.00	68 300.00	20
840.00	69 140.00	21
840.00	69 980.00	22
840.00	70 820.00	23
840.00	71 660.00	24
840.00	72 500.00	25

Amplitude (années): 26

soit	25	x	807.69
et	1	x	807.75

	51 500.00	annales
807.69	52 307.69	1
807.69	53 115.38	2
807.69	53 923.07	3
807.69	54 730.76	4
807.69	55 538.45	5
807.69	56 346.14	6
807.69	57 153.83	7
807.69	57 961.52	8
807.69	58 769.21	9
807.69	59 576.90	10
807.69	60 384.59	11
807.69	61 192.28	12
807.69	61 999.97	13
807.69	62 807.66	14
807.69	63 615.35	15
807.69	64 423.04	16
807.69	65 230.73	17
807.69	66 038.42	18
807.69	66 846.11	19
807.69	67 653.80	20
807.69	68 461.49	21
807.69	69 269.18	22
807.69	70 076.87	23
807.69	70 884.56	24
807.69	71 692.25	25
807.75	72 500.00	26

Cadre légal

Code de la démocratie locale de la décentralisation

Loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS

La lettre de mission comporte au moins les éléments suivants:

- La description de fonction et le profil de compétence de l'emploi de Directeur général.
- Les objectifs à atteindre pour les diverses missions, notamment sur base du programme de politique générale.
- Les moyens budgétaires et les ressources humaines attribués.
- L'ensemble des missions qui lui sont conférées par le CDLD et par la loi organique des CPAS et notamment sa mission de conseil et de disponibilité à l'égard de l'ensemble des membres du Conseil.

A) Description de fonctions du Directeur général

I. Devoirs institutionnels

II. Missions légales

III. Exécution des axes politiques fondamentaux

IV. Représentation et mandats dérivés.

I. Le Directeur général est le secrétaire du Conseil et du Collège ou du Bureau permanent. De manière générale, il a en charge une série de devoirs institutionnels permettant le bon fonctionnement de l'institution, du Conseil, du Collège ou du Bureau permanent, ainsi que le respect des obligations du service public envers la population.

A ce titre,

- Il veille à la mise en place des organes et à leur bon fonctionnement (bonne organisation administrative) conformément à la législation en vigueur et au règlement d'ordre intérieur ;

- Outre sa mission de conseil et de disponibilité telle que prévue par la législation, il est l'interlocuteur des conseillers et des membres du Collège ou du Bureau permanent pour ce qui concerne leur statut ainsi que leurs droits vis-à-vis de l'institution, (statuts pécuniaires, dispositions déontologiques, transparence et accès aux documents

administratifs...). Il est le premier interlocuteur de la population en vue de faire respecter les droits et obligations des usagers par le personnel communal et de garantir la transparence administrative.

- Il est l'interface vis-à-vis des acteurs institutionnels.
- Il est chargé de la préparation des dossiers qui sont soumis au Conseil, au Collège ou au Bureau permanent, et de l'exécution de leurs décisions :
  - soit sur base des missions légales ou réglementaires imposées à l'institution,
  - soit sur base des obligations contractuelles liant l'institution,
  - soit en vue de garantir la continuité du service public,
  - soit en vue de l'exécution de l'ensemble des missions qui lui sont conférées par les législations lui sont applicables.
- Il donne des conseils juridiques et administratifs au Conseil, au Collège ou au Bureau permanent et rappelle, le cas échéant, les règles de droit applicables, mentionne les éléments de fait dont il a connaissance et veille à ce que les mentions prescrites par la loi figurent dans les décisions. Ces avis et conseils sont annexés à la décision du Collège, du Conseil ou du Bureau permanent et transmis au directeur financier.
- Il veille au respect des dispositions organisant la tutelle administrative.
- Il assiste sans voix délibérative aux réunions du Conseil et du Collège, rédige les procès-verbaux et assure la transcription des délibérations. Il tient, à cet effet, des registres distincts pour le Conseil, le Collège ou le Bureau permanent.
- Il délivre les expéditions des actes du Conseil et du Collège sous sa signature (Provinces).
- Il contresigne la correspondance et les actes de l'institution, signés par le président.

