

Les directeurs financiers en Région wallonne.

Profils et relations.

Par Geoffrey GRANDJEAN (ULiège)



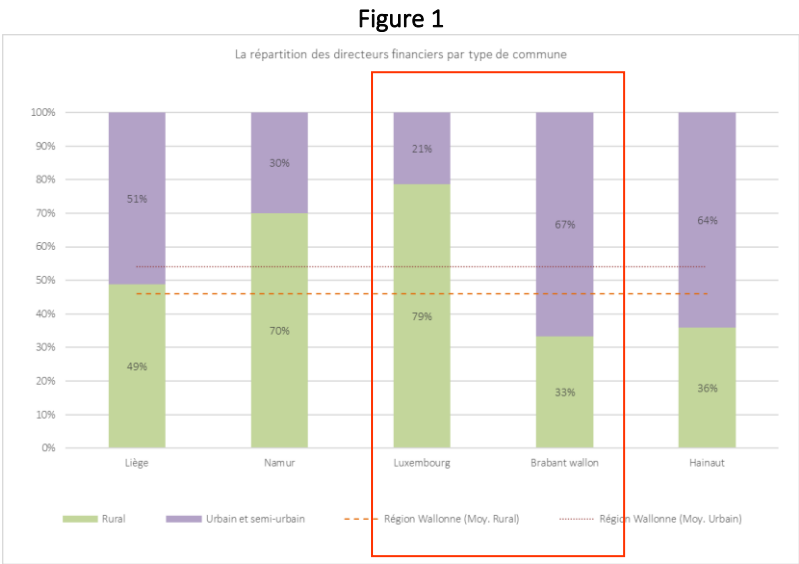
Le présent article a pour objectif de présenter un état des lieux des profils des directeurs financiers communaux en Wallonie. Pour ce faire, différents critères ont été identifiés afin de réaliser une classification des profils des directeurs financiers. Cet état des lieux s’inscrit dans le cadre du congrès des directeurs financiers qui s’est tenu à Liège, le 20 juin 2025. Afin de récolter les données, un questionnaire a été envoyé à tous les directeurs financiers wallons. Ces derniers ont répondu à l’enquête entre février et avril 2025. 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 143 directeurs financiers de 261 communes, comme l’indique le tableau ci-dessous.

	Réponses	
	En valeur absolue	En pourcentage
Province du Brabant wallon	21	78%
Province du Hainaut	53	77%
Province de Liège	45	54%
Province de Luxembourg	14	33%
Province de Namur	10	26%
Région wallonne	143	55%

**Section 1. Le profil des directeurs financiers**

**1. La répartition en fonction du type de commune**

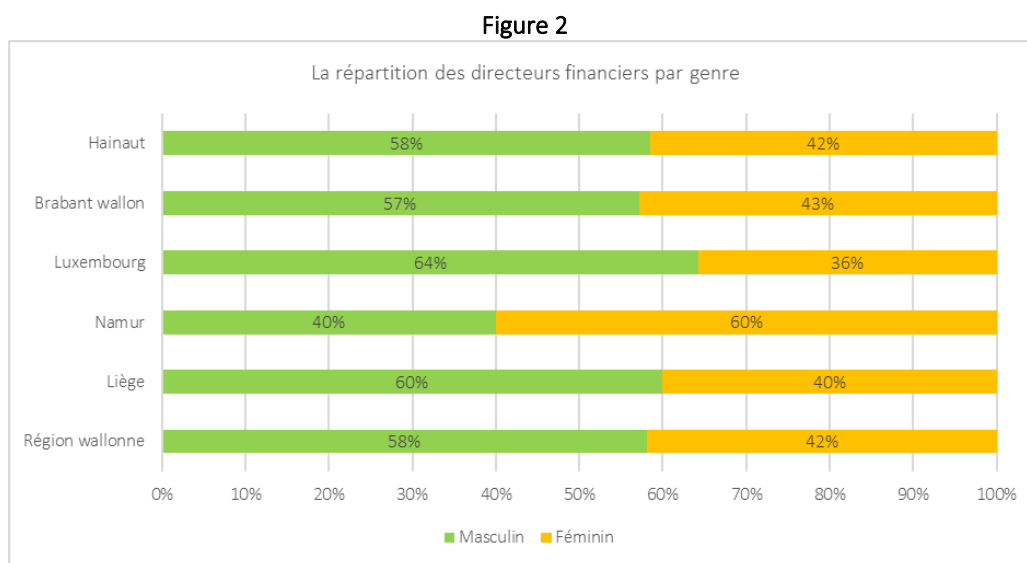
Pour cette étude, nous avons demandé aux répondants d’identifier le type de communes auxquelles ils se rattachent, avec trois possibilités : les communes urbaines, semi-urbaines et rurales. La Figure 1 présente la répartition des directeurs financiers en fonction de leur appartenance à une commune rurale ou urbaine et semi-urbaine.



