

## AVIS N° 14 DU CONSEIL REGIONAL DE LA FORMATION

### **CONCERNE : FORMATION POUR L'EVOLUTION DE CARRIERE A1 → A2**

Le C.R.F. émet l'avis suivant :

« Le C.R.F. propose de retenir le programme ci-annexé pour la formation permettant l'évolution de carrière de l'agent titulaire de l'échelle A1 vers l'échelle A2.

Ce programme de 112 heures (❖), étalé le cas échéant sur deux années, s'articule autour d'un tronc commun pluridisciplinaire de 52 heures et de deux modules thématiques de 30 heures chacun, à choisir par l'agent parmi les quatre proposés.

Afin d'assurer la cohérence de l'enseignement dispensé, le C.R.F. estime qu'il convient que tout le cycle de formation soit suivi par l'agent auprès du même opérateur certifié.

Compte tenu de leur spécificité, le C.R.F. estime qu'un programme de formation comparable devrait être défini pour les CPAS.

Le C.R.F. considère enfin que la formation interuniversitaire de 300 heures en management communal organisée dans le cadre de PROAGEC peut également être valorisée pour l'évolution de carrière A1 → A2. En effet, les thèmes y abordés sont identiques à ceux du programme de 112 heures proposé, la charge horaire plus importante permettant de les approfondir. »

Dans l'attente de l'établissement des normes de certification des organismes de formation, le LEDAREL et l'INEMAP sont certifiés durant une période d'un an pour dispenser le programme sous examen.

(❖) L'Union des Villes et des Communes de Wallonie rappelle toutefois pour sa part que le volume horaire de cette formation devrait s'élever à 160 heures.

Annexe : 1.

**PROJET POUR UNE FORMATION DE 112 HEURES  
POUR L'EVOLUTION DE CARRIERE A1→ A2**

## TRONC COMMUN PLURIDISCIPLINAIRE (52 H)

### SOUS MODULE 1 : INTRODUCTION AU MANAGEMENT PUBLIC ET A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) (18 H)

#### 1. Objectifs

Fournir une information sur les éléments fondamentaux à prendre en compte dans le management des ressources humaines d'une administration

- aspects organisationnels et stratégiques;
- utilisation de techniques permettant d'organiser le suivi des politiques et des actions menées;
- méthodes et techniques destinées à motiver le personnel, à le responsabiliser dans l'organisation (circuit de la motivation et de la délégation);
- conditions de mise en application de l'évaluation au sein de l'administration.

#### 2. Contenu

##### A. *LE MANAGEMENT PUBLIC*

Bien fondé de l'apport managériale

##### B. *LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES*

1. L'implication du personnel par les objectifs
  - 1.1. Le processus décisionnel et le circuit de la motivation
  - 1.2. L'évaluation les méthodes, les difficultés d'application, les étapes, les grilles d'évaluation
2. La gestion de projet

##### C. *LE MODELE D'ANALYSE "GRH"*

Les comportements organisationnels les personnes, le manager, l'équipe, l'organisation

##### D. *L'APPROCHE DES ORGANISATIONS*

L'organisation en réponse aux besoins des acteurs

1. Evolution des organisations
2. Apport de la recherche et techniques d'analyse
3. Grille d'analyse organisationnelle
4. Travail du manager faire évoluer son organisation

##### E. *LE TABLEAU DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE*

1. Objectifs - indicateurs
2. Types différents de tableau de bord en fonction des utilisateurs

### SOUS MODULE 2 : PRINCIPES GENERAUX DU DROIT PUBLIC ET ADMINISTRATIF (14 h)

#### 1. Objectifs

- Fournir ou rappeler les principes juridiques de base du droit constitutionnel, du droit administratif et du droit local.
- Rappeler les missions, devoirs et caractéristiques du Service public.

