

SEPTEMBRE 2020
AUTRE DOCUMENT

#PRIXJACQUESDELORS

#COMMISSION
EUROPÉENNE

LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL SOUS LA COMMISSION JUNCKER: UN INSTRUMENT DE PRÉSIDENTIALISATION DE L'INSTITUTION ?



■ CLÉMENTINE AGOSTA

Lauréate du Prix du
mémoire Jacques Delors
(Collège d'Europe)

Ce texte est une synthèse d'un
mémoire de recherche récompensé
par le Prix Jacques Delors, qui est
décerné chaque année aux travaux
des étudiants du Collège d'Europe
à Bruges mobilisant les archives
Delors

Résumé

L'objet de ce travail de recherche est de comprendre comment a été utilisé le Secrétariat général (SG), direction générale de la Commission européenne, en tant que service présidentiel sous le mandat du Président Jean-Claude Juncker (entre le 1er novembre 2014 et le 30 novembre 2019). Après avoir présenté les évolutions historiques du Secrétariat général, notamment sous l'influence des différents styles de présidences et des avancées institutionnelles majeures, nous examinerons les spécificités de la « séquence » Juncker. Celle-ci a été marquée par de nouvelles prérogatives dévolues au chef de la Commission européenne par les traités et par un fort volontarisme politique.

En conséquence, le Secrétariat général a été transformé en un service organisé, expert et loyal au Président. Plus encore, nous constaterons qu'il a joué un rôle important d'interface dans le nouveau processus décisionnel de cette « Commission politique », au-delà de ses missions traditionnelles. D'une part, via sa fonction de coordination entre les services, il a associé les directions générales aux orientations politiques stratégiques. D'autre part, il a joué le rôle d'arbitre entre les vice-présidences et les équipes de projet, tout en apparaissant comme le point de contact principal entre certains commissaires et les directions générales relevant de leur portefeuille.

Ainsi, le Secrétariat général a permis, tout au long du mandat, de maintenir le cap des orientations stratégiques définies par le Président. Toutefois, si la fluidité des relations entre le cabinet présidentiel et la direction du Secrétariat général a pu faire craindre une « confusion des fonctions », nous démontrerons que ce service a su remplir son rôle dans le respect du principe de collégialité et de la marge de manœuvre donnée par le Président. En substance, faire le bilan de la nature du Secrétariat général sous le mandat de Jean-Claude Juncker revient à s'intéresser à une présidence marquée par plusieurs phases, qui a construit un modèle unique de Commission. Son héritage demeure toujours perceptible avec acuité sous la nouvelle Commission Von der Leyen.

INTRODUCTION ■

Le 10 septembre 2014, lors de la présentation du Collège récemment constitué devant le Parlement européen, **Jean-Claude Juncker, Président de la Commission européenne, affirmait son ambition de vouloir incarner « une Commission politique, hautement politique »¹**, à la tête d'une des instances exécutives du système politique de l'Union européenne. Justifiant la prééminence de son rôle par les prérogatives données par les traités au Président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker semblait être animé par « *la conviction que les immenses défis auxquels l'Europe est confrontée (...) ne nous laisse pas d'autres choix* »². Ainsi, le renforcement politique de la Commission européenne a été justifié par la nécessité « *d'éteindre l'incendie* » et *d'aider l'Union européenne à « se relever de la pire crise économique depuis la Seconde Guerre Mondiale »*³.

Loin du simple discours de circonstance, cette volonté a trouvé son interprétation tout au long de la présidence Juncker. Elle s'est notamment traduite par la réorganisation de la Présidence, et par la redéfinition du rôle du Secrétariat général (SG).

La « présidentialisation de la Commission européenne » s'inscrit comme un processus de long terme, déjà engagé sous José Manuel Barroso (2004-2014), qui utilisait le SG pour affirmer sa position face au Collège des commissaires et pour renforcer la dis-

cipline politique par l'administration. En ce sens, la logique « d'instrumentalisation » du SG consiste à faire de ce service un outil à disposition de la tête de l'exécutif de l'institution.

