

LETTRE DE MISSION

1. Préambule

Conformément à l'article L1124-1 du CDLD, le Collège communal remet au Directeur général la présente lettre de mission qui comporte les quatre axes suivants:

- description de fonction et profil de compétences du Directeur général
- missions et objectifs à atteindre
- moyens budgétaires et ressources humaines attribués
- missions conférées par le CDLD au Directeur général

Dans les six mois de la réception de la présente lettre de mission, le Directeur général rédigera un contrat d'objectifs dont le contenu est décrit dans l'article précité du CDLD et qui devra être approuvé par le Collège communal, actualisé annuellement et communiqué, ainsi que ses adaptations successives, au Conseil communal.

L1124-1. *Le contrat d'objectifs 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 ses 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.

Le contrat d'objectifs est rédigé par le directeur général sur base et dans les six mois de la réception de la lettre de mission que lui aura remis le collège communal à l'occasion du renouvellement intégral du conseil communal ou du recrutement du directeur général.

Cette lettre de mission comporte au moins les éléments suivants:

- 1° la description de fonction et le profil de compétences de l'emploi de directeur général;*
- 2° les objectifs à atteindre pour les diverses missions, notamment sur base du programme de politique générale ;*
- 3° les moyens budgétaires et ressources humaines attribués;*
- 4° l'ensemble des missions qui lui sont conférées par le présent Code et notamment sa mission de conseil et de disponibilité à l'égard de l'ensemble des membres du conseil communal.*

Une concertation a lieu entre le directeur général et le collège communal sur les moyens nécessaires à la réalisation du contrat d'objectifs. Le directeur financier y est associé pour les matières dont il a la charge. En cas d'absence d'accord du directeur général sur les moyens, l'avis de ce dernier est annexé au contrat d'objectifs tel qu'approuvé par le collège communal.

L'actualisation du contrat d'objectif est annuelle. Sur demande expresse du directeur général, le contrat d'objectifs peut être adapté par le collège en cours d'année. Le contrat d'objectifs est communiqué au conseil, de même que ses actualisations et éventuelles adaptations.

La lettre de mission est annexée au contrat d'objectifs.

La lettre de mission couvre donc la totalité de la durée de la mandature communale. Bien que le Collège communal reconnaisse certaines vertus au concept de planification, il est illusoire de penser que toutes les missions du Directeur général peuvent être reprises dans ce document, tant sont grands la variété et le nombre de problèmes ou de questions qui se posent à la commune -institution démocratique la plus proche du citoyen- et donc au Directeur général. On ne peut donc ici aborder qu'un échantillon de ces missions parmi les plus fondamentales et les plus importantes. En bonne entente avec le Directeur général, cette lettre de mission doit donc être considérée comme un guide et un instrument de travail et pas comme l'alpha et l'oméga de toute réflexion et action du Directeur général jusque 2018.

Dans cette optique, le Collège communal attend du Directeur général qu'il présente les compétences suivantes:

Connaissances:

- connaissances larges et générales de l'administration et du droit, avec une spécialisation en droit communal;
- fonctionnement de l'administration communale et de ses rouages dans leur ensemble;
- usage adéquat et précis de langue française orale et écrite, maîtrise parfaite de l'orthographe et de la grammaire;
- connaissance des moyens de communication utiles à l'exercice d'une fonction d'encadrement
- large polyvalence de manière à répondre le plus rapidement et le plus efficacement possible aux nombreuses questions qui se posent au quotidien dans la commune, dans des secteurs nombreux et variés.

Aptitudes:

- management, stratégie, sens de l'organisation et de la planification en vue d'orienter les services communaux vers la réalisation des objectifs fixés dans la lettre de mission et le contrat d'objectifs;
- sens de la communication, tant par écrit qu'oralement, tant à l'égard du personnel que des organes communaux ou du public
- capacité à rédiger des actes administratifs complexes;
- capacité à motiver et rassembler les agents autour d'objectifs définis;
- conseiller utilement les agents, les organes et les élus sur toute question qui lui serait posée;
- capacité d'analyse de dossiers nombreux et complexes, capacité de formuler des propositions de solutions concrètes;
- aptitude à faire respecter les procédures légales et les règles de droit, à rappeler ces règles quand c'est nécessaire et à les faire appliquer au sein de l'administration. Le directeur général est le gardien de la légalité;
- superviser et maîtriser les dossiers soumis au conseil et au collège, en connaître les éléments de fait, les circonstances, l'évolution et proposer des solutions en vue d'un aboutissement adéquat pour la commune;
- veiller au respect des délais et des procédures administratives;
- déterminer des objectifs concrets, quantifiables et réalisables, pour lui-même, pour les services communaux et pour les collaborateurs;
- capacité à mener une évaluation objective, motivée et permanente des agents;
- capacité à instruire, organiser et diriger des réunions;
- jouer un rôle de relai efficace, obligatoire, impartial et objectif entre les organes communaux et le personnel communal;
- capacité à innover, à mettre en place de nouvelles procédures, à faire évoluer l'administration vers un mode de fonctionnement en phase avec l'évolution sociale et sociétale;
- capacité à renforcer ses connaissances et aptitudes de manière autodidacte ou par des formations.