Le graphique traduit la variété des Provinces. Les contextes communaux sont clairement divergents pour les directeurs financiers de la Province de Luxembourg ou du Brabant wallon par exemple. À partir de ces données contextuelles, présentons les données propres aux directeurs généraux. Ces résultats diffèrent de l'étude que nous avons menées en 2020 sur le profil des directeurs généraux, étude qui montrait que ces derniers exerçaient principalement dans un contexte rural<sup>1</sup>.

## 2. La répartition en fonction du genre

La Figure 2 présente la répartition des directeurs financiers en fonction de leur genre. L'égalité n'est pas encore respectée, tant au niveau régional qu'au niveau provincial. Constatons tout de même qu'il y a majoritairement plus de directrices financières dans les communes de la Province de Namur. Gardons à l'esprit que le taux de réponse est plus faible dans cette province.

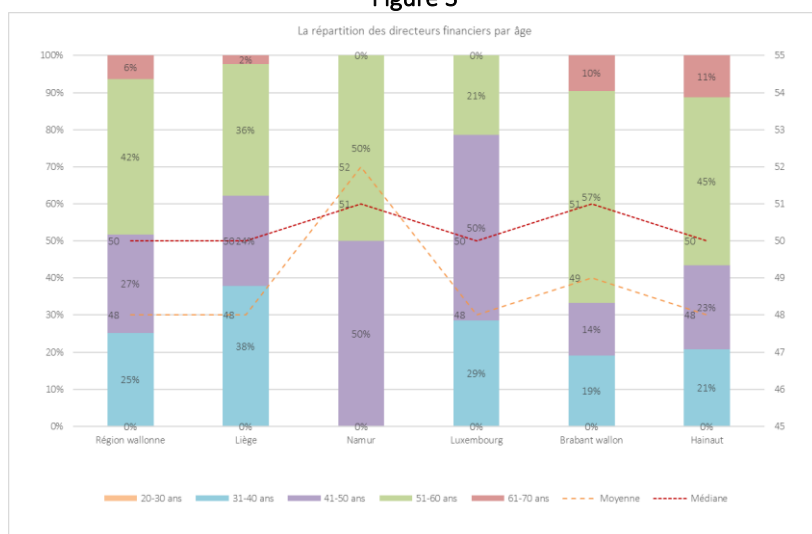


## 3. La répartition en fonction de l'âge et de l'ancienneté

Mesurer l'expérience des directeurs financiers dans le cadre de leur fonction peut se faire, soit à travers leur âge, soit à travers leur ancienneté. La Figure 3 répartit les directeurs généraux sur la base de leur âge.

<sup>1</sup> BAUWENS Antoine et GRANDJEAN Geoffrey, « Les profils des directeurs généraux en Région wallonne », *Mouvement communal*, 2020, n° 953, pp. 38-45.

Figure 3

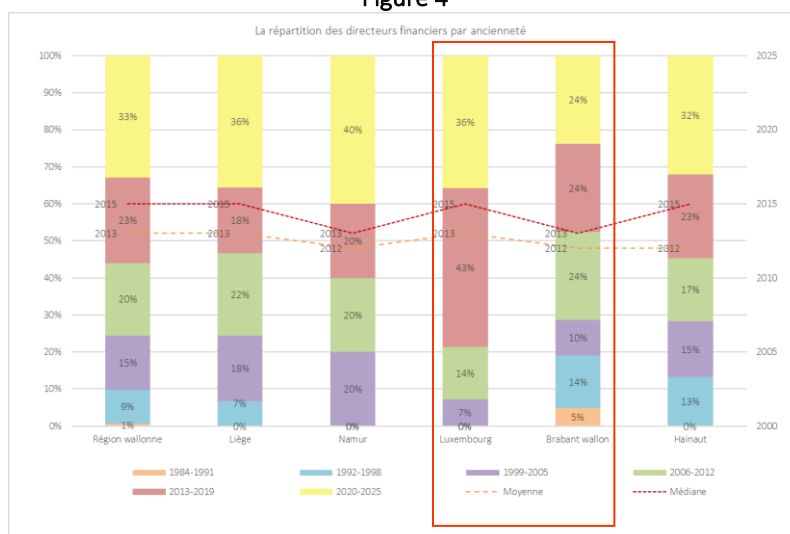


Plusieurs observations peuvent être formulées concernant ce graphique. *Primo*, le pourcentage global de la tranche d'âge supérieure à 61 ans est, d'une manière générale, assez faible (0 à 11%). *Secundo*, le pourcentage de moins de 30 ans est nul. *Tertio*, la majorité des directeurs financiers a moins de 50 ans. *Quarto*, la moyenne et la médiane<sup>2</sup> ont été calculées au niveau régional et provincial. Tant au niveau wallon qu'au niveau provincial, des disparités sont observables entre les Provinces wallonnes, les directeurs financiers des communes des Provinces du Brabant wallon et de Namur étant légèrement plus âgés que leurs collègues des autres Provinces.