II. Conformément aux législations en vigueur, le Directeur général dirige et coordonne les services sous le contrôle du Collège ou du Président du CPAS. Sauf les exceptions prévues par la loi, il est le chef du personnel, en ce compris le personnel enseignant.

A ce titre,

- Il assure la présidence du comité de Direction et veille à son bon fonctionnement. Le comité de Direction est l'espace privilégié de dialogue et de concertation par lequel le Directeur général assure la coordination transversale des actions et la coopération entre les services. Le comité de

Direction est également le lieu privilégié pour le partage d'informations et de bonnes pratiques ;

- Il prépare les avant-projets de l'organigramme, du cadre organique et du statut du personnel, et les concerte au sein du comité de Direction ; il assure leur évaluation continue et propose les adaptations et mises à jour adéquates ;

- Il veille à faire respecter, par le personnel, les réglementations, droits et devoirs qui s'imposent à lui dans le cadre d'un service public de qualité au bénéfice de toute la population sans discrimination ;

- Il veille à une politique de motivation du personnel, notamment en mettant en œuvre les procédures d'évaluation et en organisant l'élaboration et la bonne exécution du plan de formation ;

- Il participe, auprès du président des comités, à la concertation et à la négociation syndicale comme représentant de l'employeur; en ce compris la COPALOC ;

- Il assure le secrétariat du comité de Concertation commune/CPAS en collaboration avec le Directeur général du CPAS et vice versa ;

- Il veille avec le conseiller en prévention au respect des règles relatives au bien-être au travail, et organise avec le conseiller en prévention, la prévention sur ces règles, particulièrement dans le cadre des plans pluriannuels de prévention ;

- Il participe, avec voix délibérative, aux jurys d'examens constitués lors du recrutement ou de l'engagement des membres du personnel ;

- Il peut infliger aux membres du personnel les sanctions disciplinaires de l'avertissement et de la réprimande, sur rapport motivé du supérieur hiérarchique de l'agent.

- Il est chargé de la mise sur pied et du suivi du système de contrôle interne du fonctionnement des services. A ce titre,

il propose à l'approbation du Conseil, après concertation au sein du comité de direction, un système de contrôle interne compris comme un ensemble de mesures et de procédures conçues pour assurer une sécurité raisonnable en ce qui concerne :

- la réalisation des objectifs ;

- le respect de la législation en vigueur et des procédures ;

- la disponibilité d'informations fiables sur les finances et la gestion, telles qu'elles doivent lui être fournies par le directeur financier.

III. Le Directeur général est chargé de l'exécution des axes politiques fondamentaux du programme de politique générale et de leur opérationnalisation traduit dans la lettre de mission et détaillés dans le contrat d'objectifs.

- A ce titre, dans les 6 mois de la remise par le Collège ou le Bureau permanent de la lettre de mission, il rédige le contrat d'objectifs en concertant les moyens nécessaires à la réalisation du contrat d'objectifs avec le Collège et en associant le directeur financier pour les matières dont celui-ci à la charge ; il propose au Collège, le cas échéant, l'adaptation annuelle du contrat d'objectifs ;

Le Contrat: contient:

- la description de ses missions légales et qui ressortent du programme de politique générale et de la lettre de mission (objectifs quantifiables et réalisables relevant de ses missions);
- La description de la stratégie de l'organisation de l'administration au cours de la législature pour réaliser les missions et atteindre les objectifs repris dans le contrat d'objectifs et les déclinant en initiatives et projets concrets ;
- Une synthèse des moyens humains et financiers disponibles et/ou nécessaires à sa mise en œuvre.

