

DÉCRET DU 17 AVRIL 2013 PORTANT LA RÉFORME DES GRADES LÉGAUX

La lettre de mission et son articulation
avec les outils stratégiques du décret
du 17 avril 2013

SUR BASE:

- Du décret voté le 17 avril 2013 au Parlement wallon non encore entré en vigueur
- Des projets d'arrêtés d'exécution du décret tels que déposés à la section législation du CE et qui concernent le recrutement et l'évaluation des GL
- Des travaux (non achevés) du groupe de travail DGO5 (fin mai 2013)

LES OUTILS STRATÉGIQUES, OPÉRATIONNELS ET D'ÉVALUATION

- Le décret du 17 avril 2013 prévoit successivement et cumulativement:
 1. Un programme de politique générale (PPG)
 2. Une lettre de mission pour le DG (LM)
 3. Un contrat d'objectifs pour le DG (CO)
 4. Des objectifs individuels à définir lors de l'entretien de planification pour le DG et pour le DF (projet d'arrêté d'exécution relatif à l'évaluation)

EN RÉSUMÉ

- **Programme de politique générale**: définition par le Collège de ses objectifs politiques pour la législature
- **Lettre de mission**: notification par le Collège au DG de ses missions légales, des objectifs stratégiques du Collège pour la législature et des moyens disponibles
- **Contrat d'objectifs**: opérationnalisation par le DG (concertation) des objectifs stratégiques du Collège avec identification des moyens et des échéances
- **Objectifs individuels** complémentaires pour l'évaluation, définis par le Collège au GL

LA LETTRE DE MISSION, PARENT PAUVRE? LES ÉLÉMENTS LÉGAUX

- Article 1124-1, al.4 CDLD:
 - La LM est citée après le contrat d'objectifs alors qu'elle arrive chronologiquement avant
 - La LM est citée une seule fois dans le CDLD; Elle n'est pas citée dans les projets d'arrêté d'exécution
 - La LM est annexée au contrat d'objectifs et donc communiquée a posteriori au Conseil
 - La LM est absente de l'exposé des motifs et des débats parlementaires
- Pourquoi alors la lettre de mission a occupé plus des deux tiers des réunions du groupe de travail DGO5?

LES AUTRES LETTRES DE MISSION

- En Belgique, le point de comparaison principal est le régime des mandataires dans la haute administration de la Région wallonne et de la Communauté Wallonie-Bruxelles (secrétaires généraux, directeurs généraux, directeurs généraux des OIP) pour lesquels on retrouve la même dualité Lettre de mission/Plan opérationnel.
 - Point de comparaison: le contenu est le même:
 - Description de fonction et profil de compétences
 - Définition des missions incombant au mandataire
 - Objectifs de gestion stratégique sur base de la déclaration de politique générale
 - Moyens budgétaires et ressources humaines attribués
 - Les différences fondamentales:
 - La LM est donnée à la RW et à la CWB à des agents sous mandat à durée déterminée. Au terme de la LM, la fonction du mandataire cesse, sauf à être reconduit après une procédure de sélection, avec une nouvelle LM. Le terme de la LM du GL ne remet pas en question son statut ni sa fonction.
 - Les mandataires de la RW et de la CWB n'ont pas un statut légal ni donc des missions légales définies en dehors de la volonté de l'autorité politique
 - La LM à la RW et à la CWB est émise par l'autorité politique lors de la déclaration de vacance du mandat; elle fonde donc le processus de sélection de son destinataire. Pour les GL, elle est émise au début du mandat politique de l'autorité (sauf le recrutement) et elle est remise au stagiaire. Elle ne fonde normalement pas de comparaison de titres et mérites.
- La lettre de mission prévue dans le décret du 17 avril 2013 est adressée par l'autorité politique dans tous les cas à un agent nommé « à vie » (même dans le cas du recrutement, où il est admis au stage, donc déjà statutaire); sa durée est liée à la durée du mandat de l'autorité politique et non du mandat de l'agent destinataire; En outre, son contenu est en partie défini par la « loi » soit en dehors même de l'autorité politique. Les missions légales s'imposent donc à l'autorité et doivent conduire à pré-affecter une partie des ressources disponibles.