Une deuxième répartition peut être réalisée en fonction de l'ancienneté des directeurs financiers dans la commune où il exerce leur fonction au moment de l'enquête (Figure 4). Six périodes sont distinguées pour connaître l'ancienneté des directeurs généraux et pour les regrouper entre eux : 1984-1991, 1992-1998, 1999-2005, 2006-2012, 2013-2019 et 2020-2025.

<sup>2</sup> 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

Figure 4



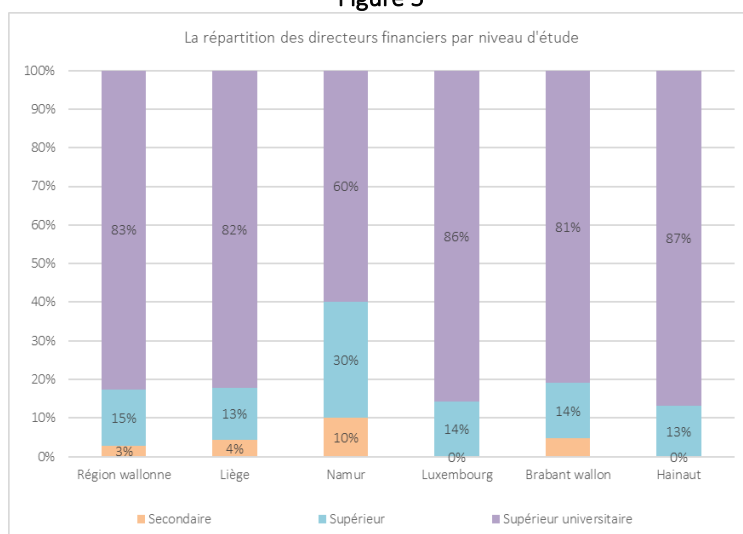
Pour une majorité de directeurs financiers, leur entrée en fonction a majoritairement (56% au niveau régional) lieu dans le cadre de la période comprise en 2013 et 2025, c'est-à-dire depuis la réforme des grades légaux<sup>3</sup>. Ce pourcentage est encore plus élevé (79%) pour les communes de la Province de Luxembourg (mais avec un taux de réponse plus faible). Il est par contre plus faible pour les communes de la Province du Brabant wallon. En se basant sur les différentes moyennes, nous pouvons affirmer que les directeurs financiers ont, en moyenne, une expérience de 10 ans dans leur fonction actuelle.

#### 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 financiers 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'étude (Figure 5).

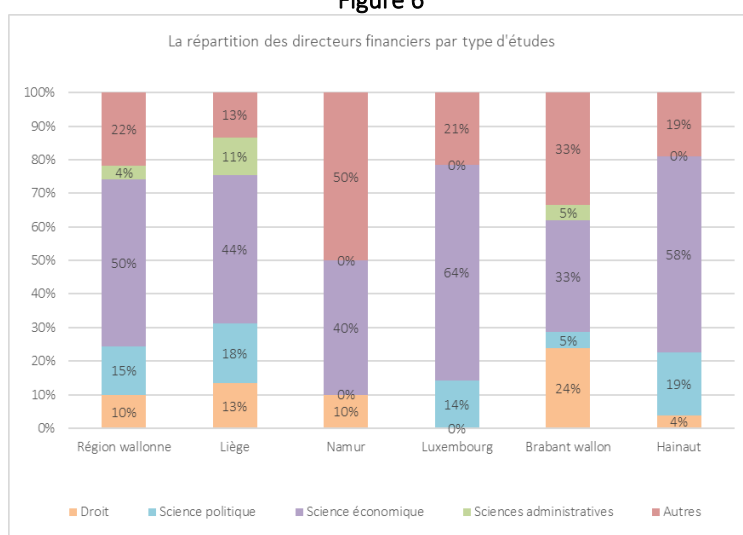
<sup>3</sup> Voy. GRANDJEAN Geoffrey et SORCE Jennifer, « Le processus décisionnel relatif à la réforme des grades légaux en Région wallonne », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2018, n° 2372-2373, 53 p.

Figure 5



Nous observons globalement les directeurs financiers sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur universitaire, comme l'exigent les dispositions décrétales. Le cas des communes de la Province de Namur dénote, peut-être en raison du plus faible taux de réponse. Outre le niveau d'étude, les directeurs financiers ont effectué leurs études dans des filières disciplinaires différentes (Figure 6). Cinq filières d'études ont été proposées aux répondants de l'enquête : le droit, la science politique, la science économique, les sciences administratives et les autres filières.