- Il organise et supervise sa mise en œuvre par les différents services concernés et, dans le cadre de son autonomie fonctionnelle, par le directeur financier en veillant à la concertation au sein du comité de direction ;
- Il rend compte de la réalisation des objectifs qui lui sont assignés par le Collège ou par le Bureau permanent.
- Il propose au Collège ou au Bureau permanent les adaptations motivées qu'il estime requises ou que le comité de Direction estime requises.

IV. Le Directeur général assure les fonctions de représentation et les mandats dérivés tels qu'ils lui sont confiés par le Conseil et le Collège ou par le Bureau permanent.

B) Profil de compétences du Directeur général

a) Les compétences du Directeur général :

A l'exception des prérogatives spécifiques du Directeur financier, le Directeur général est l'interface entre les différents mandataires politiques et l'administration et ce, dans le respect et la compréhension réciproques.

Afin d'être en mesure de s'acquitter de ces différentes missions et prérogatives, le Directeur général doit développer de nombreuses compétences, celles-ci étant articulées en trois axes : savoir, savoir-être et savoir-faire.

A. Le savoir : cfr AGW fixant les conditions d'admissibilité aux emplois.

B. Le savoir-faire :

CRITERES GENERAUX	**DEVELOPPEMENTS**	
1. Réalisation du métier de base	La gestion d'équipe	Planification et organisation
	La gestion des organes	Direction et stimulation
	Les missions légales	Exécution des tâches dans les délais imposés
	La gestion économique et budgétaire	Évaluation du personnel
		Pédagogie et encadrement
2. Réalisation des objectifs	État d'avancement des objectifs	
	Initiatives, réalisation, méthodes mises en œuvre afin d'atteindre les objectifs	

C. Le savoir-être :

3. Réalisation des objectifs individuels	Initiatives Investissement personnel Acquisition de compétences Aspects relationnels	

C) Les objectifs à atteindre

Le Collège précise au Directeur général les objectifs stratégiques à atteindre pour ses diverses missions.

Cette section contiendra, les objectifs stratégiques relevant de la fonction administrative du directeur général et de l'administration, tels qu'ils seront développés dans le contrat d'objectifs du Directeur général, sur base du programme de politique générale et pour autant qu'il existe, les éléments identifiés dans le programme stratégique transversal.

D) Les moyens budgétaires et les ressources humaines

Le Collège ou le Bureau permanent précise au Directeur général les moyens budgétaires et humains disponibles. A l'occasion de la préparation du budget, des modifications budgétaires et/ou du contrat d'objectifs, le Directeur général, après concertation au sein du comité de direction, émet ses demandes et/ou ses réserves et formule des propositions éventuelles.

