



LES PROFILS DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX EN RÉGION WALLONNE

Antoine BAUWENS et
Geoffrey GRANDJEAN,
ULiège

Le présent article a pour objectif de présenter un état des lieux des profils des directeurs généraux communaux en Wallonie. Pour ce faire, différents critères ont été identifiés afin de réaliser une classification des profils des directeurs généraux. Cet état des lieux s'inscrit dans le cadre d'un travail de fin d'études traitant de la légitimité des directeurs généraux, mené à l'Université de Liège par le premier auteur sous la supervision du second. Afin de récolter les données, un questionnaire a été envoyé à tous les directeurs généraux communaux wallons. Ces derniers ont répondu à l'enquête entre septembre et décembre 2019. L'analyse des questionnaires permet la présentation des résultats sous forme de graphiques commentés qui couvrent à la fois la région wallonne en général, et les différentes provinces en particulier.

Vu le nombre de répondants, les données sont disponibles pour 198 directeurs généraux sur 262 communes, comme l'indique le tableau ci-dessous.

	Réponses	
	En valeur absolue	En pourcentage
Province du Brabant wallon	21	78 %
Province de Hainaut	43	62 %
Province de Liège	70	83 %
Province de Luxembourg	33	75 %
Province de Namur	31	82 %
Région wallonne	198	76 %

1. LA RÉPARTITION DES COMMUNES PAR CATÉGORIE ET TYPE

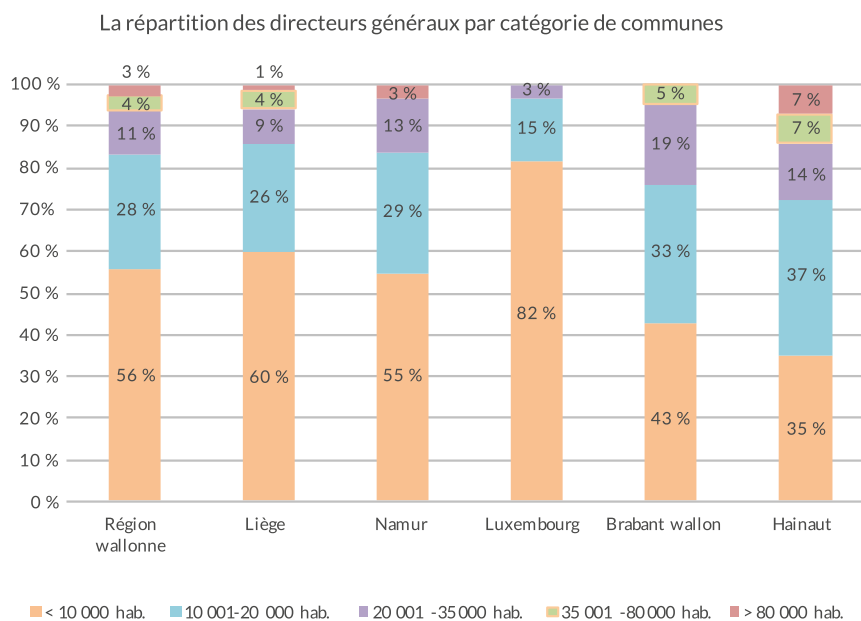
Dans cette section, nous classons les entités communales sur la base de deux critères liés à la taille des communes¹. Le premier graphique tient compte de la classification présente à l'article L1124-6 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD), classant les communes en cinq catégories, en fonction du nombre d'habitants, et déterminant le traitement salarial du directeur général². Les fourchettes définies par le Code quant à la taille de la population vont d'un nombre d'habitants inférieur à 10.000 (catégorie 1) à un nombre d'habitants supérieur à 80.000 (catégorie 5). La Figure 1 présente la répartition des directeurs généraux par catégories de communes.

¹ Afin de garantir la comparaison des données présentées dans le cadre de cet article, l'ensemble des graphiques est basé sur les réponses des 198 répondants à l'enquête.

² Plus le nombre d'habitants est important plus le traitement salarial sera élevé.