Figure 6

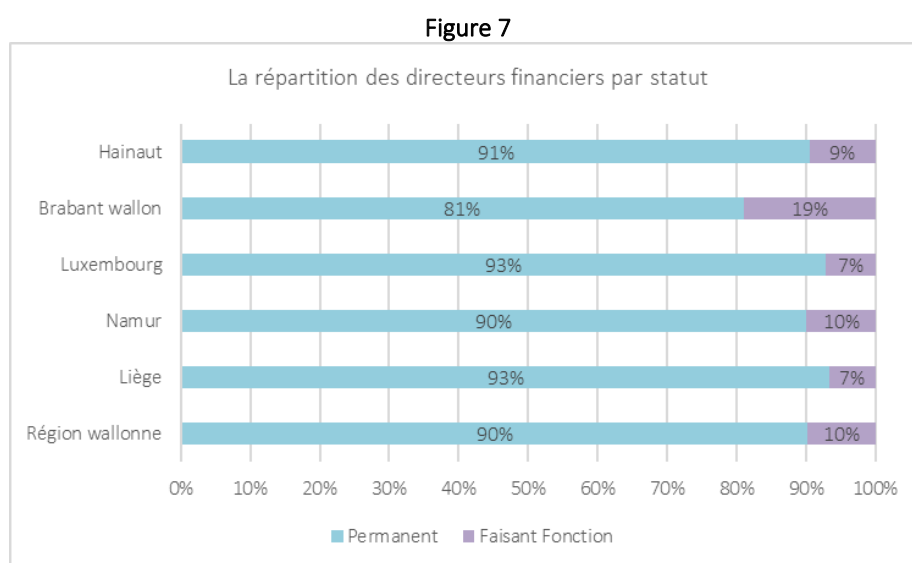


Nous constatons qu'en moyenne, la science économique est la filière d'étude la plus courante parmi les directeurs financiers au niveau régional (50%). Ce résultat est différent d'une précédente étude que nous avons menée en 2020 concernant les directeurs généraux communaux de la Région

wallonne puisque le droit et la science politique étaient les filières d'étude les plus courantes (53%)<sup>4</sup>. Nous observons également que les directeurs financiers de la Province du Brabant wallon présentent une plus grande diversité en termes de filières d'étude que leurs homologues des autres provinces. À l'inverse, il y a une moindre diversité pour les directeurs financiers de la Province de Namur.

## 5. La répartition par statuts et par types d'entrée en fonction

Si la quasi-totalité des directeurs financiers sont statutaires, il n'en demeure pas moins que certains exercent la fonction en qualité de faisant fonction, comme le montre la Figure 7.



Le pourcentage des directeurs financiers faisant fonction est de 10% en Région wallonne. Si une certaine homogénéité peut être constatée entre les Provinces, soulignons toutefois une spécificité : il y a proportionnellement plus de directeurs financiers en fonctions dans le Brabant wallon (19%).

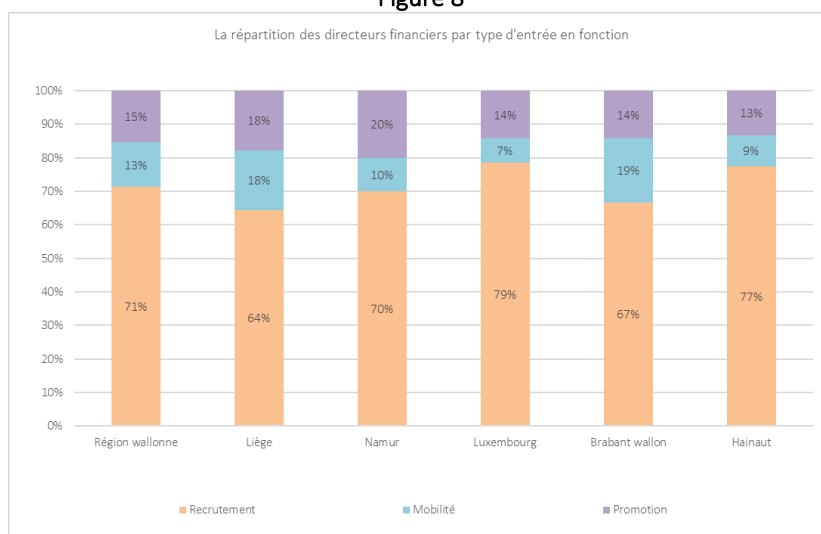
Les directeurs financiers peuvent entrer dans la fonction par différentes voies. La Figure 8 répartit les directeurs financiers permanents en fonction des trois voies d'entrée découlant de la réforme des grades légaux : le recrutement, la promotion et la mobilité<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> BAUWENS Antoine et GRANDJEAN Geoffrey, « Les profils des directeurs généraux en Région wallonne », *op. cit.*

<sup>5</sup> 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 8**



Au niveau régional, 71% des directeurs financiers sont entrés dans leur fonction par la voie du recrutement, 15% par promotion et 13% par mobilité. L'ordre de l'importance des voies d'entrée est le même dans chaque Province, avec toutefois des proportions légèrement différentes. Le recrutement varie ainsi de 64% à 79%, la promotion de 13% à 20% et la mobilité de 7 à 19%. Comparativement à notre précédente étude sur le profil des directeurs généraux communaux de la Région wallonne de 2020, on peut constater que le pourcentage de mobilité est plus élevé (en moyenne, 5% des directeurs généraux étaient arrivés dans leur fonction par mobilité)<sup>6</sup>.