## **2. Contenu**

### **A. LA REFORME DE L'ETAT**

1. Structures de l'Etat central
  - 1.1. Généralités
  - 1.2. Pouvoir législatif fédéral
  - 1.3. Gouvernement fédéral
2. Communautés et Régions
  - 2.1. Organes
  - 2.2. Compétences
  - 2.3. Prévention et règlement des conflits
  - 2.4. Financement
3. Droits et libertés fondamentales

### **B. LES RELATIONS ENTRE CITOYENS ET ADMINISTRATIONS**

1. Contentieux administratif
  - 1.1. Système des recours en droit belge
  - 1.2. Recours à l'administration
  - 1.3. Recours juridictionnels
2. Transparence administrative
  - 2.1. Motivation formelle des actes administratifs
  - 2.2. Médiateur
  - 2.3. Accès aux documents administratifs
3. Consultation populaire

### **C. DROIT DES INSTITUTIONS LOCALES**

1. Fondement des institutions locales
2. Place des institutions locales dans l'organigramme institutionnel
3. Examen des compétences d'une entité locale
4. Rappel des concepts de base
  - 4.1. Décentralisation territoriale
  - 4.2. Décentralisation par service
  - 4.3. Tutelle
  - 4.4. Déconcentration
  - 4.5. Intérêt communal/provincial ou général
5. Composition du corps communal et provincial
6. Fonctionnement des organes du corps communal et provincial
7. Attribution des organes du corps communal et provincial

### **D. PHILOSOPHIE ET ETHIQUE DU SERVICE PUBLIC**

1. Introduction aux notions de philosophie et d'éthique
2. Exposé des deux théories sur les fondements du Service public
3. Principes à mettre en œuvre par la fonction publique
4. Pratique
5. Obstacles dans l'application
6. Place du fonctionnaire dans l'opinion publique
7. Organisations syndicales
8. Spécificité du cas communal et provincial

### **SOUS MODULE 3: INTRODUCTION AUX FINANCES LOCALES (12 h)**

#### **1. Objectifs**

Fournir les principes de base en matière de budget et de comptabilité locale afin de développer la compréhension et l'interprétation des informations contenues dans le budget et les comptes annuels tels que le bilan et comptes de résultats.

#### **2. Contenu**

##### *A. COMPTABILITE BUDGETAIRE*

1. Secteur local en quelques chiffres
2. Le budget
  - 2.1. Procédure d'élaboration du budget
  - 2.2. Grands principes du droit budgétaire
  - 2.3. Définition du budget
  - 2.4. Crédits limitatifs (d'urgence, modifications budgétaires>
  - 2.5. Le compte budgétaire
    - cycle des dépenses
    - cycle des recettes
    - notions

##### *B. COMPTABILITE GENERALE*

1. Les états financiers (bilan et compte de résultats)
2. Notions de trésorerie et de dette

### **SOUS-MODULE 4: INFORMATISATION DE LA GESTION LOCALE (8 h)**

#### **1. Objectifs**

Exposer les grands principes de l'informatique et de l'informatisation des administrations locales.

#### **2. Contenu**

##### *A. METHODOLOGIE*

- Définition d'un projet
- Acteurs d'un projet
- Risques techniques, humains et économiques
- Représentation des flux
- Organisation des données

##### *B. ETUDE DE CAS*

##### *C. INFORMATIQUE ET VIE PRIVEE*

## **MODULE 1 : ASPECTS SPECIFIQUES DU DROIT APPLIQUE AUX POUVOIRS LOCAUX (30 h)**

### **1. Objectifs**

Examiner l'organisation de la tutelle exercée sur les pouvoirs locaux.

Analyser les différents modes de gestion à la disposition des entités locales dans l'exercice de leurs missions.

Etudier la gestion du patrimoine local.

Examiner la législation sur les marchés publics et spécialement les problèmes relatifs aux marchés passés par les pouvoirs locaux.

Etudier la fonction publique locale dans ses divers aspects.