Nb: Système similaire pour les lettres de mission pour les directeurs d'école (mais sans opérationnalisation ensuite)

LE CONTENU DE LA LETTRE DE MISSION DU DG

1. La **description de fonction** et le profil de compétence de l'emploi de DG
1. Les **objectifs à atteindre** pour les diverses missions, notamment sur base du programme de politique générale (objectifs **stratégiques**)
1. Les **moyens** budgétaires et les ressources humaines attribués
1. L'ensemble des missions qui lui sont conférées par le Code et notamment sa mission de conseil et de disponibilité à l'égard de l'ensemble des membres du conseil communal. (**missions légales**)

LES AUTRES ÉLÉMENTS DÉTERMINÉS PAR LE CDLD

- La lettre de mission est remise par le collège au DG.
- À l'occasion du renouvellement intégral du conseil ou du recrutement du DG.
- Sa réception fait courir le délai de 6 mois laissé au DG pour rédiger le contrat d'objectifs (en concertation).
- Le contrat d'objectifs est rédigé sur base de la lettre de mission et opérationnalise les objectifs stratégiques y inscrits.
- La lettre de mission est annexée au contrat d'objectifs.
- Il n'est pas prévu de possibilité d'actualisation intermédiaire de la lettre de mission. Elle vaut donc pour toute la législature.

LES RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL DGO5

- Ces recommandations seront traduites en une circulaire et/ou un guide de bonnes pratiques. Il n'y aura pas un modèle-type, pour préserver l'autonomie locale, mais des recommandations-cadre.
- Le Ministre a souhaité les mêmes lignes directrices de lettre de mission pour tous les DG: communes/CPAS/Provinces.
- Ces lignes directrices ne citent pas de manière exhaustive toutes les missions légales mais classent par « pilier », les grands axes du métier de DG. Ces piliers sont toutefois censés recouvrir toutes les missions légales sans exception. C'est une des différences avec les recommandations formulées pour le CO dans lequel toutes les missions légales ne devraient pas nécessairement être opérationnalisées.
- Concernant le profil de compétences, le Ministre n'a pas souhaité s'écarter de la grille fixée dans le projet d'arrêté d'exécution relatif à l'évaluation des grades légaux afin de ne pas imposer d'autres critères d'évaluation d'une manière générale.
- Concernant les moyens, le groupe de travail a dû constater que la lettre de mission ne pouvait pas aller beaucoup plus loin que le seul inventaire des ressources, leur affectation relevant de l'opérationnalisation à définir par le DG dans le CO.

NB: Ceci sous réserve bien sûr de ce que le Ministre reprendra, ou non, dans sa circulaire ou son guide de bonnes pratiques.

L'ÉQUILIBRE ENTRE LA LETTRE DE MISSION ET LE CONTRAT D'OBJECTIFS

- La lettre de mission est l'élément le plus stable de définition des objectifs pour la législature.
- La lettre de mission est également l'élément potentiellement le plus homogène entre toutes les communes et toutes les provinces à l'exception de sa partie sur les objectifs stratégiques.
- La lettre de mission reprend et complète les objectifs stratégiques du PPG, tels que le DG devra les opérationnaliser dans son CO.
- La lettre de mission ne peut pas gommer une ou des missions légales que le DG doit remplir et donc, à laquelle il doit pouvoir affecter des moyens et du temps. C'est un périmètre d'actions imposé à l'autorité politique.
- La lettre de mission ne peut pas empiéter (en tous les cas hors concertation et accord du DG – cfr cas particulièrement du PST) sur l'opérationnalisation des objectifs stratégiques, dont la rédaction revient au DG dans le contrat d'objectifs. Le DG pourra par ailleurs opérationnaliser les éléments de ses missions légales (puisqu'elles sont dans sa LM par le fait même du CDLD) dans la mesure où il l'estimera utile, en outre des objectifs stratégiques définis par le collège communal.