DECRET DU 18 AVRIL 2013 : LETTRE DE MISSION, CONTRAT D'OBJECTIFS, ACTIONS, OBJECTIFS INDIVIDUELS

1. ARTICULATIONS ENTRE LES OUTILS (1)

TABLEAU 1	**PPG[1] CDLD L1123-27/L 2212-47**	**LETTRE DE MISSION Articles de référence CDLD L1124-1 (pour les communes), 41bis de la loi du 8.7.1976 organique des CPAS (pour les CPAS) et L.2212-61 (pour les provinces), al. 4 1° à 4°**	**CONTRAT D'OBJECTIFS Articles de référence, al. 1, 3 à 5**	**MISE EN ŒUVRE (déclinaison en actions et en tâches)**	**OBJECTIFS INDIVIDUELS DU DG[2] /DF(4) (AGW 11.7.2013)**
ARTICULATION (1)	Programme de politique générale	➔ Transformation du PPG en lettre de mission, laquelle comprend dès lors, notamment, les objectifs politiques de l'autorité.	➔ Exécution de la lettre de mission par l'administration (exécution et mise en œuvre de la PPG) Le contrat d'objectifs est une note d'opérationnalisation des objectifs politiques contenus dans la lettre de mission c.-à-d. la transformation de ces objectifs politiques en objectifs quantifiables et réalisables.	➔ les objectifs du contrat d'objectifs sont mise en œuvre et traduits en actions/tâches à réaliser par l'administration sous l'autorité du DG. Ces actions et tâches peuvent être réunies dans des fiches actions (reprises éventuellement en tableau de bord)	Des objectifs individuels tant pour le DG que pour le DF peuvent être fixés à l'issue de l'entretien de planification organisé par le collège ..
CONTENU (1)	Objectifs politiques de la législature	La lettre de mission contient : - la description de fonction et le profil de compétence de l'emploi du DG (art. réf. al. 4 1° et 4°) - les objectifs stratégiques à atteindre notamment sur base du PPG (art. réf. al. 4 2°) - les moyens financiers et RH attribués (art. réf. al. 4 3°) - l'ensemble des missions légales du DG	Le contrat d'objectifs opérationnalise les objectifs stratégiques politiques. Le document « contrat d'objectifs » contient : - la déclinaison des objectifs stratégiques politiques en projets concrets (en objectifs opérationnels). - la stratégie de l'organisation de l'administration[3]. - L'opérationnalisation des missions légales du DG nécessaires à la mise en œuvre du PPG (voire à d'autres objectifs		Des objectifs individuels liés aux missions/compétences du DG (à son profil de fonction) ou liés à la mise en œuvre de la lettre de mission c.-à-d. l'opérationnalisation du PPG.

[1] Depuis 2006 (CDLD, art L1123-27), le législateur a rebaptisé la déclaration de politique communale (DPC) en « programme de politique générale » (PPG). Le terme DPC est cependant toujours largement employé pour désigner la déclaration politique, les orientations générales de l'autorité pour la mandature (ses projets politiques au sortir des élections). Aux termes de l'article L1123-27 CDLD, le collège communal soumet un PPG/DPC au conseil communal dans les trois mois après l'élection des échevins (ce qui équivaut à 3 mois après l'installation de la nouvelle majorité issue des élections).). Pour les provinces, l'article L2212-47 CDLD prévoit que dans les 3 mois de son élection, le collège communique sa déclaration de politique générale au conseil. L'article L2231-6 CDLD prévoit également une note de politique générale annuelle lors du vote du budget..

[2] Tels que fixés lors de l'entretien de planification des objectifs individuels. Notez que toute cette colonne est transposable au Directeur financier (sauf en ce qui concerne la lettre de mission puisqu'il n'en reçoit pas).

[3] A titre d'illustration, dans le cadre de l'opération PST, les principes prévus en matière de stratégie de l'organisation sont la transversalité, la gestion par projets, l'établissement d'indicateurs de résultat sur les objectifs opérationnels et la mesure des résultats, la priorisation et la programmation,... Le DG, même si sa commune ne fait pas de PST, peut s'inspirer de ces principes.