### **2. Contenu**

#### **SOUS-MODULE 1 : ORGANISATION DE LA TUTELLE SUR LES POUVOIRS LOCAUX (3 h)**

- A. *ACTES SOUMIS A TUTELLE*
- B. *PROCEDES DE TUTELLE*
- C. *PROCEDURE DE TUTELLE EN CE COMPRIS LES RECOURS*
- D. *AUTORITES DE TUTELLE COMPETENTES*

#### **SOUS-MODULE 2 : MODES DE GESTION DES INTERETS LOCAUX ET FORMES DE COOPERATION ENTRE LES AUTORITES LOCALES (10 h)**

- A. *GESTION DIRECTE*
  - 1. Caractéristiques
  - 2. Avantages
  - 3. Inconvénients
- B. *REGIE DE DROIT*
  - 1. Bases légales
  - 2. Caractéristiques
  - 3. Avantages
  - 4. Inconvénients
  - 5. Exemples
- C. *REGIE AUTONOME*
  - 1. Bases légales
  - 2. Arrêté royal d'exécution
  - 3. Organes de la Régie
  - 4. Autonomie organique et technique

5. Filialisation : concept et parallèle avec les entreprises publiques autonomes
6. Référence aux Lois coordonnées sur les sociétés commerciales (art. 53 et 62 : responsabilité des administrateurs)
7. Problème de l'absence de tutelle

#### *D. POUVOIR D'ASSOCIATION DES PROVINCES ET DES COMMUNES*

1. Associations antérieures à l'article 108 de la Constitution
2. Article 162 de la Constitution et article 6 § 1er, VIII, 1° de la loi spéciale de réformes institutionnelles du 8 août 1980
3. Participation à une intercommunale
4. Participation à une SA ou une SC
5. Participation à une ASBL
6. Association de fait

#### *E. ASBL LOCALES*

1. Définition de l'Asbl locale
2. Historique de l'apparition des Asbl
3. Indices de reconnaissance juridique des Asbl
4. Comparaison entre la loi de 1921 sur les Asbl, le décret du 5 décembre 1996 relatif aux intercommunales wallonnes et loi de 1976 organique des CPAS
5. Différentes variantes dans les statuts d'Asbl
6. Contrôle de tutelle sur Asbl

#### *F. INTERCOMMUNALES*

1. Cadre juridique décret wallon du 5 décembre 1996
2. Objectifs du décret du 5 décembre 1996 et de la loi du 22 décembre 1986
3. Analyse systématique du décret du 5 décembre 1996 (constitution, forme juridique, problème de la substitution, retrait, dissolution, prise de participation, fiscalité,...)

#### *G. CONCESSIONS*

1. Concession domaniale
2. Concession de service public
3. Concession de travaux publics

### **SOUS-MODULE 3 : GESTION DU PATRIMOINE LOCAL (4 h)**

#### *A. LE DOMAINE PUBLIC ET LE DOMAINE PRIVE*

1. Introduction
2. Critères de distinction
3. Régime de la domanialité publique

#### *B. EXPROPRIATION POUR CAUSE D 'UTILITE PUBLIQUE*

#### *C. ACQUISITION, GESTION, ALIENATION DES BIENS DES COMMUNES, DES PROVINCES, DES CPAS, DES FABRIQUES D'EGLISE*

#### *D. RESPONSABILITE DE L 'ADMINISTRATION, DOMAINES ET VOIRIES*

1. Police de la circulation routière

2. Entraves, obstacles et travaux
3. Fondements de la responsabilité locale
4. Signalisation obligation de moyen ou de résultat

#### **SOUS-MODULE 4 : MARCHES PUBLICS (7 h)**

##### *A. GENERA LITES*

1. La loi du 24 décembre 1993
2. Champ d'application de la loi
3. Notions de concurrence et de forfait
4. Formation du contrat

##### *B. DIRECTIVES LUROPEENNES EN MA TITFFE DE MARCHES PUBLICS*

##### *C. MARCHES PUBLICS AU NIVEAU LOCAL*

#### **SOUS-MODULE 5 : STATUT DES AGENTS DES POUVOIRS LOCAUX (6 h)**

##### *A. SITUATION STATUTAIRE OU CONTRACTUELLE*

1. Fondements juridiques de la fonction publique locale
2. Situation juridique du personnel
3. Critères permettant de se prononcer sur la situation statutaire ou contractuelle de l'agent

