



# 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](http://WWW.INET.CNFPT.FR)**



## *Conclusion*

---

**« Pour un socle commun de règles  
encadrant les fonctions de dirigeant  
territorial en Europe »**



« *Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe* »

---

- **La fonction de dirigeant territorial (DT) existe dans tous les Etats considérés**

**Définition :**

*Les directeurs généraux des administrations locales sont des acteurs-clés du bien-être des citoyens.*

*Ils se situent au sommet d'une administration qui a connu un développement important dans la plupart des pays européens, et a fait l'objet de réorganisations en profondeur.*



« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »

---

- **Les situations juridiques et professionnelles des DT sont diversifiées mais connaissent une évolution commune**

2 facteurs :

- Le développement de nouvelles approches avec le *New Public Management* (NPM) favorisé par le droit de l'Union européenne (UE)
- Le déploiement du concept d'autonomie locale avec la Charte européenne de l'autonomie locale



« *Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe* »

---

- **Le *New public management* (NPM) est favorisé par le droit de l'Union européenne**

Son succès explique :

- le déploiement du rôle stratégique de pilotage des dirigeants territoriaux
- l'optimisation des moyens, humains, matériels et financiers par les dirigeants territoriaux (obligations de résultats évaluation).



*« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »*

---

- **L'autonomie locale est prônée par la Charte européenne de l'autonomie locale**

Le partage vertical du pouvoir renforce l'autonomie des responsables locaux :

→ accroissement de la responsabilisation des dirigeants, surtout en terme de finance et de personnel.



« *Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe* »

---

*Un socle commun de règles encadrant les fonctions de DT est indispensable à leur coexistence en Europe (Partie 1.) et pourrait s'avérer propice à une interrelation (Partie 2.).*



« *Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe* »

---

## **Partie 1: Un socle commun de règles indispensable à la coexistence des DT en Europe**

*Afin que les DT puissent coexister en Europe de façon cohérente et efficiente, il semble indispensable d'établir un socle commun pour clarifier leurs fonctions (A.), mais aussi pour accompagner et sécuriser celles-ci (B.).*

**A. Clarifier les fonctions de DT**

**B. Accompagner et sécuriser les fonctions de DT**





« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »

*Partie 1: Un socle commun de règles indispensable à la coexistence des DT en Europe*  
*A. Clarifier les fonctions de DT*

---

## **A. Clarifier les fonctions de DT**

- **L'utilisation d'une dénomination commune pour désigner la fonction de DT offrirait une meilleure lisibilité**

La fonction se rencontre sous des appellations différentes selon les Etats.

→ Il serait judicieux de reconnaître la fonction de dirigeant territorial en employant une dénomination commune au sein d'un même Etat, voire commune aux Etats en Europe.



*« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »*

*Partie 1: Un socle commun de règles indispensable à la coexistence des DT en Europe*

*A. Clarifier les fonctions de DT*

---

- **Il serait essentiel de rendre l'emploi de DT obligatoire dans tous les Etats**

Si la fonction de DT existe dans tous les Etats considérés, elle n'est pas obligatoire dans certains.



*« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »*

*Partie 1: Un socle commun de règles indispensable à la coexistence des DT en Europe*

*A. Clarifier les fonctions de DT*

---

- **Le besoin prégnant de faire concorder, d'une manière générale, le régime juridique du DT avec la pratique**

Le régime juridique n'a pas évolué autant que les fonctions.

→ Au-delà de situations de fait, le législateur devrait faire en sorte de préciser la réalité et faire évoluer la situation juridique des DT (France, Luxembourg, Slovaquie).



« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »

*Partie 1: Un socle commun de règles indispensable à la coexistence des DT en Europe*

*B. Accompagner et sécuriser les fonctions de DT*

---

## **B. Accompagner et sécuriser les fonctions de DT**

- **La nécessité de formaliser des critères d'évaluation des DT**

**Les critères liés à la performance professionnelle se développent mais leur mise en œuvre effective demeure insuffisante.**

**Il serait nécessaire de formaliser des critères d'évaluation clairs et d'établir des critères de performance tournés vers les objectifs à atteindre.**



*« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »*

*Partie 1: Un socle commun de règles indispensable à la coexistence des DT en Europe*

*B. Accompagner et sécuriser les fonctions de DT*

---

- **La nécessité de lier la formation professionnelle aux objectifs à atteindre**

Avec le droit individuel à la formation, la performance individuelle des DT est la voie majoritairement choisie par les Etats sur le plan de la formation professionnelle.

→ Les formations devraient être adaptées afin que les DT soient en mesure de réaliser leurs missions et objectifs.



« *Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe* »

*Partie 1: Un socle commun de règles indispensable à la coexistence des DT en Europe*

*B. Accompagner et sécuriser les fonctions de DT*

---

- **Le renforcement nécessaire de la sécurité : l'encadrement de la fin des fonctions**

Il y a peu de conditions de fond quant à la fin des fonctions de DT dans certains Etats.

En Hongrie, la sécurité de l'emploi s'est significativement détériorée ces dernières années.

→ Il faudrait refondre de tels systèmes néfastes à la stabilité de fonctions qui constituent ni plus ni moins les pièces maîtresses du dispositif de l'administration locale.



« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »

*Partie 1: Un socle commun de règles indispensable à la coexistence des DT en Europe*

*B. Accompagner et sécuriser les fonctions de DT*

---

- **Les réseaux professionnels pourraient constituer un véritable relai pour l'accompagnement des DT dans le déroulement de leur carrière**

→ Il serait utile d'établir, à travers les réseaux professionnels, un dispositif collectif pour les dirigeants en situation de transition professionnelle afin, notamment, de suppléer à l'« isolement » des dirigeants absorbés par leur travail et de mettre le savoir et les compétences en commun.

Le cas luxembourgeois pourrait servir d'exemple.



« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »

*Partie 1: Un socle commun de règles indispensable à la coexistence des DT en Europe*

*B. Accompagner et sécuriser les fonctions de DT*

---

*L'établissement d'un socle commun de règles apparaît d'autant plus justifié que les DT doivent mener leur action de concert au sein de l' « espace administratif européen ».*

*Un socle commun de règles pourrait favoriser l'interrelation des DT en Europe.*





« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »

*Partie 2: Un socle commun de règles propice à l'interrelation des DT en Europe*

---

## **Partie 2: Un socle commun de règles propice à l'interrelation des DT en Europe**

*Au-delà de la coexistence, les DT pourraient interagir dans la sphère « transterritoriale » européenne, grâce à l'établissement d'un socle commun de règles. Il convient de repenser leurs fonctions (A.), et de leur offrir une nouvelle dimension (B.).*

### **A. Repenser les fonctions de DT**

### **B. Redimensionner les fonctions de DT**



*« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »*

*Partie 2: Un socle commun de règles propice à l'interrelation des DT en Europe*

*A. Repenser les fonctions de DT*

---

## **A. Repenser la fonction de dirigeant territorial**

- **L'échelon local est le niveau le plus pertinent pour le processus d'intégration européenne**

De tous les niveaux territoriaux, les institutions locales possèdent les meilleures opportunités pour développer les moyens démocratiques.



« *Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe* »

*Partie 2: Un socle commun de règles propice à l'interrelation des DT en Europe*

*A. Repenser les fonctions de DT*

---

- **Les DT sont des relais essentiels pour l'adaptation des pouvoirs locaux au processus d'intégration européenne**

Les défis auxquels sont confrontés les administrations locales sont partout les mêmes (environnement, conjoncture économique, finances publiques, développement démographique et migratoire).

→ L'action des DT européens devrait être repensée et articulée autour de défis communs aux collectivités des Etats européens.



« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »

*Partie 2: Un socle commun de règles propice à l'interrelation des DT en Europe*

*A. Repenser les fonctions de DT*

---

- **Dans ce cadre, la formation et l'évaluation des DT pourraient être repensées**
  - Lier la formation des DT aux objectifs que la collectivité doit atteindre en termes de qualité du service rendu, et non à la performance individuelle.
  - Baser l'évaluation sur ces mêmes objectifs, afin d'assurer une rémunération plus juste de la fonction.



*« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »*

*Partie 2: Un socle commun de règles propice à l'interrelation des DT en Europe*

*A. Repenser les fonctions de DT*

---

- **Les réseaux professionnels pourraient établir des dispositifs collectifs d'échange de bons procédés entre Etats**

← Les problèmes du futur au niveau local se rejoignent et les solutions, communes aux Etats, doivent être élaborées en proche coopération avec la population. Les réseaux pourraient jouer un rôle de « guide ».



*« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »*

*Partie 2: Un socle commun de règles propice à l'interrelation des DT en Europe*

*B. Redimensionner les fonctions de DT*

---

## **B. Redimensionner les fonctions de DT**

- **La condition de nationalité empêche la mobilité intra-européenne des DT**

Certains Etats prévoient une condition de nationalité (Espagne, Hongrie, Luxembourg, Belgique) et empêchent la mobilité intra-européenne des DT.

→ Il conviendrait de supprimer de telles barrières.



« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »

*Partie 2: Un socle commun de règles propice à l'interrelation des DT en Europe*

*B. Redimensionner les fonctions de DT*

---

- **La Cour de Justice apprécie de façon extensive la libre circulation des travailleurs**

*Article 45 TFUE* : consacre la libre circulation des travailleurs. Ces dispositions ne sont pas applicables aux « *emplois dans l'administration publique* », mais les seules catégories d'emplois qui ne sont pas concernées par cette ouverture sont les activités régaliennes de l'Etat.

CJCE, 12 février 1974, *Sotgiu* : il ne peut y avoir de discrimination entre les ressortissants de l'UE qui accèdent à la fonction publique.



*« Pour un socle commun de règles encadrant les fonctions de dirigeant territorial en Europe »*

*Partie 2: Un socle commun de règles propice à l'interrelation des DT en Europe*

*B. Redimensionner les fonctions de DT*

---

- **Si la jurisprudence doit être précisée, la suppression de la condition de nationalité eu égard à la fonction de dirigeant territorial semble justifiée**
  - Les barrières culturelles (langue, ignorance de la législation des autres Etats) limitent déjà considérablement la mobilité entre Etats.
  - Avis du Comité des régions 2012/C 9/13 : la mobilité permettrait de renforcer l'efficacité et la modernisation des structures et des compétences de direction, nécessaires à l'acquis de l'Union européenne.