Le renforcement de l'influence du Président de la Commission européenne au sein de l'institution et sur la scène européenne est aussi perceptible en tenant compte de trois variables définies par Hussein Kassim : les ressources procédurales, politiques et administratives⁴. Les ressources procédurales renvoient à l'utilisation et à l'évolution des règles de procédures édictées par le Président. Historiquement, les traités ne distinguaient pas le statut du Président de celui des autres membres du Collège⁵. Ce n'est qu'après le traité de Nice que le Président disposera d'un pouvoir hiérarchique sur ses commissaires ainsi que d'un pouvoir de « démission » d'un des membres du Collège. Ces prérogatives ont été ajoutées dans les traités pour renforcer l'autorité du Président à la suite de l'affaire Santer⁶, dans laquelle les faibles pouvoirs dévolus à celui-ci ont précipité la chute de la Commission de manière collective.

Concernant les ressources politiques, originellement, le Président était doté de ressources politiques faibles, n'étant ni élu, ni le chef d'un parti ou d'une coalition. Ses pouvoirs ont été renforcés à partir de la fin des années 1990.

1. Cécile Ducoutrieux et Jean-Pierre Stroobans, « Jean-Claude Juncker désigne une Commission très politique à la tête de l'Union européenne », *Le Monde*, le 10 septembre 2014, [en ligne](#).

2. Jean-Claude Juncker, « L'état de l'Union en 2015 : le moment de l'honnêteté, de l'unité et de la solidarité », Strasbourg, 9 septembre 2015, [en ligne](#).

3. Entretien avec l'ancien conseiller économique de Jean-Claude Juncker, Commission européenne, Bruxelles, le 24 février 2020.

4. Hussein Kassim et Brigid Laffan, « The Juncker Presidency », *Journal of Common Market Studies*, volume 51, n°1, septembre 2019, pp. 49-61.

5. Michelle Cini, *The European Commission : leadership, organisation, and culture in the EU administration*, Manchester University Press, 1996.

6. En 1999, un comité indépendant révèle les dysfonctionnements structurels de la Commission européenne. À l'origine, des soupçons de mal administration visent la Commission, et plus particulièrement la Commissaire française, Édith Cresson. Face au refus de celle-ci de démissionner individuellement, la Commission est contrainte de démissionner collectivement afin d'éviter une motion de censure du Parlement européen.

Enfin, le SG, en parallèle de la direction générale des ressources humaines, détient une partie non négligeable des ressources administratives (qui sont à rapprocher des méthodes de travail). En effet, celui-ci intervient en tant que service présidentiel dans la coordination globale de l'institution et notamment dans la gestion du programme de travail de la Commission⁷.

S'intéresser au SG de la Commission européenne, direction générale chargée de la coordination interne et externe des politiques conduites par l'institution, semblerait donc a priori circonscrire notre analyse aux seules ressources administratives de la Présidence, le Secrétariat général étant souvent uniquement décrit par son rôle de chef de file de l'administration⁸. Cependant, deux éléments nous permettent de nous éloigner de cette vision dominante qui présente le SG comme étant seulement le « gardien de la collégialité », soutenant le Collège des commissaires dans son travail, et comme le garant de l'impartialité et de l'efficacité des relations entre les membres du Collège⁹. D'une part, en tant que l'une des 52 directions générales de la Commission européenne, et composé de près de 535 agents, le SG demeure un corps distinct du cabinet du Président. Contrairement aux membres du cabinet présidentiel, choisis à chaque investiture, les agents du SG sont en majorité des fonctionnaires administratifs. Cependant, depuis la présidence de José Manuel Barroso, cette conception dissociée s'est estompée, notamment concernant la direction du Secrétariat général, composée du Secrétaire général et de ses adjoints, qui partage de plus en plus

de missions d'appui et de conseils à destination de l'équipe du Président.

D'autre part, certains Présidents, à l'instar de Jacques Delors, qui accordait une grande importance à l'expertise et à la vision de son Secrétaire général, ont principalement utilisé leurs ressources personnelles plutôt que cet organe de coordination central afin de conduire les affaires de la Commission¹⁰. Le recours à un rôle actif du Secrétariat général dans les affaires de l'institution et son influence sur les questions stratégiques peut être dépendant de l'usage que le Président fait de ce service, devenu un service présidentiel depuis les années 2000. La Commission Juncker semble aller plus loin que la Commission Barroso, car elle intègre pleinement le Secrétariat général à ses services présidentiels¹¹. Présenté comme le « premier service de la présidence »¹², elle laisse sous-entendre qu'il aurait une autorité hiérarchique sur ceux-ci.