Figure 1

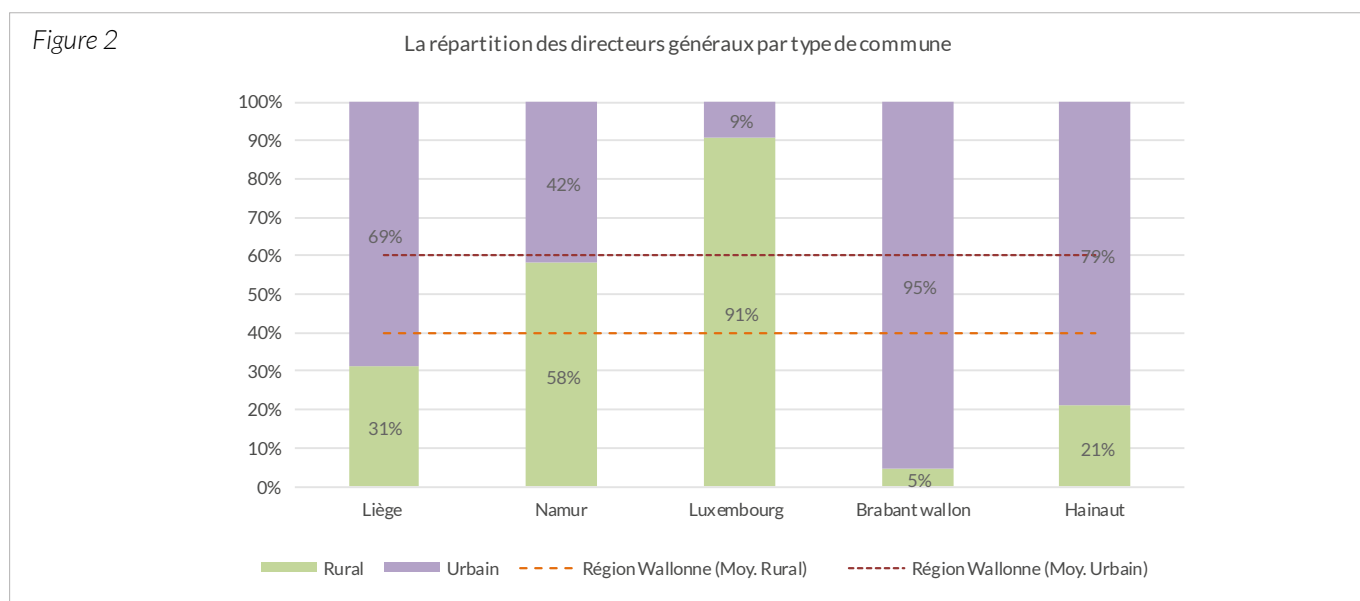


Dans la mesure où la région wallonne est majoritairement composée de communes de la première catégorie (56 % de communes avec une population inférieure à 10.000 habitants), la majorité des directeurs généraux communaux exercent leur fonction dans des communes de petites tailles. Il convient de noter la particularité de la province de Luxembourg où les directeurs généraux opèrent dans un environnement avant tout rural (82 % des directeurs généraux ayant répondu à l'enquête exercent leur fonction dans une commune de la première catégorie comprenant moins de 10.000 habitants). En revanche, dans la province de Hainaut, ce pourcentage est de 35 %. Les réalités provinciales sont donc bien distinctes.

Dans la continuité des précédents résultats, il est intéressant de distinguer les communes urbaines et rurales. Pour ce faire, la méthodologie de l'Organisation de coopération et de développements économiques est mobilisée. Ainsi, les « unités administratives locales de niveau 2 rurales »³ sont caractérisées par une densité de population inférieure à 150 habitants par km².

³ Pour une présentation de cette méthodologie et une critique de cette classification, voy. Eurostat, *Annuaire régional d'Eurostat*, 2010, p. 240.