Savoir-être:

- contact aisé, écoute attentive et neutre envers les élus, les agents et la population;
- grande réactivité face aux dossiers et questions inopinés;
- leadership naturel, autorité naturelle, assertivité;
- ouverture d'esprit, écoute, respect des personnes et empathie
- dynamisme, sens de l'initiative
- diplomatie
- rigueur et sens inné de l'organisation et de l'ordre
- disponibilité
- droiture
- devoir de réserve
- ponctualité

3. Missions et objectifs à atteindre

Le Directeur général est avant tout le gardien de la légalité communale, des processus et des décisions, dans leurs aspects les plus complets et les plus complexes. Cette mission, définie clairement dans le CDLD et rappelée dans la présente lettre de mission (cfr infra) est la première priorité que doit poursuivre un Directeur général, à Plombières comme ailleurs.

Au-delà de cet aspect fondamental sans lequel rien ne peut être envisagé, le Directeur général s'inspirera du programme de politique générale, voté par le Conseil communal en sa séance du 28 février 2013. Ce programme comprend à la fois les principes directeurs qui guideront la gestion à mettre en œuvre et les thèmes, les orientations et les projets que la majorité entend aborder au cours de la législature.

Les thèmes, orientations et projets déterminés par la majorité politique engagent les élus avant tout. La concrétisation de ce programme ressort avant tout de la responsabilité politique des mandataires. Mais une décision ne peut être prise en bonne connaissance de cause que si, en amont, la qualité du travail administratif dirigé et coordonné par le Directeur général le permet. Dès lors, le Directeur général a la mission de concourir loyalement, dans sa sphère de compétence, à la poursuite de ces objectifs, en dirigeant et coordonnant en ce sens les services de l'administration communale, à l'aune de la légalité qui reste le fer de lance de son action.

En parallèle, la confiance qui doit unir les autorités politique, le Directeur général et les services de l'administration apparaît comme une condition sine qua non de réussite et d'efficacité. Chacun dans son domaine veillera à construire, maintenir, renforcer et rétablir quand c'est nécessaire, cette indispensable confiance. Ainsi, il appartiendra au Directeur général de jouer son rôle et de remplir ses fonctions sans critiquer la pertinence ou l'opportunité des choix, des orientations et des décisions du Collège communal ou du Conseil communal. Il insufflera la même ligne de conduite au sein de l'administration. Les responsables politiques s'engagent de leur côté à ne pas excéder leur domaine d'action ni à s'ingérer dans les missions de direction, de coordination des services et de chef du personnel du Directeur général.

En appoint des missions légales définies dans le décret (voir point 5), le Collège insiste sur deux missions fondamentales desquelles découlent une bonne partie de l'action du Directeur général: la direction et la coordination des services et la mise en œuvre des axes politiques fondamentaux du programme de politique générale. Remplir ces missions équivaudra à atteindre les objectifs stratégiques suivants:

- Fournir une aide efficace, adéquate et permanente à la décision politique au moyen de tableaux de bord de l'activité administrative et en renforçant la coordination entre autorités politiques et administration;
- Proposer un service public moderne, efficace et efficient notamment par l'adaptation de l'outil informatique communal et par un renforcement de la communication entre l'administration et les citoyens;
- Accompagner l'évolution des services communaux afin de relever les défis qui se posent ou vont se poser dans les prochaines années, notamment en ce qui concerne le service technique, la gestion du personnel ou le service de l'urbanisme;
- Promouvoir le développement durable, en appliquer les principes dans le fonctionnement interne de l'administration et développer l'éco-exemplarité comme image extérieure de la commune.

En ce qui concerne les axes fondamentaux du programme de politique générale, le Directeur général coordonnera les services en vue de rendre opérationnelles les priorités telles que la mise en œuvre de l'agenda 21 local, le développement et le soutien des activités économiques de proximité, le soutien à l'attractivité de la commune, le renforcement de la qualité de vie (environnement, mobilité, sécurité, ...), l'épanouissement des citoyens (enseignement, sport, ...)

Tout cela implique pour le Directeur général d'assurer le suivi et le bon déroulement des processus administratifs au sein des différents services appelés à travailler à la poursuite de ces objectifs et à mener les actions concrètes qui en découleront. Le Directeur général devra être le véritable porteur du dossier dans ses aspects administratifs en lien avec les agents qui en seront les gestionnaires au quotidien.

