



Les mercredis de **I'INET**

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES
DE DIRECTION TERRITORIAUX

> DG EN EUROPE : VALEURS ET PRATIQUES SANS FRONTIÈRES

16 mars 2016

Revivre les précédentes rencontres

WWW.INET.CNFPT.FR



Les mercredis de **I'INET**

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES
DE DIRECTION TERRITORIAUX

**CHIEF EXECUTIVES IN EUROPE: VALUES
AND PRACTICES WITHOUT BORDERS**

MIKE BENNETT

Revivre les précédentes rencontres

WWW.INET.CNFPT.FR



Experience

Ancien directeur général de SOLACE; 15 ans de travail avec le gouvernement, les collectivités locales et le secteur public.

Création de la société de conseil « Intelligence publique » en 2011 pour le conseil, la recherche et les perspectives pour le secteur public et ses partenaires au Royaume-Uni, en Europe et au-delà.



La dimension territoriale au Royaume-Uni

- 4 pays, 4 systèmes territoriaux distinct.
- De nombreuses traditions, des valeurs et des structures communes
- Des systèmes qui divergent depuis la décentralisation en 1999
- 4 ministres, politiques publiques et responsabilités différentes
- Une grande expérience partagée, mais pas sur toutes les questions
- Pas de débat à l'échelle du Royaume Uni sur l'organisation territoriale afin d'évaluer et d'apprendre les meilleures pratiques



Rôles d'un Directeur General

- Chef des agents territoriaux de sa collectivité - responsable de la bonne gestion de l'organisation, mais pas de statut légal, faible base en droit national.
- Rôle a évolué - de moins en moins technique, de plus en plus stratégique
- Leadership et au-delà de l'organisation, en particulier dans la gestion politique
- Principal Conseiller en matière de politique pour les élus.
- Responsable de l'interprétation des politiques du gouvernement national et moteur de l'innovation.
- INTERNE - Responsable de l'équipe dirigeante responsable de la gestion de la collectivité et d'un leadership visible pour les agents de la collectivité.
- Gestion de la performance



Rôles d'un Directeur General

- POLITIQUE – se situe entre les élus et l'administration
- Neutre, indépendant et travaille pour l'ensemble des élus locaux, et non pour le cabinet
- EXTERNE – chef négociateur, préside les partenariats intra communautaire.
- « Leadership » dans les partenariats.
- QUESTIONS - Leadership de plus d'une collectivité locale
- Leadership d'une autorité intra communautaire et territoriale
- De conseiller politique à « *raconteur en chef* »



Les relations politiques – les limites

- Neutre, indépendant et travaille pour l'ensemble des élus locaux, et non pour le cabinet
- Les politiciens décident, les fonctionnaires conseillent (décisions peuvent être déléguées)
- Mais les politiciens décident sur la base des avis écrits et où les politiciens rejettent les conseils écrits, cela peut devenir un «*drapeau rouge*» pour les audits de gouvernance
- Les décisions sont prises « collégialement » et en public- après avoir examiné les vues du Cabinet, la communauté et les implications plus larges de l'avis donné.
- Sur les questions complexes, un maire ou Président peut prendre conseil auprès de diverses sources et ses conseils peuvent différer!



Les relations politiques – comment réussir

- Le directeur général / relations politiques varient considérablement en forme
- Le calendrier des réunions, la communication, la culture et le ton diffèrent énormément
- Axes Résultats et pas la défense d'une façon traditionnelle de faire les choses!
- Compréhension et soutien du processus politique dans son ensemble
- Une communication constante, «pas de surprises» - donnent du temps et des conseils sur la préparation
- Doit être adaptable, mais pas faible - avoir la capacité de dire «non», mais axée sur les solutions, si possible,



Les relations politiques - interdépendantes pas binaires

Les relations politiques / gestion sont:

- Formelles, non occasionnelles
- MAIS interdépendantes, pas binaires
- Le directeur général existe dans la tension entre le administration le pouvoir politique



Les relations professionnelles

Système tripartite des agents statutaires:

- Chef des agents (directeur général) – ressources humaines et la dotation en personnel de l'autorité
- Directeur « article 151 » (chef des finances/trésorier) - assurer les dépenses licites
- Directeur responsable pour « monitoring » (directeur juridique) - assurer le suivi des actes.

- Directeur des services à l'enfance
- Directeur des services sociaux



Les citoyens et les communautés

- Les administrateurs généraux travaillent pour tout le conseil, non seulement la direction - pas de groupe d'intérêt
- "Les directeur généraux sont en prises avec leurs communautés, et non leurs organisations"
- Responsable des fonctions gestion aux citoyens et aux communautés (par exemple un traitement équitable, économie, normes etc
- Consultation, participation, délibération
- Autonomisation communautaire - transfert d'actifs, responsabilités - le renforcement des capacités communautaires
- Questions: Cela renforce t-il les intérêts particuliers par rapport aux intérêts collectifs? Quel transfert de risques avec les actifs / ressources?



Recrutement

- Marché ouvert
- Aucune qualification professionnelle requise
- Nommé par plein conseil (session plénière), contrats à durée limitée
- Tous objet d'un audit de gouvernance ...
- Utilisation généralisée de consultants en recrutement
- Des niveaux élevés de mobilité géographique - en particulier en Angleterre - mais pas de données systématiques
- Mobilité limitée entre les "niveaux » et les frontières



Évaluation et développement

- L'évaluation des performances largement utilisé
- Avec les dirigeants; facilité indépendamment
- Un commun accord, le format semi-standardisé
- Fournit base de preuves de la réussite
- SOLACE fournit des normes suggérées, des conseils, facilitation
- Développement personnel - des réductions significatives des investissements au niveau central et perte de capacité - les choix individuels du marché



Rémunération

- Pression à la baisse sur les salaires depuis 2008, en particulier depuis 2010 - mais maintenant stabilisé
- Tous les salaires négociés individuellement
- Aucune échelle nationale
- En termes réels, estimée à 20% de moins qu'en 2010
- écart salarial avec les directeurs diminué
- Dans certaines collectivités les directeur généraux ne sont pas les employés les mieux payés



Démission ou licenciement

- Processus visant à garantir l'indépendance des fonctionnaires territoriaux a été affaibli
- processus législatif y compris personne désignée responsable indépendant retiré en 2015 et remplacé par le comité interne des normes
- Toutes les décisions concernant la sortie d'un DG sont faites par le conseil plénier, ne sont pas déléguées
- Les préoccupations concernant l'indépendance des DG et risque de licenciement « capricieux »



Professionnalisation?

- Forces de diversification ...
- Dévolution au Royaume-Uni
- Rétrécissement du gouvernement local
- Affaiblissement de l'architecture centrale
- Rôle de leadership national et le manque de champion central « prééminence du budget »
- Priorisation du National Health Service - par opposition à l'investissement dans la prévention



Professionalisation?

- Forces pour la normalisation ...
- Dévolution au Royaume-Uni - ***aller au-delà du parochialisme***”?
- Rétrécissement du gouvernement local - ***cycle tournant?***
- Affaiblissement de l'architecture centrale - ***nouveau PM, nouvelle structure?***
- Rôle de leadership national et le manque de champion central – ***Trésorier national / ministère des finances?***
- Priorisation du National Health Service – Service de santé national au lieu de l'investissement dans la prévention - ***durable pour combien de temps?***