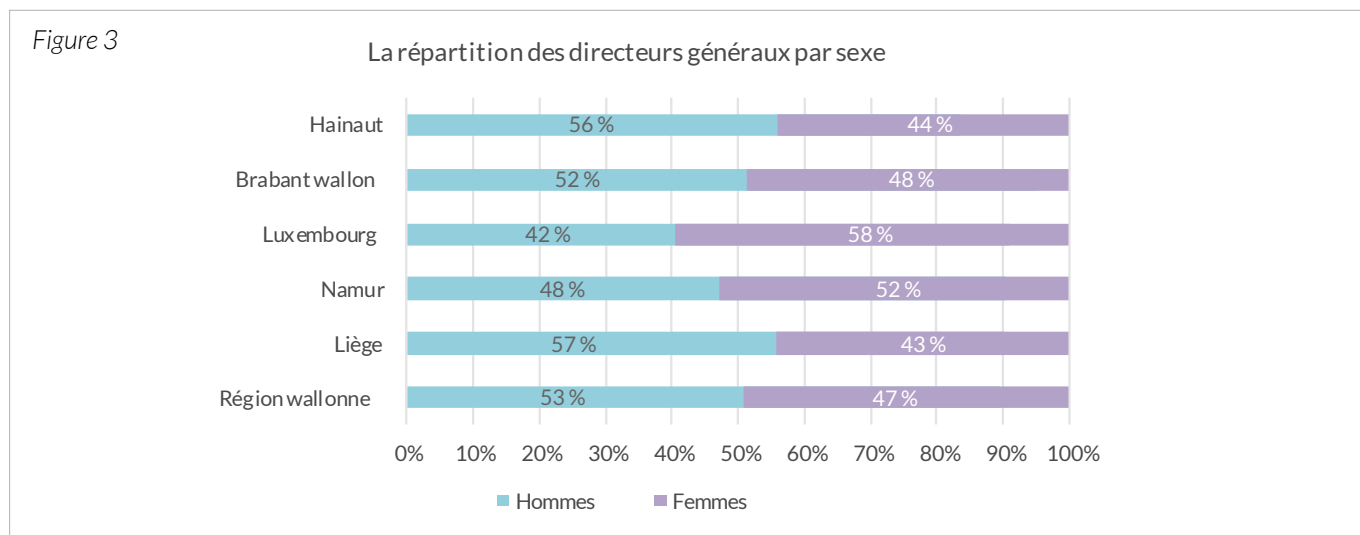
La Figure 2 présente la répartition des directeurs généraux en fonction de leur appartenance à une commune rurale ou urbaine.



Le graphique traduit davantage encore la variété des provinces. Les contextes communaux sont clairement divergents pour les directeurs généraux communaux de la province de Luxembourg ou du Brabant wallon par exemple. À partir de ces données contextuelles, présentons les données propres aux directeurs généraux.

2. LA RÉPARTITION EN FONCTION DU SEXE

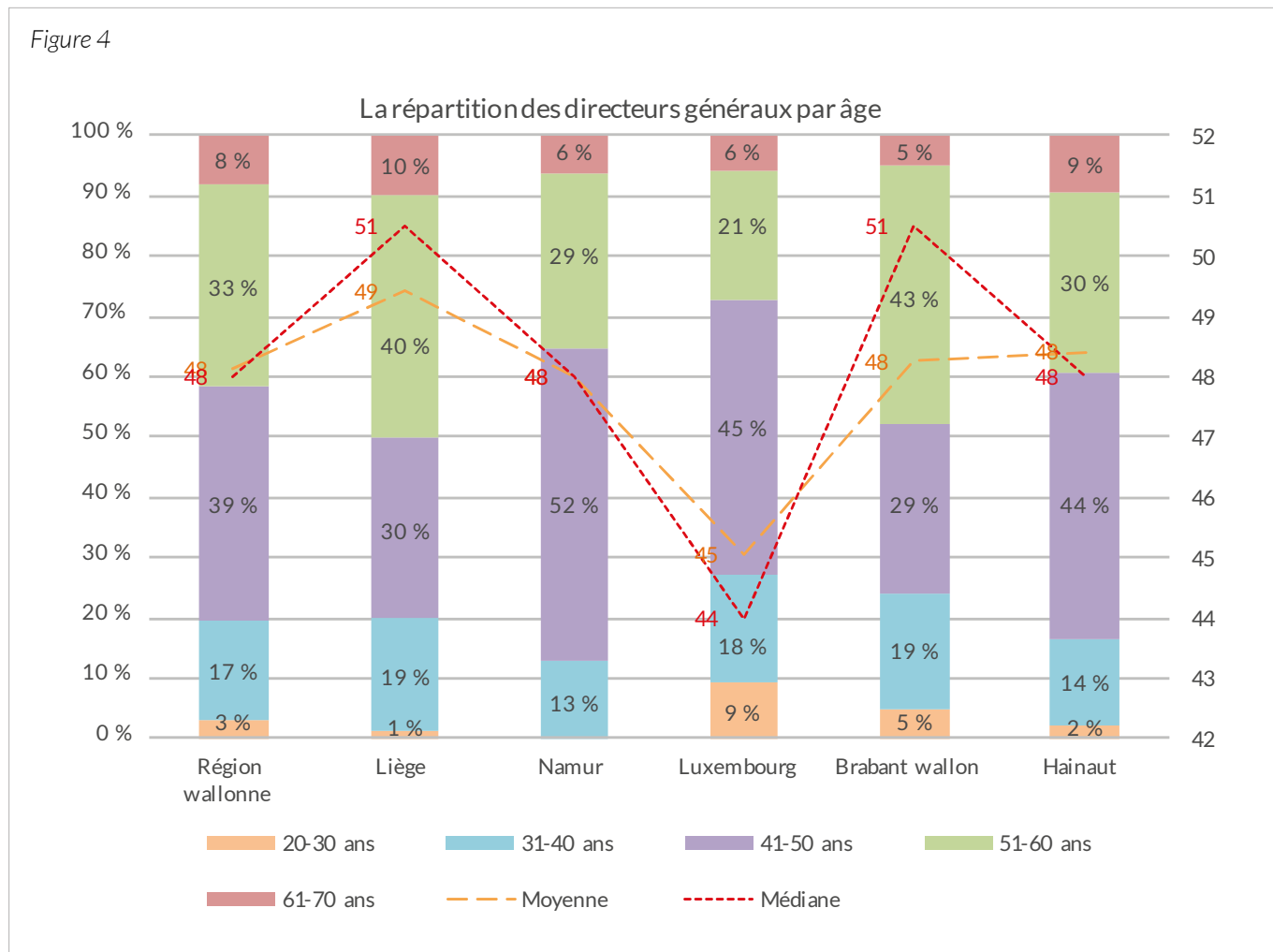
La Figure 3 présente la répartition des directeurs généraux en fonction de leur sexe.