Les objectifs stratégiques définis ci-dessus seront déclinés en objectifs opérationnels et en actions par le Directeur général dans le contrat d'objectifs qu'il proposera au Collège communal dans les six mois de la réception de la présente lettre de mission.

4. Moyens budgétaires et ressources humaines

Moyens budgétaires

La morosité financière touche aujourd'hui toutes les villes et communes. Plombières ne fait malheureusement pas exception, même si nous avons encore une marge de manœuvre pour mener à bien nos projets, dans l'espoir que ne soit pas davantage resserré le carcan financier dans lequel les autres niveaux de pouvoir enferment les pouvoirs locaux.

Aussi, les moyens budgétaires mis à la disposition du Directeur général sont ceux déterminés par le Collège communal, soumis à l'approbation du Conseil communal et définis au travers de diverses concertations avec les services communaux, auxquelles le Directeur général participe. En ce sens, il veillera à ce que les crédits budgétaires alloués aux services de l'administration soient suffisants pour remplir les missions qui leur sont confiées. A défaut, il lui reviendra de signaler au Collège les dangers et problèmes résultant d'un potentiel sous-financement et de les faire acter. Les outils mis à disposition du Directeur général, dont le CODIR, l'aideront en cette matière. Il s'appuiera également sur les compétences et les connaissances du Directeur financier.

Ressources humaines

A l'heure où d'autres villes et communes procèdent à des vagues de licenciement, ou au mieux au non remplacement des agents partis, Plombières ne peut raisonnablement espérer, à situation inchangée, que conserver le volume global de l'emploi communal. D'éventuels engagements ou recrutements ne pourront être envisagés que sous l'angle de la stricte nécessité dûment motivée par l'intérêt primordial du service et en considérant l'implication financière sur le long terme, y compris en matière de pensions.

Sont joints à cette lettre de mission, l'organigramme préparé par le Directeur général et approuvé par le Collège communal, ainsi que le cadre statutaire des agents de l'administration communale. C'est dans ce contexte qu'il conviendra d'évoluer dans les six prochaines années, en tenant compte des éventuelles adaptations de cadre et d'organigramme qui pourraient intervenir ponctuellement, notamment à la suite de prochaines nominations.

5. Missions conférées par le CDLD au Directeur général

Préparation des dossiers soumis au Conseil et au Collège (L1124-4 §1 al. 1)

Le Directeur général doit veiller à préparer les dossiers de la manière la plus fiable au plan juridique et administratif, de manière à ce que les mandataires puissent prendre les décisions en parfaite connaissance de cause. Cette mission se rattache donc étroitement à celle de conseiller juridique et administratif (cfr infra).

Assistance aux séances du Conseil et du Collège (L1124-4 §1 al. 1 in fine)

C'est une des missions premières et une des principales obligations du Directeur général. Sa présence aux réunions des organes décisionnels signifie l'application concrète de son rôle de conseiller juridique et administratif à l'égard des mandataires chargés de prendre les décisions, mais aussi de son rôle plus formel mais fondamental de secrétaire, rédacteur des procès-verbaux des séances et en établissant ainsi la légalité. Le DG veillera à la plus grande circonspection dans les propos qu'il serait amené à tenir. En Conseil, il est admis qu'il puisse exposer un point, avec la retenue qui vient d'être énoncée, sans prendre part à la délibération proprement dite.

Mise en œuvre des axes politiques fondamentaux du programme de politique générale (L1124-4 §1 al. 2)

Le Collège exprime sa volonté politique dans le programme de politique générale servant de base à la rédaction de la lettre de mission et du contrat d'objectif. Le Directeur général et l'ensemble de l'administration qu'il coordonne orientent donc leur travail en ce sens. Il s'agit, dans le chef du Directeur général, d'organiser les services en fonction des axes politiques fondamentaux, en vue de leur réalisation et dans la limite de la sphère de compétences du Directeur général. A cet égard, le champ politique qui, in fine, est celui dans lequel est prise la décision, est naturellement différent du champ administratif - domaine du Directeur général-, mais le premier ne peut agir efficacement que si le second remplit correctement sa mission.

Mise en œuvre et évaluation de la politique de gestion des ressources humaines (L1124-4 §1 al.3)

En tant que chef du personnel (sous le contrôle du Collège) assurant la coordination et la direction des services communaux (cfr infra), le Directeur général doit mettre en place une politique de gestion et d'évaluation des ressources humaines qui contribue à la réalisation du contrat d'objectifs et des axes politiques fondamentaux du programme de politique générale. A cet égard, il participe avec voix délibérative, en personne ou par délégation, aux jurys de recrutement ou d'engagement et supervise le processus d'évaluation des membres du personnel.