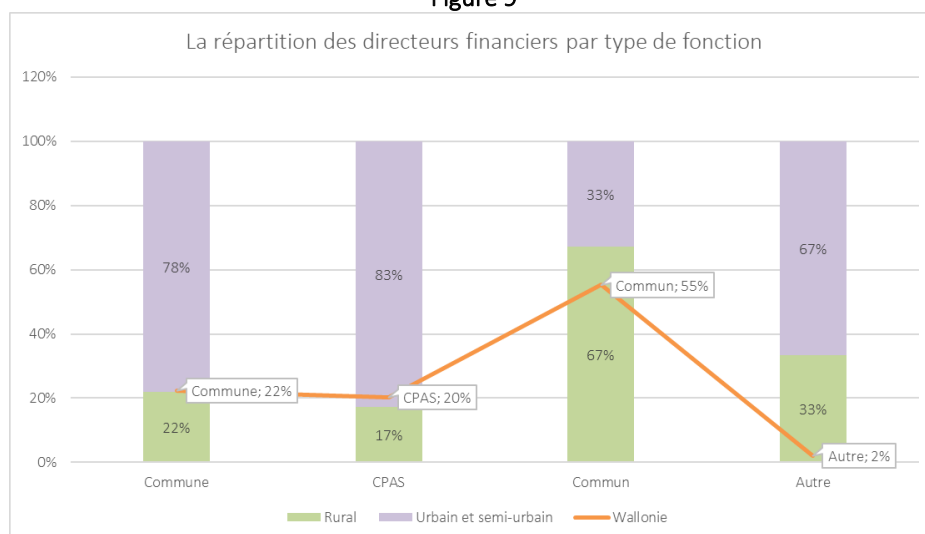
## **6. La répartition par type de fonction**

Les directeurs financiers peuvent exercer leur fonction pour le compte d'une commune, d'un CPAS ou des deux institutions (Figure 9)<sup>7</sup>. D'une manière générale, 55% des directeurs financiers exercent leur fonction pour la commune et le CPAS. La Figure 9 montre toutefois des différences, puisqu'il y a majoritairement plus de directeurs financiers communs dans les communes rurales.

<sup>6</sup> BAUWENS Antoine et GRANDJEAN Geoffrey, « Les profils des directeurs généraux en Région wallonne », *op. cit.*

<sup>7</sup> La catégorie « Autre » renvoie aux directeurs financiers provinciaux et à ceux qui exercent leur fonction pour une zone de police uniquement (3 personnes pour cette étude).

Figure 9



## 7. Les profils types par province

Au terme de cette section, nous pouvons proposer un tableau reprenant les profils types (par catégories majoritaires ou par moyennes) des directeurs financiers, tant au niveau régional que provincial (Tableau 1). L'objectif n'est évidemment pas suggérer un profil-type idéal mais bien de mettre en avant la similarité des profils types entre les Provinces wallonnes.

Tableau 1

Catégorie	Région wallonne	Liège	Namur	Luxembourg	Brabant wallon	Hainaut
<b>Sexe</b>	Homme	Hommes	Femmes	Hommes	Hommes	Hommes
<b>Age</b>	48	48	52	48	49	48
<b>Entrée en fonction</b>	2013	2013	2012	2013	2012	2012
<b>Rural/ Urbain</b>	Urbain et semi-urbain	Urbain et semi-urbain	Rural	Rural	Urbain et semi-urbain	Urbain et semi-urbain
<b>Permanent - Faisant Fonction</b>	Permanent	Permanent	Permanent	Permanent	Permanent	Permanent
<b>Mobilité - Recrutement - Promotion</b>	Recrutement	Recrutement	Recrutement	Recrutement	Recrutement	Recrutement
<b>Niveau d'études</b>	Université	Université	Université	Université	Université	Université
<b>Type d'études</b>	Science économique	Science économique	Autres	Science économique	Autres	Science économique

## Section 2. Les directeurs financiers et les conflits

Dans le cadre du congrès des directeurs financiers qui s'est tenu à Liège, le 20 juin 2025, il nous a été demandé de porter notre attention sur les potentiels conflits auxquels étaient confrontés les directeurs financiers. Plusieurs questions de l'enquête menée par la Fédération des directeurs financiers portaient spécifiquement sur les situations conflictuelles. Pour cette section, nous avons privilégié une distinction entre le contexte rural et le contexte urbain et semi-urbain, à la différence de la précédente section qui distinguait les provinces.