L'égalité est presque respectée, tant au niveau régional qu'au niveau provincial. Constatons tout de même qu'il y a majoritairement plus de directrices générales dans les communes des provinces de Luxembourg et de Namur. En outre, la disparité entre le pourcentage de directrices générales et de directeurs généraux est la plus grande au niveau des communes des provinces de Liège et de Luxembourg, tout en restant dans une fourchette 40 %-60 %.

3. LA RÉPARTITION EN FONCTION DE L'ÂGE ET DE L'ANCIENNETÉ

Mesurer l'expérience des directeurs généraux dans le cadre de leur fonction peut se faire, soit à travers leur âge, soit à travers leur ancienneté. La Figure 4 répartit les directeurs généraux sur la base de leur âge.



Plusieurs observations peuvent être formulées concernant ce graphique.

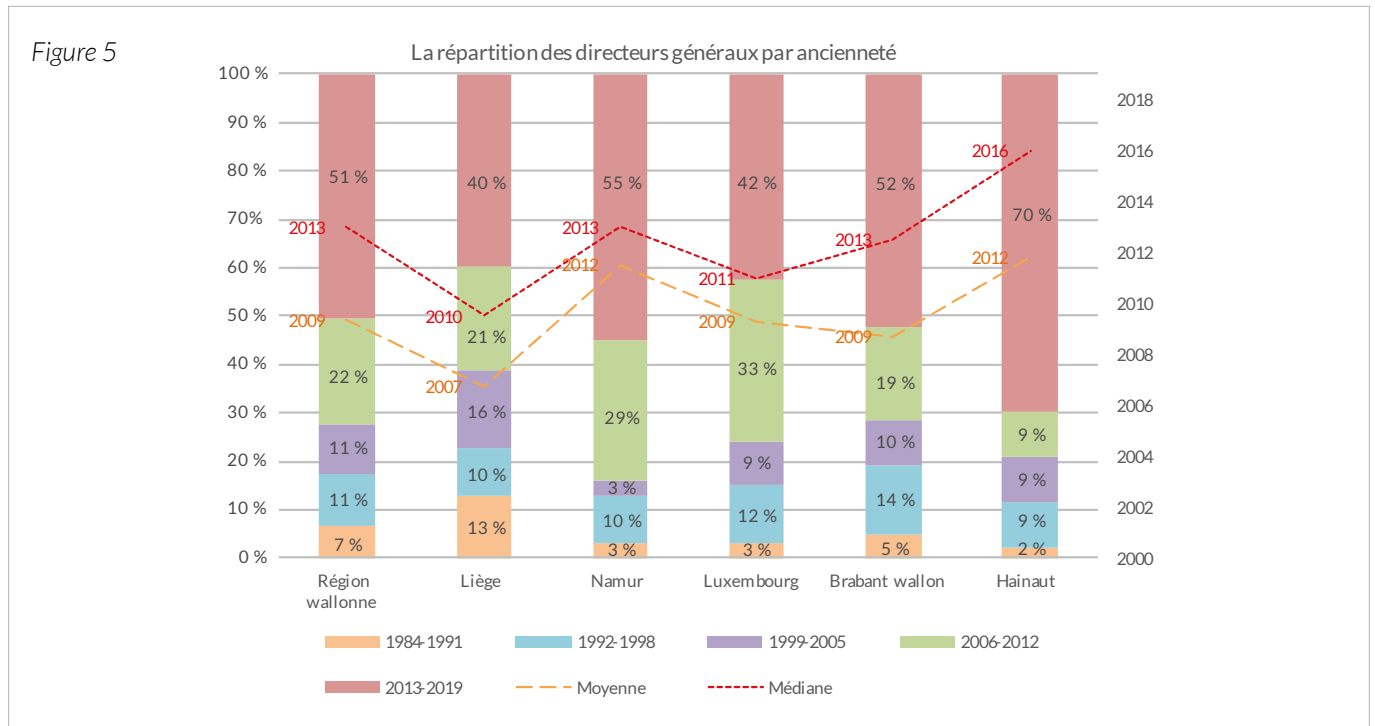
Primo, le pourcentage global de la tranche d'âge supérieure à 61 ans est, d'une manière générale, assez faible (5 à 10 %).