##### *B. PRINCIPES GENERAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE*

1. Introduction - cadre général
2. Principes généraux de la fonction publique
3. Cadre institutionnel
4. Principes dans la circulaire du 27 mai 1994
5. Révision générale des barèmes vis-à-vis de certaines catégories de personnel

##### *C. POUVOIRS LOCAUX ET PLANS DE RESORPTION DU CHOMAGE*

1. Cadre juridique général
2. Mesures de résorption du chômage
3. Agents contractuels subventionnés
4. Plan communal pour l'emploi
5. Articles 60 §7 et 61 de la loi organique des CPAS
6. Agences locales pour l'Emploi
7. Redistribution du temps de travail dans le secteur public

##### *D. DROIT DISCIPLINAIRE DE LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE*

1. Introduction
2. Faits répréhensibles
3. Prescription de l'action disciplinaire
4. Nature de la procédure disciplinaire
5. Champ d'application
6. Autorités compétentes pour appliquer une sanction disciplinaire
7. Procédure disciplinaire
8. Sanctions disciplinaires
9. Tutelle et recours

10. Radiation des sanctions
11. Suspension préventive

#### *E. RESPONSABILITE DES AGENTS*

1. Responsabilité délictuelle de l'administration du fait de ses agents
2. Responsabilité personnelle des agents

### **MODULE 2 : AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET ENVIRONNEMENT (30h)**

#### **1. Objectifs**

Appréhender les diverses problématiques de l'aménagement du territoire et de l'environnement qui concernent les pouvoirs locaux en fournissant une méthode d'approche qui permette d'appréhender la matière à partir de ses multiples facettes et de ses constantes transformations.

#### **2. Contenu**

### **SOUS-MODULE 1 : AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET URBANISME (12 h)**

1. Introduction à la problématique et principes généraux
  - 1.1. Aspects juridiques, méthodes et finalités
  - 1.2. Les instruments et leur contextes d'application
  - 1.3. La gestion des instruments à l'échelon communal
2. Plans d'aménagement et schémas
  - 2.1. Généralités
    - 2.1.1. Principe de la hiérarchie des plans d'aménagement
    - 2.1.2. Portée juridique et articulation avec les autres instruments
    - 2.1.3. Instances et procédures
  - 2.2. Les plans de secteur
    - 2.2.1. Contenu du plan de secteur
    - 2.2.2. Zones d'affectation
  - 2.3. Schéma de structure communal et schéma directeur
    - 2.3.1. Objectifs, applications et procédures
    - 2.3.2. Contenus
  - 2.4. Plan particulier d'aménagement
    - 2.4.1. Contenu, applications
    - 2.4.2. Zones d'affectation
3. Règlements d'urbanisme
  - 3.1. Généralités, principes et applications
  - 3.2. Contenu des règlements d'urbanisme
  - 3.3. Procédures d'élaboration
  - 3.4. Effets des règlements d'urbanisme
4. Permis de bâtir et de lotir
  - 4.1. Généralités
  - 4.2. Permis de lotir
  - 4.3. Permis de bâtir
5. Procédure et recours en matière de permis
  - 5.1. Principes généraux
  - 5.2. Première instance
  - 5.3. Recours
6. Sanctions

## **SOUS-MODULE 2 : ENVIRONNEMENT (14 h)**

### 1. Introduction

- 1.1. Enjeux environnementaux et gestion communale
- 1.2. Rapports entre aménagement du territoire et gestion de l'environnement
- 1.3. Principes généraux en droit de l'environnement
  - 1.3.1. Introduction
  - 1.3.2. Principes généraux en droit de l'environnement
  - 1.3.3. Conséquences de ces principes sur la modification de l'environnement