Direction et coordination des services (L1124-4 §2 al.1)

Cette mission signifie à la fois la nécessité d'orienter les travaux de l'administration de manière cohérente avec des objectifs définis issus du contrat d'objectifs et du programme de politique générale et également veiller à ce que les procédures administratives et juridiques soient correctement effectuées. Cette mission est exercée sous le *contrôle* du Collège qui veillera donc à s'assurer auprès du Directeur général que la direction et la coordination qu'il assure vont bien dans le sens du souhait collégial.

En tant que chef du personnel, arrêt du projet d'évaluation (L1124-4 §2 al. 1)

C'est une notion corollaire à la précédente. Le Directeur général ne peut diriger et coordonner les services que s'il est le chef du personnel. Dans ce rôle, il organise la politique d'évaluation, arrête les évaluations et les transmet aux membres du personnel et au Collège communal sous le contrôle duquel il exerce cette mission. Il veillera au respect du devoir de discrétion à l'égard des agents communaux.

Participation avec voix délibérative aux jurys de recrutement ou d'engagement (L1124-4 §2 al. 2)

Comme déjà évoqué, ce rôle permet au Directeur général de mener sa politique de gestion des ressources humaines et contribue à orienter efficacement le travail de l'administration vers les objectifs définis que doit poursuivre le Directeur général. Il peut déléguer cette compétence à un agent d'un niveau supérieur à celui de l'agent recruté ou engagé.

Présidence du Comité de direction (L1124-4 §3)

Il appartiendra au Directeur général de construire ce Comité de direction et de l'animer en vue de la réalisation des objectifs fixés. Le Comité de Direction, issu des réunions informelles de chefs de service qui se pratiquaient jusqu'à présent, est un outil mis à disposition du Directeur général qui l'emploie à sa guise, moyennant le respect des prescrits légaux définis à l'article L1211-3 du CDLD.

Mise sur pied et suivi du système de contrôle interne du fonctionnement des services (L1124-4 §4)

Il s'agit d'un ensemble de mesures et de procédures à concevoir pour assurer une sécurité raisonnable en ce qui concerne la réalisation des objectifs, le respect de la législation en vigueur et des procédures et la disponibilité d'informations fiables sur les finances et la gestion. Le cadre général de ce système est soumis à l'approbation du conseil communal. Le concours du Directeur financier est nécessaire à ce processus.

Rédaction, transcription et signature des procès-verbaux (L1124-4 §5 al.1)

Cet article doit être lu en corrélation avec l'article frère L1132-1 qui concerne la rédaction et la transcription des PV du Collège communal. Cette mission est formelle mais fondamentale. Après approbation du PV, celui-ci dûment signé devient un acte authentique faisant pleine foi de son contenu. Sa force probante ne peut être contredite que par la procédure d'inscription en faux. Le Directeur général sera donc particulièrement attentif à ce rôle.

Dispense de conseils juridiques et administratifs (L1124-4 §5 al. 2 et 3)

Le Directeur général est le gardien de la légalité des processus et des décisions. Il veille à la légalité formelle des actes et y indique tous les éléments nécessaires à la garantie de celle-ci. Le cas échéant, il rappelle les règles de droit et mentionne les éléments de fait dont il a connaissance. Le Directeur général recevra une copie de tous les rapports dressés par le Directeur financier sur la base de l'article L1124-40 §3 dernier alinéa. Enfin, le Directeur général exercera cette mission de conseil également, et de manière essentielle, à l'égard des membres du Conseil communal.

Rédaction des projets d'organigramme, de cadre organique et de statuts du personnel (L1124-4 §6)

Ces missions vont de paire avec celle de chef du personnel et de direction et de coordination des services. Les projets sont préalablement discutés en comité de direction puis soumis aux organes communaux suivant les processus définis par ailleurs.

Régime disciplinaire du personnel (L1215-8)

Le Directeur général peut infliger les sanctions mineures de l'avertissement et de la réprimande sur la base d'un rapport motivé du supérieur hiérarchique de l'agent en cause. Il transmet sa décision au Collège communal qui peut évoquer le dossier et reste donc l'instance décisionnelle finale. Au-delà de ces sanctions mineures, le Collège communal reste compétent et le Directeur général diligente la procédure disciplinaire définie aux articles L1215-1 à L1215-27 du CDLD. Il veille là aussi au respect de la légalité des procédures et des décisions.

Fait à Plombières le 17 novembre 2014

Approuvé par le Collège communal en séance du 24 novembre 2014

Remis au Directeur général le 24 novembre 2014