Secundo, le pourcentage de moins de 30 ans est très faible (3 % des directeurs généraux en région wallonne) et est même nul au niveau des communes de la province de Namur, contrairement à la province du Luxembourg qui a le taux le plus élevé (9 %).

Tertio, la moyenne et la médiane⁴ ont été calculées aux niveaux régional et provincial. Si au niveau wallon, la moyenne est égale à la médiane (48 ans), des disparités sont observables entre les provinces wallonnes; les directeurs généraux des communes de la province de Luxembourg étaient légèrement plus jeunes que leurs collègues des autres provinces.

⁴ Pour rappel, alors que la moyenne est la somme des valeurs numériques divisée par le nombre de valeurs, la médiane est la position qui divise une distribution en deux groupes de taille égale.

Une deuxième répartition peut être réalisée en fonction de l'ancienneté des directeurs généraux dans la commune où ils exercent leur fonction au moment de l'enquête (Figure 5). Cinq périodes sont distinguées pour connaître l'ancienneté des directeurs généraux et pour les regrouper entre eux : 1984-1991, 1992-1998, 1999-2005, 2006-2012 et 2013-2019.



Pour une majorité de directeurs généraux (51 % au niveau régional), leur entrée en fonction a majoritairement lieu dans le cadre de la période comprise en 2013 et 2019, c'est-à-dire depuis la réforme des grades légaux⁵. Ce pourcentage est encore plus élevé (70 %) pour les communes de la province de Namur. Pour chaque province, on peut constater que les directeurs généraux sont le plus souvent entrés en fonction durant cette même période, même si ce n'est pas systématiquement la majorité absolue. Nous avons d'ailleurs pour tous les cas une moyenne en dessous de 2013 (de 2007 à 2012), ce qu'il faut toutefois nuancer, car la médiane est quant à elle, à plusieurs reprises, égale ou supérieure à 2013. En se basant sur les différentes moyennes, nous pouvons affirmer que les directeurs généraux ont, en moyenne, une expérience inférieure à 10 ans.