## 1. L'importance des conflits vécus par les directeurs financiers

D'une manière générale, nous avons distingué deux types de conflits vécus par les directeurs financiers. Les Figure 10 et Figure 11 montrent qu'il y a davantage de conflits techniques que de conflits interpersonnels. Le type de commune (rurale, urbaine ou semi-urbaine) ne semble pas être un facteur expliquant l'importance de ce type de conflit.

Figure 10

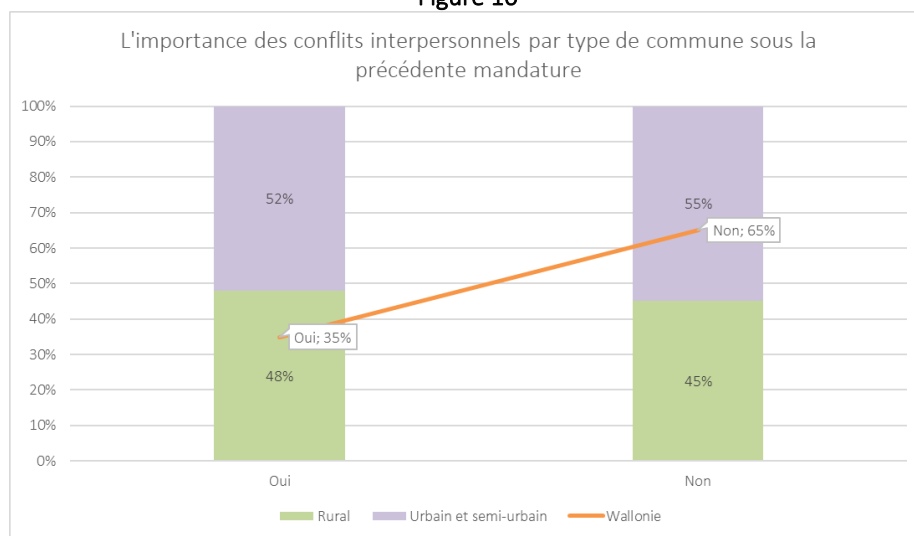
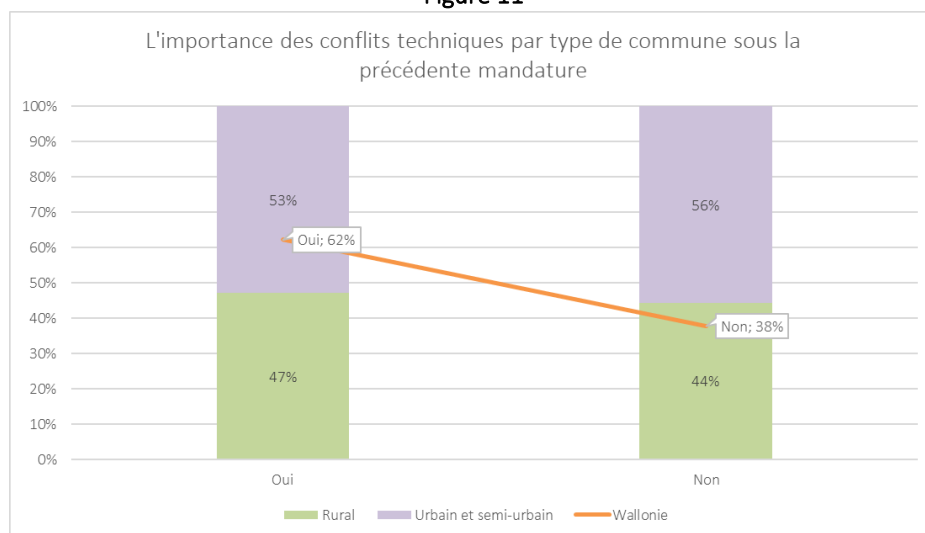
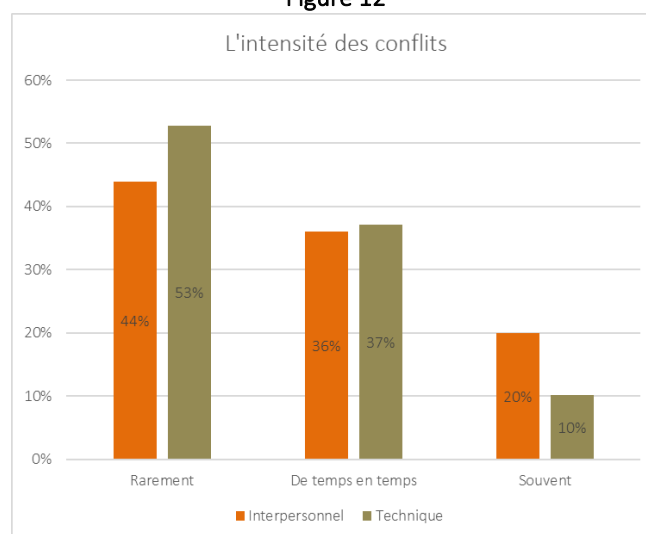


Figure 11



La Figure 12 présente l'intensité des conflits en fonction de leur type. Une fois de plus, nous pouvons constater que les directeurs financiers semblent évoluer dans un contexte qui est globalement peu caractérisé par le conflit, la majorité des conflits (qu'ils soient techniques ou interpersonnels) se produisant rarement.