			stratégiques souhaités par le collège)[4]. - les moyens financiers et RH disponibles et/ou nécessaires à la mise en œuvre de cette opérationnalisation.		
ROLES ET PRINCIPES DE GOUVERNANCE (2)	L'autorité politique (conseil)	- Le collège établit la lettre de mission. - La lettre de mission et le contrat d'objectifs sont annexés l'un à l'autre. - La lettre de mission est communiquée au conseil (en annexe du contrat d'objectif)	- Le directeur général (DG) propose l'opérationnalisation. - L'opérationnalisation est discutée en Codir. - Une concertation a lieu sur les moyens entre le collège et le DG. Le directeur financier (DF) est associé sur les matières dont il a la charge. En cas d'absence d'accord sur les moyens, l'avis du DG est annexé au contrat d'objectifs. - Le collège a le pouvoir d'approbation final du contrat d'objectifs. - Le contrat d'objectifs est communiqué au conseil communal.	Toute l'administration porte les actions, d'où l'importance pour le DG de prévoir des fiches « actions » pour les pilotes qui, au sein de l'administration, mèneront celles-ci.	Le collège invite à l'entretien de planification et fixe les objectifs individuels au DG (après négociation)[5]. Il réalise aussi les entretiens intermédiaires de fonctionnement. Le collège d'évaluation faite le rapport d'évaluation.
ACTUALISATION	/	/	Tous les ans ou, sur demande du DG, en cours d'année. Les adaptations sont communiquées au conseil.	Actualisation souple puisque l'adaptation des actions au contexte local n'est pas enserré dans une réglementation contraignante.	Actualisation possible (sur demande du collège ou du DG) lors des entretiens de fonctionnement.
DELAI	3 mois après l'élection du collège	Eléments déclencheurs sans délai formel[6] : - soit le renouvellement intégral du conseil - soit le recrutement du DG	Rédaction du « contrat d'objectifs » dans les 6 mois de la réception de la lettre de mission.	La déclinaison en actions peut se réaliser au fur et à mesure sur toute la mandature communale.	Au début de la période à évaluer (dans les 2 premiers mois), dans le cadre de l'entretien de planification.
EXEMPLE D'ARTICULATION (3)	Le PPG contient un axe stratégique de synergie commune/ Ecole communale	La lettre de mission reprend, comme objectif stratégique, la mission de développer les synergies avec l'école (accueil extrascolaire des enfants, etc.)	Le DG décrit comment il compte développer ces synergies (objectifs opérationnels smart)	Les objectifs opérationnels sont déclinés en actions spécifiques par exemple mettre en place un programme d'accueil extrascolaire	Le collège peut assigner un objectif individuel du DG dans ce cadre (par ex. améliorer son assertivité en suivant une formation pour traiter avec le directeur de l'école fondamentale.

[4] Des termes « notamment » des articles de référence, al. 4, 2° (visant la lettre de mission) et des termes « ainsi que tout autre objectif quantifiable et réalisable relevant de ses missions » des articles de référence, al. 1er (visant le contrat d'objectifs), on peut déduire que le DG peut être chargé par le collège de l'opérationnalisation d'autres objectifs stratégiques que ceux repris initialement dans le PPG.
[5] A noter que le collège fixera les objectifs individuels du DF et l'évaluera également (pour les communes, voir CDLD L1124-50 , pour les CPAS, voir LO art.41, pour les provinces voir L2212-56, §1er, al.4).
[6] Les articles de référence, al. 3, prévoient deux éléments déclencheurs à la remise de la lettre de mission sans parler de délai: 1. le renouvellement intégral du conseil communal (c'est-à-dire après les élections tous les 6 ans ou, par identité de motifs, après une procédure de motion de méfiance collective en cours de législature); 2. le recrutement du DG. A noter que l'article 41bis de la L. org. CPAS ne reprend pas ces éléments.