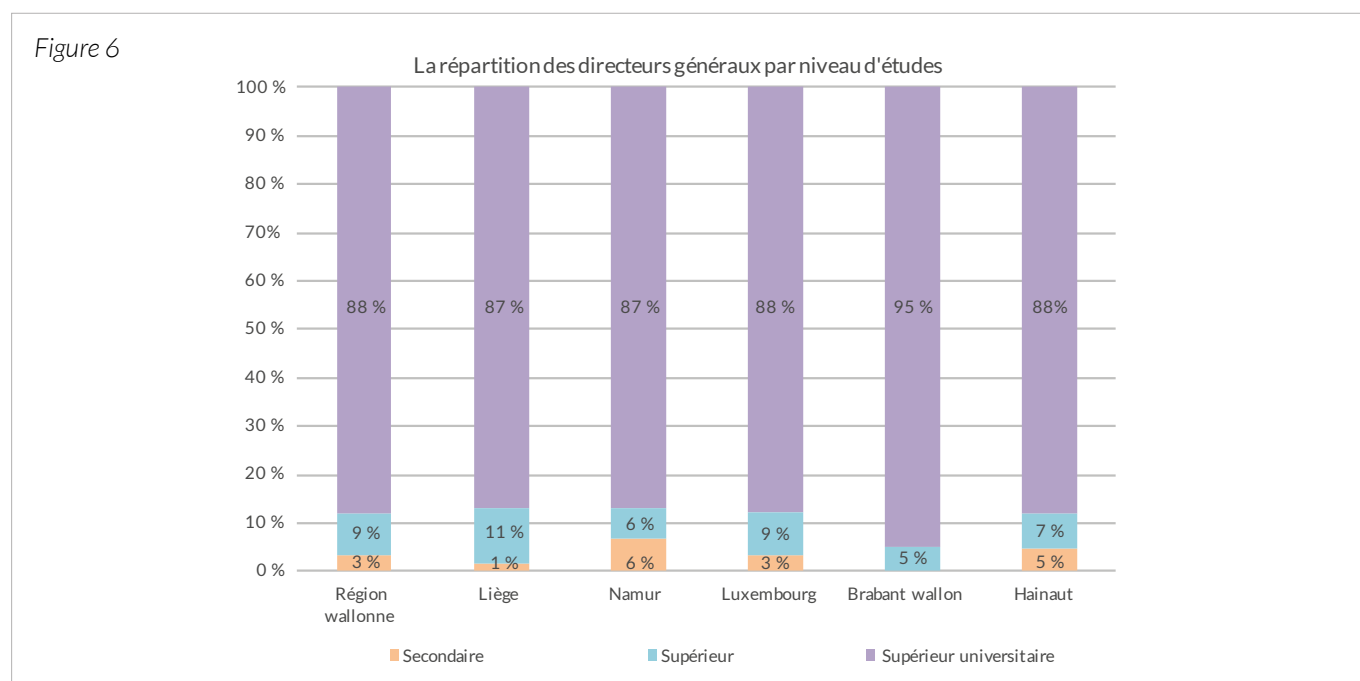


⁵ Voy. GRANDJEAN Geoffrey et SORCE Jennifer, « Le processus décisionnel relatif à la réforme des grades légaux en région wallonne », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2018, n° 2372-2373, 53 p.



4. LA RÉPARTITION EN FONCTION DU NIVEAU D'ÉTUDES ET DU TYPE D'ÉTUDES

À la suite de la réforme des grades légaux de 2013, des directeurs généraux aux profils différenciés exercent la fonction. Il est donc intéressant de se pencher sur les diverses facettes de ces profils. Commençons par les niveaux d'études (Figure 6).



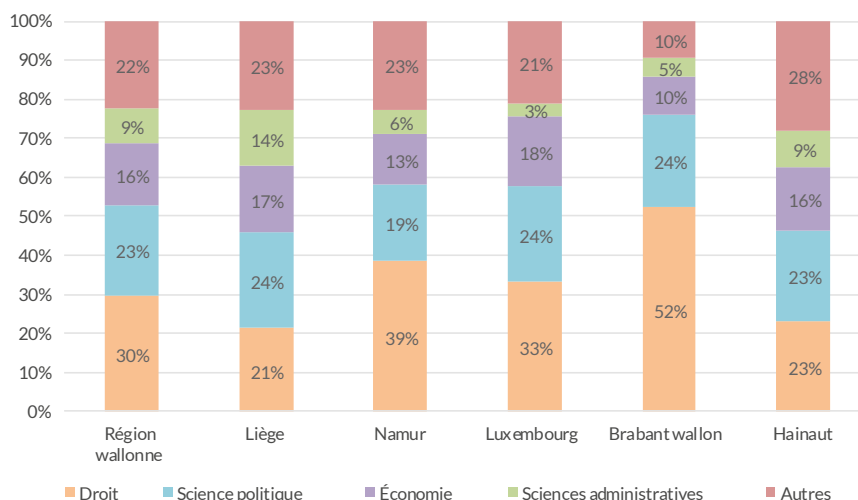
Nous observons globalement que les directeurs généraux sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur universitaire. Outre le niveau d'études, les directeurs généraux ont effectué leurs études dans des filières disciplinaires différentes (Figure 7).