Figure 12



## 2. Les relations entre les directeurs financiers, les mandataires politiques et les directeurs généraux

Les directeurs financiers entretiennent globalement de bonnes voire très bonnes relations avec les mandataires politiques, comme le montrent la Figure 13 et la Figure 14.

Figure 13

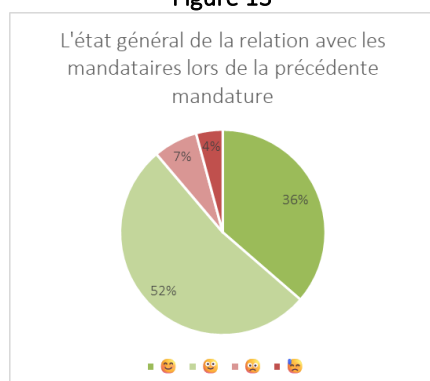
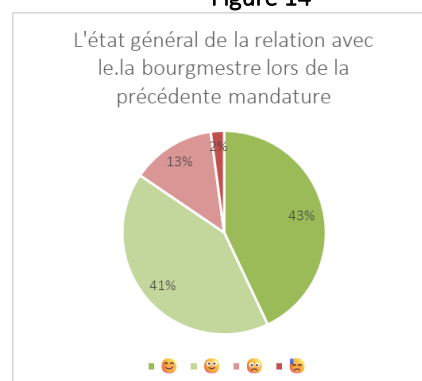


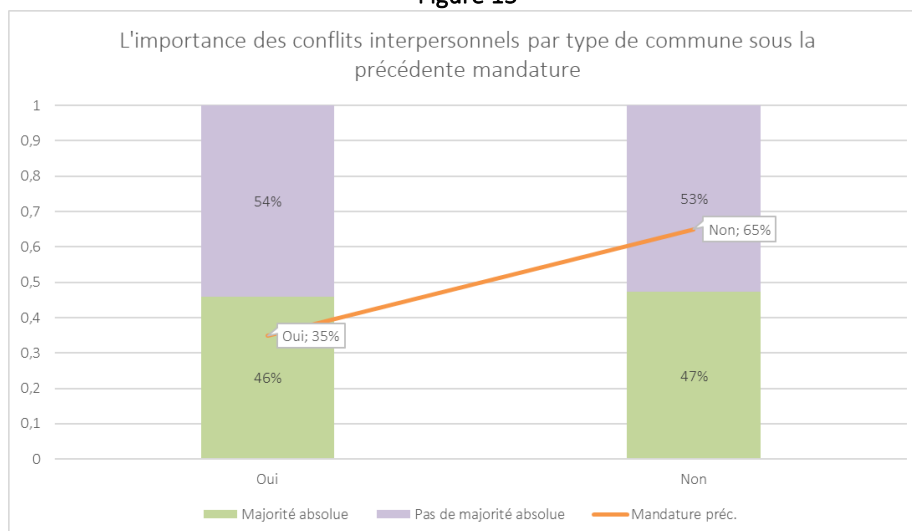
Figure 14



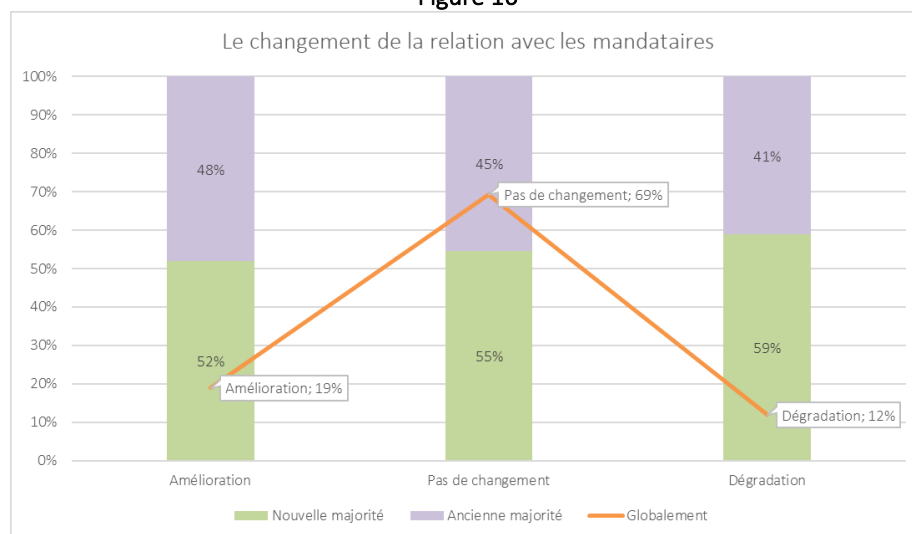
Les directeurs financiers ont également été interrogés sur l'évolution de leurs relations avec les mandataires politiques. Si, en termes de conflits interpersonnels, nous pouvons à nouveau constater qu'il n'y avait majoritairement pas de conflits avec les mandataires politiques sous la précédente mandature (Figure 18), nous pouvons également remarquer que, globalement, les directeurs financiers soulignent très majoritairement (69%) l'absence de changement de relations avec les mandataires (Figure 19), 19% précisant même que la relation s'est améliorée (contre 12% qui considèrent que la relation s'est dégradée). Le fait, pour les directeurs financiers, de connaître une