### 2. Déchets

- 2.1. Définition et catégories de déchets
- 2.2. Régime juridique des déchets en général
- 2.3. Principes directeurs du législateur régional
- 2.4. Problématiques et modalités de gestion des déchets
- 2.5. Organismes intervenant dans le cadre du décret
- 2.6. Taxation
- 2.7. Sanctions

### 3. Etudes d'incidences sur l'environnement

- 3.1. Introduction
- 3.2. Actes juridiques soumis au système d'évaluation des incidences sur l'environnement
- 3.3. Instruments, applications et procédures
  - 3.3.1. Notice d'évaluation préalable des incidences sur l'environnement
  - 3.3.2. Etudes d'incidences
  - 3.3.3. Enquête publique
  - 3.3.4. Rapport d'incidences
- 3.4. Décision d'autorisation ou de refus
- 3.5. Sanctions

### 4. Eaux, bois et forêts

- 4.1. Eaux
- 4.2. Bois et forêts
- 4.3. Sanctions

### 5. Etablissements dangereux, insalubres, incommodes

- 5.1. Introduction
  - 5.1.1. Notion d'établissement dangereux, insalubre, incommode
  - 5.1.2. Fait générateur
  - 5.1.3. Rapports avec la police de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme
  - 5.1.4. Structure du RGPT
- 5.2. Autorités compétentes

- 5.3. Procédure d'autorisation
- 5.4. Recours administratifs
- 5.5. Permis
- 5.6. Conditions d'exploitation
- 5.7. Surveillance
- 5.8. Sanctions

### **SOUS-MODULE 3 : APPROFONDISSEMENT DE QUELQUES FACETTES ILLUSTRANT DES INSTRUMENTS, METHODES ET PRATIQUES SPECIFIQUES (4 h)**

1. Gestion des déplacements et des infrastructures
2. Développement du tourisme en rapport avec la gestion de l'environnement
3. Rénovation urbaine et programmation du logement
4. Aspects juridiques, problèmes administratifs et démarches associés
5. Protection du patrimoine en ce compris les monuments et sites

### **MODULE 3 : FINANCES LOCALES (30 h) - Approfondissement**

#### **1. Objectifs**

Etudier les différentes ressources ainsi que les dépenses qu'elles permettent de couvrir. Envisager l'apprentissage des mécanismes d'enregistrement des opérations dans la comptabilité budgétaire et dans la comptabilité générale (NCC). Aborder les problèmes de trésorerie et de dette rencontrés par les entités locales ainsi que les moyens mis en oeuvre par la Région pour les aider à gérer ceux-ci.

#### **2. Contenu**

### **SOUS-MODULE 1 : RECETTES ET DEPENSES LOCALES (12 h)**

1. Recettes locales (communales et provinciales)
  - 1.1. Recettes fiscales
  - 1.2. Fonds des communes
  - 1.3. Fonds des provinces
  - 1.4. Subventions
  - 1.5. Règlements - taxes
2. Dépenses locales (communales et provinciales)
  2. 1. Des dépenses communales et provinciales à la théorie des biens publics locaux

### **SOUS-MODULE 2 : COMPTABILITE LOCALE (16 h)**

1. Comptabilité budgétaire
  - 1.1. Budget
  - 1.2. Organisation et fonctionnement
  - 1.3. Travaux de clôture

## 2. Comptabilité générale

- 2.1. Bilan et compte de résultats
- 2.2. Organisation et fonctionnement
- 2.3. Tenue des comptes
- 2.4. Travaux de clôture
- 2.5. Dettes à plus d'un an

### **SOUS-MODULE 3 : GESTION DE DETTE ET DE TRESORERIE (2 h)**

1. Les produits financiers développés par la Région wallonne via le compte CRAC
2. Gestion de trésorerie

### **MODULE 4 : MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX (30 h)**

#### **SOUS-MODULE 1 : PROJETS DE DEVELOPPEMENT EN RESSOURCES HUMAINES (15 h)**

##### **1. Objectifs**

Doter les agents d'outils leur permettant de faire face aux problèmes rencontrés dans l'exercice de l'autorité et d'avoir une approche de la gestion intégrée des ressources humaines au sein des collectivités locales à partir d'analyse de projets de développement des ressources humaines.