Soulignons le fait que nous avons dû faire des choix pour classer les données récoltées. Dans le cas où les répondants sont titulaires de plusieurs diplômes, nous avons pris en compte la filière d'études correspondant au niveau le plus long et ensuite, à niveau égal, la dernière formation en date.

Au vu de l'analyse des données, nous avons regroupé les réponses en filières d'études majoritairement cités par les répondants. Concrètement, cinq filières d'études sont ainsi identifiées⁶: le droit, la science politique, l'économie, les sciences administratives et les autres filières⁷.

⁶ Chaque filière d'études englobe des orientations plus spécifiques. Par exemple, la filière économique comprend les études en administration des affaires, en comptabilité ou en commerce, entre autres.

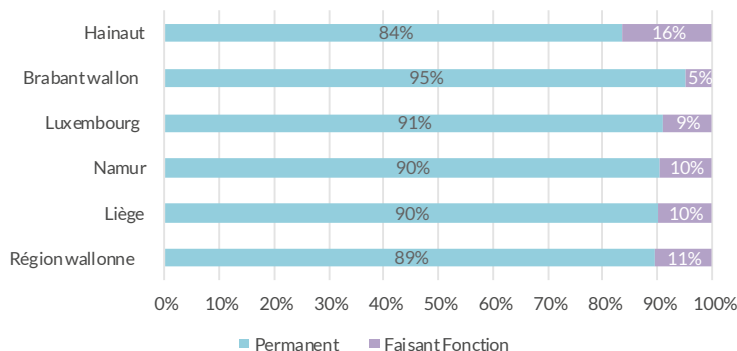
⁷ Voici les études correspondant à cette catégorie : sciences sociales, philosophie et lettres, architecture, psychologie, sciences « pures », germaniques, traduction, histoire, science du travail, communication, journalisme, formations manuelles, humanités, entre autres.

Figure 7
La répartition des directeurs généraux par filière d'études


Nous constatons qu'en moyenne, le droit et la science politique sont les deux filières d'études les plus courantes parmi les directeurs généraux au niveau régional (53 %). Nous observons également que le droit est la formation la plus courante dans tous les cas, sauf en province de Liège où la science politique prend le dessus et en province de Hainaut où la science politique et le droit sont au même niveau. La province de Liège se démarque des autres par la présence relativement importante des diplômés en sciences administratives (14 %). La province de Hainaut se démarque à nouveau en étant la province où la catégorie « Autres » est la plus importante (28 %), tant au niveau de l'ensemble des communes de la province que par rapport aux autres provinces.

5. LA RÉPARTITION PAR STATUT ET PAR TYPE D'ENTRÉE EN FONCTION

Si la quasi-totalité des directeurs généraux sont statutaires, il n'en demeure pas moins que certains exercent la fonction en qualité de faisant fonction, comme le montre la Figure 8.

Figure 8
La répartition des directeurs généraux par statut


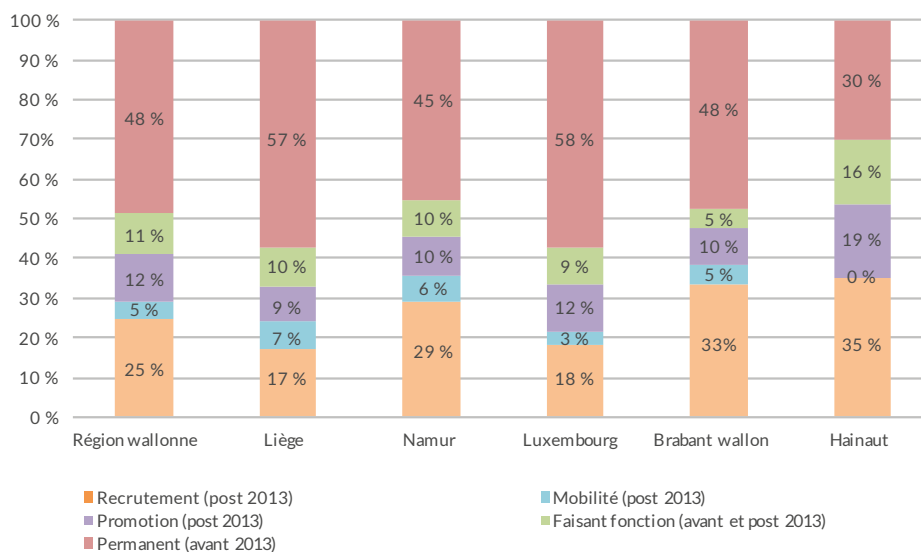
Le pourcentage des directeurs généraux faisant fonction est de 11 % en région wallonne. Si une certaine homogénéité peut être constatée entre les provinces, soulignons toutefois deux spécificités : d'une part, la province de Hainaut est au-dessus (16 %) de la moyenne régionale (6 %) et, d'autre part, le Brabant wallon est en dessous de (5 %).