2. ARTICULATIONS ENTRE LES OUTILS DANS LE CADRE D'UN PST (5)

TABLEAU 2	PPG	LETTRE DE MISSION	CONTRAT D'OBJECTIFS	MISE EN ŒUVRE (déclinaison en actions et en tâches)	OBJECTIFS INDIVIDUELS DU DG/DF
ARTICULATION (1)	Programme de politique générale	➔Transformation du PPG en lettre de mission, laquelle comprend dès lors les objectifs stratégiques politiques de l'autorité.	➔ Exécution de la lettre de mission par l'administration (exécution et mise en œuvre de la PPG) Le contrat d'objectifs est une note d'opérationnalisation des objectifs stratégiques politiques contenus dans la lettre de mission c.-à-d. la transformation de ces objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Afin d'éviter que le contrat d'objectifs ne fasse l'objet de trop de modifications et d'actualisations répétées (formalisées dans le CDLD), il est proposé d'y inscrire uniquement des objectifs opérationnels et de ne pas y faire entrer les actions.	➔ les objectifs opérationnels du contrat d'objectifs sont traduits en actions, dans des fiches actions (réunies éventuellement en tableau de bord). ➔ les objectifs du contrat d'objectifs sont mise en œuvre et traduits en actions/tâches à réaliser par l'administration sous l'autorité du DG. Ces actions et tâches peuvent être réunies dans des fiches actions (reprises éventuellement en tableau de bord)	Des objectifs individuels tant pour le DG que pour le DF peuvent être fixés à l'issue de l'entretien de planification organisé par le collège..
		Si démarche PST, le collège ira plus loin et transformera le PPG/DPC en réelle programmation stratégique (PST).	**Si démarche PST**, la partie « objectif opérationnel » du PST constituera le contrat d'objectifs.	**Si démarche PST**, Le PST prévoit aussi les actions comment faire concrètement, qui va faire quoi, quand et avec quels moyens) Compte tenu de sa souplesse, ces actions peuvent évoluer en fonction des contraintes et des opportunités.	
		La concertation du binôme autorité politique /DG (administration) doit ici être constante sur les 2 phases.			
CONTENU (1)	Objectifs politiques de la législature	La lettre de mission contient : - la description de fonction et le profil de compétence de l'emploi du DG (art. réf. al. 4 1° et 4°) - les objectifs stratégiques à atteindre notamment sur base du PPG (art. réf. al. 4 2°) - les moyens financiers et RH attribués (art. réf. al. 4 3°) - l'ensemble des missions légales	Le contrat d'objectifs opérationnalise les objectifs stratégiques politiques. Le document « contrat d'objectifs » contient : - la déclinaison des objectifs stratégiques politiques en projets concrets (en objectifs opérationnels). - la stratégie de l'organisation de l'administration[7]. - L'opérationnalisation des		Des objectifs individuels liés aux missions/compétences du DG (à son profil de fonction) ou liés à la mise en œuvre de la lettre de mission c.-à-d. l'opérationnalisation du PPG.

[7] A titre d'illustration, dans le cadre de l'opération PST, les principes prévus en matière de stratégie de l'organisation sont la transversalité, la gestion par projets, l'établissement d'indicateurs de résultat sur les objectifs opérationnels et la mesure des résultats, la priorisation et la programmation,... Le DG, même si sa commune ne fait pas de PST, peut s'inspirer de ces principes.

		du DG	missions légales du DG nécessaires à la mise en œuvre du PPG (voire à d'autres objectifs stratégiques souhaités par le collège)[8]. - les moyens financiers et RH disponibles et/ou nécessaires à la mise en œuvre de cette opérationnalisation.		
		Si démarche PST : le collège en concertation avec le DG (qui associera le Codir) transforme le PPG/DPC en PST en prévoyant des objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels (avec indicateurs de résultat) et en actions[9] et en mettant en place une démarche de programmation/priorisation ainsi qu'en prévoyant une évaluation des politiques publiques mises en œuvre. Le DG doit être garanti de sa participation à la proposition d'opérationnalisation, dans tous ses éléments, ainsi que de son droit d'annexer au document final ses remarques et avis. La partie « objectifs opérationnels » du PST constituera le contrat d'objectifs (déclinaison, concertée en termes de pilotage et d'affectation de ressources financières, des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels).			
ROLES ET PRINCIPES DE GOUVERNANCE (2)	L'autorité politique (conseil)	- Le collège établit la lettre de mission. - La lettre de mission et le contrat d'objectifs sont annexés l'un à l'autre. - La lettre de mission est communiquée au conseil (en annexe du contrat d'objectif)	- Le directeur général (DG) propose l'opérationnalisation . - L'opérationnalisation est discutée en Codir. - Une concertation a lieu sur les moyens entre le collège et le DG. Le directeur financier (DF) est associé sur les matières dont il a la charge. En cas d'absence d'accord sur les moyens, l'avis du DG est annexé au contrat d'objectifs. - Toute l'administration porte les actions[10]. - Le collège a le pouvoir d'approbation final	Toute l'administration porte les actions, d'où l'importance pour le DG de prévoir des fiches « actions » pour les pilotes qui, au sein de l'administration, mèneront celles-ci.	Le collège invite à l'entretien de planification et fixe les objectifs individuels au DG (après négociation)[11]. Il réalise aussi les entretiens intermédiaires de fonctionnement. Le collège d'évaluation faite le rapport d'évaluation.