ELÉMENTS CADRE: DESCRIPTION DE FONCTION DU DG (LES PILIERS)

- **Les devoirs institutionnels**

- Le DG est le secrétaire du conseil et du collège. Il veille au bon fonctionnement de ces organes. Il est l'interlocuteur des conseillers et des membres du collège. Il est le premier interlocuteur de la population. Il est l'interface avec les acteurs institutionnels (tutelle; ONSSAPL; inspection du travail;...). Il prépare les dossiers soumis au conseil et au collège et exécute leurs décisions. Il donne des conseils juridiques et administratifs à ces organes. Il assiste sans voix délibérative à leurs réunions. Il rédige les PV, transcrit les délibérations, délivre les actes, contresigne la correspondance et les actes.

- **Les missions légales**

- Le DG dirige et coordonne les services sous le contrôle du collège. Il est le chef du personnel (dont le personnel enseignant). Il préside le comité de direction (codi). Il prépare les avant-projets d'organigramme, du cadre organique et du statut. Il concerte au sein du codi. (...) Il est chargé du contrôle interne du fonctionnement des services.

- **L'exécution des axes politiques fondamentaux**

- Le DG est chargé de l'exécution des axes politiques fondamentaux du PPG et de leur opérationnalisation détaillés dans le CO. A ce titre, il rédige le CO et veille à sa mise en œuvre.

- **La représentation dans les mandats dérivés**

PROFIL DE COMPÉTENCES DU DG

- *Le DG est l'interface entre les différents mandataires politiques et l'administration dans le respect et la compréhension réciproques.*
- **Le savoir:** ce sont les conditions d'admissibilité à l'emploi fixées par l'arrêté d'exécution relatif au recrutement:
 - Connaissances minimales évaluées dans le cadre d'une épreuve d'aptitude professionnelle définie par un jury mixte, dans les matières suivantes: droit constitutionnel, droit administratif, droit des marchés publics, droit civil, finances et fiscalité locales; droit communal et loi organique des CPAS
 - Le CMP (au plus tard au terme de deux ans de stage): programme à définir et mettre en œuvre par l'EAP (art.5 de l'accord de coopération créant l'EAP)
- **Le savoir-faire:** grille d'évaluation reprise du projet d'arrêté d'exécution relatif à l'évaluation:
 - Réalisation du métier de base: gestion d'équipe; gestion des organes; missions légales; gestion économique et budgétaire / planification et organisation; direction et stimulation; exécution des tâches dans les délais imposés; évaluation du personnel; pédagogie et encadrement (*en l'état actuel des projets connus*)
 - Réalisation des objectifs: état d'avancement des objectifs; initiatives, réalisation, méthodes mises en œuvre afin d'atteindre les objectifs
- **Le savoir-être:**
 - Réalisation des objectifs individuels: initiatives, investissement personnel, acquisition de compétences, aspects relationnels

OBJECTIFS À ATTEINDRE

- Le groupe de travail DGO5 renvoie à la définition des objectifs stratégiques de législature faite par l'autorité politique soit directement dans le PPG, soit dans la lettre de mission (devant être suffisamment claire pour permettre leur opérationnalisation), ou dans le programme stratégique transversal qui aurait par ailleurs été établi par le pouvoir local (en concertation politique/administration)
- Se pose ici la question de l'articulation entre les outils décrets (obligatoires et générant des droits et des devoirs tant dans le chef de l'autorité politique que du DG) et le PST qui n'a pas été validé dans le décret et se développe maintenant en marge, en doublant ces outils mais selon une autre logique et un autre partage des responsabilités. En cas de difficulté entre l'autorité et le DG, ceci sera sans doute un nid à contentieux.

MOYENS BUDGÉTAIRES ET HUMAINS

- Comme dit plus haut, au niveau de la lettre de mission, avant que ne commence l'opérationnalisation des objectifs stratégiques du collège, les moyens budgétaires et humains peuvent seulement être inventoriés. A la marge, le collège pourrait déjà affecter certains moyens à des objectifs mais sans hypothéquer la marge d'action que le CDLD attribue au DG pour la rédaction du CO.
- Le groupe de travail a donc choisi de parler simplement en termes de méthode, rappelant que les phases budgétaires devaient être préparées au sein du CODI. Il est cependant rappelé que le collège doit donner les moyens requis pour l'accomplissement des missions légales.