Les directeurs généraux peuvent entrer dans la fonction par différentes voies. La Figure 9 répartit les directeurs généraux permanents en fonction des différentes voies d'entrée découlant de la réforme des grades légaux. Trois voies d'entrée sont désormais possibles : le recrutement, la promotion et la mobilité⁸.

⁸ Rappelons les trois manières différentes d'accéder à la profession. *Primo*, le recrutement prévoit au minimum une épreuve d'aptitude professionnelle permettant d'apprécier si le candidat possède les connaissances requises pour exercer les fonctions qui lui seraient dévolues et une épreuve orale d'aptitude à la fonction et à la capacité de management. *Secundo*, la mobilité est possible pour le candidat directeur général ou financier en fonction dans une autre entité ; celui-ci est à cet égard dispensé de l'épreuve d'aptitude professionnelle. *Tertio*, les entités locales peuvent recourir à la promotion en désignant le(s) grade(s) dont un agent doit être titulaire pour pouvoir postuler à l'emploi de directeur général, de directeur général adjoint ou de directeur financier. La nomination est également subordonnée à une période de stage d'un an. Arrêté du Gouvernement wallon du 11 juillet 2013 fixant les conditions de nomination aux emplois de directeur général et directeur financier provinciaux (Moniteur belge, 22 août 2013, comprenant les dernières modifications du 24 janvier 2019).

Figure 9

La répartition des directeurs généraux par voies d'entrée en fonction



Au niveau régional, 48 % des directeurs généraux sont entrés en fonction avant la réforme des grades légaux. À la suite de cette réforme, le recrutement a été choisi par 25 % des communes, suivi par la promotion (12 % des communes) et par la mobilité (5 % des communes). L'ordre de l'importance des voies d'entrée est le même dans chaque province, avec toutefois des proportions différentes. Le recrutement varie ainsi de 17 à 35 %, la promotion de 9 à 19 % et la mobilité de 0 à 7 %.

6. POUR CONCLURE: LES PROFILS TYPES PAR PROVINCE

Au terme de cet article, nous souhaitons proposer un tableau reprenant les profils types (par catégories majoritaires ou par moyennes) des directeurs généraux, tant au niveau régional que provincial (Tableau 1). L'objectif n'est évidemment pas de suggérer un profil type idéal mais bien de mettre en avant d'éventuelles différences entre les provinces wallonnes.

Tableau 1

Catégorie	Région wallonne	Brabant wallon	Hainaut	Liège	Luxembourg	Namur
Sexe	Homme	Homme	Homme	Homme	Femme	Femme
Âge moyen	48	48	48	49	45	48
Année moyenne d'entrée en fonction	2009	2009	2012	2007	2009	2012
Catégorie du CDLC	1	1	2	1	1	1
Rural/Urban	Urbain	Urbain	Urbain	Urbain	Rural	Rural
Statut	Permanent	Permanent	Permanent	Permanent	Permanent	Permanent
Voie d'entrée en fonction depuis la réforme des grades légaux	Recrutement	Recrutement	Recrutement	Recrutement	Recrutement	Recrutement
Niveau d'études	Supérieur universitaire	Supérieur universitaire	Supérieur universitaire	Supérieur universitaire	Supérieur universitaire	Supérieur universitaire
Filière d'études	Droit	Droit	Science politique et Droit	Science politique	Droit	Droit

À partir de ces différents profils types, une différence majeure caractérise la profession de directeur général: l'environnement de travail. En région wallonne, les directeurs généraux qui exercent leur fonction dans un environnement urbain ne sont pas soumis aux mêmes conditions que ceux qui exercent leur fonction dans un environnement rural (compte tenu notamment des ressources humaines dont disposent les administrations communales). Une question majeure se pose donc au terme de cette présentation des profils des directeurs généraux communaux de la région wallonne: le cadre législatif et réglementaire intègre-t-il suffisamment cette différence contextuelle pour garantir l'exercice de cette haute fonction publique locale?