[8] Des termes « notamment » des articles de référence, al. 4, 2° (visant la lettre de mission) et des termes « ainsi que tout autre objectif quantifiable et réalisable relevant de ses missions » des articles de référence, al. 1er (visant le contrat d'objectifs), on peut déduire que le DG peut être chargé par le collège de l'opérationnalisation d'autres objectifs stratégiques que ceux repris initialement dans le PPG.

[9] Le PST peut décliner la stratégie jusqu'aux actions. Souple et évolutif, il est davantage réactif aux modifications éventuelles au niveau des actions.

[10] D'où l'importance pour le DG de prévoir des fiches « actions » pour les pilotes qui, au sein de l'administration, mèneront celles-ci.

[11] A noter que le collège fixera les objectifs individuels du DF et l'évaluera également (pour les communes, voir CDLD L1124-50 , pour les CPAS, voir LO art.41, pour les provinces voir L2212-56, §1er, al.4).

			du contrat d'objectifs. - Le contrat d'objectif est communiqué au conseil.		
			Si démarche PST : les principes de gouvernance repris dans le PST sont les suivants : - Opérationnalisation des objectifs politiques - Concertation sur les moyens (humains et financiers) - Transversalité et décloisonnement - Gestion par projets et mesure des résultats (sur base d'indicateurs) - Programmation et priorisation - Evaluation (des politiques publiques) Le PST est **voté** en conseil communal (à ce moment-là, il remplacera le PPG).		
ACTUALISATION	/	/	Tous les ans ou, sur demande du DG, en cours d'année. Les adaptations sont communiquées au conseil. Si démarche PST : l'actualisation est souple dans le PST puisqu'il n'est pas enserré dans une réglementation contraignante : les actions du PST peuvent être annuelles et se réaliser au fur et à mesure de la mandature communale (de nouvelles actions sont inscrites dans le PST d'année en année +	Actualisation souple puisque l'adaptation des actions au contexte local n'est pas enserré dans une réglementation contraignante.	Actualisation possible (sur demande du collège ou du DG) lors des entretiens de fonctionnement.

			reprise des actions non finalisées d'une année sur l'autre). Les actions peuvent également être programmées sur plusieurs années.		
DELAI	3 mois après l'élection du collège	Eléments déclencheurs sans délai formel : - soit le renouvellement intégral du cc. - soit le recrutement du DG.	Rédaction du « contrat d'objectifs » dans les 6 mois de la réception de la lettre de mission.	La déclinaison en actions peut se réaliser au fur et à mesure sur toute la mandature communale.	Au début de la période à évaluer (dans les 2 premiers mois), dans le cadre de l'entretien de planification.
			Si démarche PST : la rédaction du document PST prend également plusieurs mois. Le DG doit pouvoir joindre ses remarques et réserves au PST		

(3) EXEMPLE

Partons d'un objectif contenu dans un programme de politique générale (déclaration de politique communale), voyons comment le collège peut l'intégrer dans une lettre de mission et comment le DG peut en proposer l'opérationnalisation.