nouvelle majorité politique ou de poursuivre avec l'ancienne n'est pas de nature à modifier nos conclusions.

**Figure 15**

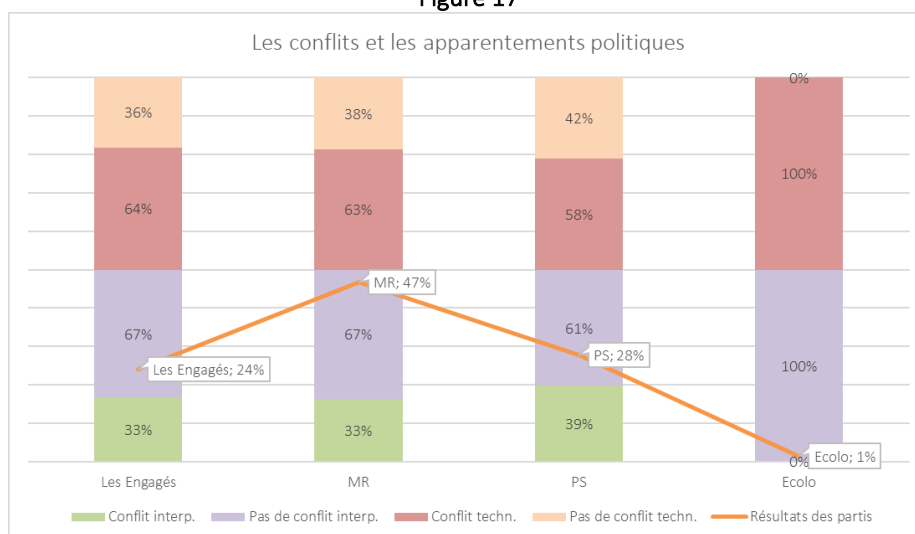


**Figure 16**



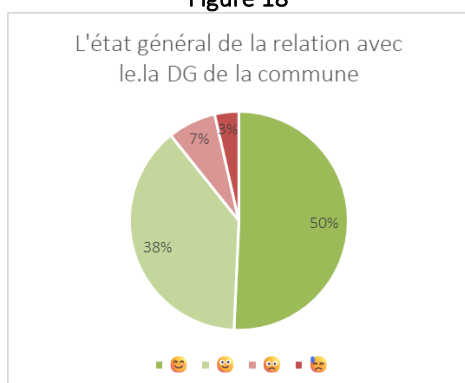
On peut également se demander si la présence des conflits interpersonnels et techniques varie en fonction de la couleur politique des mandataires. Pour ce faire, la Figure 17 propose de croiser la présence de ces conflits avec la couleur politique du ou de la Bourgmestre. Les résultats montrent que, globalement, la présence de conflits semblent indépendantes de la couleur politique du ou de la Bourgmestre.

**Figure 17**

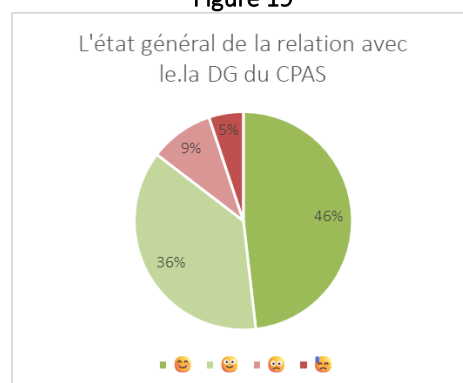


En ce qui concerne la relation entretenue par les directeurs financiers avec les directeurs généraux, nous pouvons constater que, globalement à nouveau, les relations sont globalement bonnes voire très bonnes.

**Figure 18**



**Figure 19**



Un dernier résultat porte sur la présence des conflits interpersonnels et techniques en fonction du genre (Figure 20). La proportion de conflits interpersonnels est la même quel que soit le genre. Les femmes connaissent par contre un peu plus de conflits techniques que les hommes.

Figure 20