##### **2. Contenu**

Analyse de projets de développement des ressources humaines

- Les personnes
  1. Développement de la compétence
  2. Développement de la motivation
- Les groupes et équipes
  1. Techniques de travail en équipe
  2. Fonction de facilitation et fonction de régulation
- Le manager
  1. Exercice de leadership situationnel
  2. Exercice sur les attitudes du manager
- Les organisations : analyse en commun de situations problématiques
- Le projet d'évaluation du personnel (description de fonction, formulaire d'évaluation)
- Les axes centraux de la motivation du personnel (négociation des objectifs)
- La gestion des ressources humaines et un contrôle dynamique des performances (développement de l'autonomie responsable)

#### **SOUS-MODULE 2 : DEVELOPPEMENT LOCAL (15 h)**

##### **1. Objectifs**

Analyser les conditions dans lesquelles les systèmes politico-administratifs “locaux” (villes) ou “sous-régionaux” (provinces) peuvent concevoir, mettre en oeuvre et évaluer une démarche de développement territorial durable à base endogène, selon une approche essentiellement transversale, intégrant diverses disciplines - (ADT, finances, ressources humaines, informatique,...) et débouchant sur la gestion d'un projet territorial en mettant l'accent sur le rôle que doit y jouer la ressource humaine.

Le sous-module tient compte, dans sa présentation, d'une réalité wallonne l'existence d'un nombre important de petites villes situées soit en zone urbaine soit en zone rurale.

## **2. Contenu**

- A. *De l'administration à la gestion publique : vers de nouvelles pratiques*
- B. *Le territoire : un système vivant dans l'espace et le temps*
- C. *Le développement local*
  - Concepts et enjeux
  - Demande et méthodes
  - Outils
- D. *Du micro-projet local au macro-projet régional ou sous-régional*
- E. *De nouveaux métiers par des pratiques nouvelles :*  
la gestion des ressources humaines comme levier du développement ou comment apprivoiser et gérer le changement.

**TABLE DES MATIERES**  
**TRONC COMMUN PLURIDISCIPLINAIRE (52 h)**

Sous-module 1 : Introduction au management public et à la gestion des ressources humaines (GRH) (18 h)

1. Objectifs
2. Contenu

Sous-module 2 : Principes généraux du droit public et administratif (14 h)

1. Objectifs
2. Contenu

Sous-module 3 : Introduction aux finances locales (12 h)

1. Objectifs
2. Contenu

Sous-module 4 : Informatisation de la gestion locale (8 h)

1. Objectifs
2. Contenu

**MODULE 1 : Aspects spécifiques du droit appliqué aux pouvoirs locaux (30 h)**

1. Objectifs
2. Contenu

Sous-module 1 : Organisation de la tutelle sur les pouvoirs locaux

Sous-module 2 : Modes de gestion des intérêts locaux et formes de coopération entre les autorités locales

Sous-module 3 : Gestion du patrimoine local

Sous-module 4 : Marchés publics

Sous-module 5 : Statut des agents des pouvoirs locaux

**MODULE 2 : Aménagement du territoire et de l'environnement (30 h)**

1. Objectifs
2. Contenu

Sous-module 1 : Aménagement du territoire et urbanisme

Sous-module 2 : Environnement

Sous-module 3 : Approfondissement de quelques facettes illustrant des instruments, méthodes et pratiques spécifiques...

**MODULE 3 : Finances locales - Approfondissement (30 h)**

1. Objectifs
2. Contenu

Sous-module 1 : Recettes et dépenses locales

Sous-module 2 : Comptabilité locale

Sous-module 3 : Gestion de dette et de trésorerie

**MODULE 4 Management des pouvoirs locaux (30 h)**

Sous-module 1 : Projets de développement en ressources humaines

1. Objectifs

2. Contenu

Sous-module 2 : Développement local

1. Objectifs

2. Contenu

Tableau récapitulatif