1. Programme de politique générale	**➔ Transcription dans la lettre de mission**	**➔ Opérationnalisation via le contrat d'objectifs**	**➔ mise en oeuvre**
Le PPG contient la déclaration politique suivante :	Le collège retient cet objectif stratégique de son PPG dans sa lettre de mission et l'écrit comme suit:	Le DG va décliner en projet concret cet objectif (en objectifs opérationnels) en précisant les moyens financiers et humains sur lesquels il se concerte avec le collège et le comité de direction. Dans son contrat d'objectif, le DG pourrait décliner l'objectif comme suit:	Dans des fiches actions (tableaux de bord), le DG va décliner les objectifs opérationnels en actions, tâches, etc.
« Relations avec l'administration *Une relation franche et de confiance entre le collège et l'administration communale est un impératif. C'est réellement un facteur critique de succès. Notre administration communale effectue un travail formidable au quotidien au service de la population. Ce travail n'est pas toujours connu ou reconnu et trop souvent, le citoyen a une image tronquée et erronée de celle-ci. Valoriser l'image de notre administration auprès de la population doit être une priorité de cette législature. »*	*« Le Directeur général est chargé de l'exécution des axes politiques fondamentaux du programme de politique générale, soit les objectifs et actions suivants:* *[...]* ***« Objectif stratégique : Etre une commune dont l'image de l'administration est valorisée auprès de la population en rendant l'administration davantage accessible »*** [...]	***« Objectif opérationnel: améliorer l'accessibilité de l'administration***	***Mise en œuvre (fiches actions, tableaux de bord)*** ***Action 1.*** *Mettre en place des permanences qui tiennent compte des besoins de la population.* ***Action 2.*** *Améliorer l'accueil des locaux ouverts au public.* ***Action 3.*** *Former à l'accueil les agents qui sont en contact direct avec les citoyens-usagers. »*
		Au final, après concertation et négociation entre le collège et le DG (avec le DF pour les matières dont il a la charge, et après avoir préalablement préparé les choses en comité de direction), certains de ces objectifs opérationnels (voire tous) et certaines de ces actions (voire toutes) seront retenus et assortis de moyens financiers et humains. Si le DG estime ne pas avoir les moyens suffisants, il actera ses réserves dans le contrat d'objectifs. S'il estime les avoir perdus en cours de période, il sollicitera expressément le collège pour que ce dernier adapte le contrat d'objectifs et, si ce dernier ne répond pas positivement, le DG actera également ses réserves quant aux moyens.	

		A noter que les moyens peuvent également être prévus par phase.

Puisque le contrat d'objectifs est avant tout le contrat de l'administration et qu'il va impliquer l'ensemble des agents dans sa réalisation, le DG aura grand intérêt à formaliser cette opérationnalisation via des fiches objectifs opérationnels et des fiches actions et d'en suivre la réalisation via tableau de bord.

Exemple de fiche « objectif opérationnel »

FICHE Objectif opérationnel		
Domaine : organisation interne		
Objectif stratégique 1 : Etre une commune dont l'image de l'administration est valorisée auprès de la population en rendant l'administration davantage accessible		
Objectif opérationnel 1.1 : améliorer l'accessibilité de l'administration		***Échéance :*** *31/12/2014*
Responsable (Mandataires)	*Le Bourgmestre*	
Responsable administratif	*DG/ responsable du service population*	
Services gestionnaires :	*Service population et services généraux*	
Financement / budget :	*Fonds propres*	
Actions	1. *Mettre en place des permanences qui tiennent compte des besoins de la population*	
	2. *Améliorer l'accueil des locaux ouverts au public.*	
	3. *Former à l'accueil les agents qui sont en contact direct avec les citoyens-usagers.*	

Exemple de fiche « action »

FICHE ACTION			
Domaine : organisation interne			
Objectif stratégique 1 . Etre une commune dont l'image de l'administration est valorisée auprès de la population en rendant l'administration davantage accessible			
Objectif opérationnel 1.1 : améliorer l'accessibilité de l'administration			
Action n° : 1	*Mettre en place des permanences qui tiennent compte des besoins de la population)*	***Service :***	*Service population*
		Agent(s) traitant (s) :	*X (agent administratif du service)*
		Échéance :	*30/06/2014*
Budget estimé	*... euros*		
Mode de financement	*Budget ordinaire* *Article budgétaire n°: ...*		
Plan de travail (tâches)	*Les principales tâches à réaliser dans un ordre logique sont:* *- inventaires des ressources humaines disponibles* *-mettre en œuvre d' une enquête de satisfaction auprès des citoyens* *-estimation des coûts (heures supplémentaires, chauffage et électricité des locaux,...)*		