Nous nous intéressons particulièrement aux acteurs des fonctions exécutives¹³ dans la Commission européenne. Ainsi, nous limiterons notre approche à l'étude de la direction du SG, composée du Secrétaire général, de ses adjoints et de ses collaborateurs politiques. Le point de départ de notre réflexion cherche également à combler le manque d'intérêt de la littérature pour ce sujet, alors même que le SG de la Commission européenne se situe au cœur du champ institutionnel européen et qu'il est placé à une proximité évidente, tant dans sa géographie que dans l'attribution de ses missions, des questions stratégiques de l'institution.

7. Hussein Kassim, *op. cit.*, p. 187.

8. Neill Nugent et Mark Rhinard, "The 'political' roles of the European Commission", *Journal of European Integration*, volume 41, n°2, février 2019, p. 211.

9. Commission européenne, communication du Président, « Les méthodes de travail de la Commission », C(2014) 9004, Bruxelles, 11 novembre 2014, p. 5.

10. Claire Versini, « les Commissions Delors, quels enseignements pour l'UE d'aujourd'hui ? », Notre Europe - Institut Jacques Delors, p. 2.

11. Aux côtés d'autres entités comme le service juridique, la direction générale de la communication (DG COMM), le service du porte-parole (SPP) et le think tank du European Political Strategy Centre (EPSC). Commission européenne, *Vadémécum du Secrétariat général*, Office des infrastructures et de la logistique, septembre 2019, p. 7.

12. *Ibid.* p. 8.

13. Patrick Dunleavy et R. A. W. Rhodes, « Core executive studies in Britain », *Public Administration* 68, no 1, 1990, pp. 3-28.

En mars 2018 « l'affaire Selmayr »¹⁴ défrayait la chronique de la bulle médiatique européenne. En cause, la nomination controversée de l'ancien chef de cabinet du Président Juncker au poste de Secrétaire général de la Commission européenne. Celle-ci a été défendue par la Présidence Juncker face au Parlement européen et au Médiateur européen qui avaient émis de fortes réserves sur la légalité de la procédure¹⁵. Ce retentissement médiatique a mis en évidence une politisation croissante de la fonction de Secrétaire général, comme de celle de Président de la Commission européenne¹⁶, qui constitue l'un des visages de l'Union. Elle met également en lumière l'importance des relations personnelles de confiance, ou bien de rivalité, qui entrent en jeu dans le fonctionnement de l'institution¹⁷.

À l'heure où la nouvelle Présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, a nommé une nouvelle Secrétaire générale en janvier 2019¹⁸, et dans une période de grandes turbulences pour l'Union européenne, il est d'autant plus actuel de revenir sur les « couples de l'exécutif » au sein de la Commission européenne, en approchant la présidence de l'institution par le biais d'une de ses directions générales emblématiques.

Le but de cet article est donc de dresser un état des lieux de la présidence de Jean-Claude Juncker, un an après la fin de son mandat, afin de comprendre dans quelle mesure le Secrétariat général de la Commission européenne, direction générale puissante et organisée, a-t-il pu servir d'in-

trument au service de la présidence et du renforcement du pouvoir du Président ?

Cet article arguera que le **Secrétariat général de la Commission européenne sous la « séquence Juncker » a progressivement évolué vers un service centralisé, loyal et expert dans la conduite des priorités stratégiques** pour un « nouvel élan pour l'Europe »¹⁹, et ce pendant les différentes phases du mandat.

L'auteure tient particulièrement à remercier le professeur Olivier Costa, directeur du master d'études politiques et de gouvernance européenne au Collège d'Europe (Bruges), pour son suivi dans la rédaction de ce travail de recherche, ainsi que les 12 fonctionnaires européens qui ont accepté de répondre aux questions d'entretiens permettant de mener à bien cette étude.

14. Jean Quatremer, « A very EU coup : how a bureaucrat seized power in nine minutes », *The Spectator.co.uk*, publié le 10 mars 2018.

15. Lily Bayer et Maia de la Baume, « Commission defends Selmayr promotion from watchdog criticism », *Politico.eu*, 18 avril 2018, consulté le 17 avril 2020.

16. Hussein Kassim, « The Secretariat General of the European Commission », dans David Spence et Geoffrey Edwards (éd.), *The European Commission*, John Harper Publishing, Londres, 2006, p. 85

17. Didier Georgakakis, « The Making of a Status Group : Reconsidering Socialization to the European Institutions », in *European Civil Service in (Times of) Crisis : A Political Sociology of the Changing Power of Eurocrats*, éd. Springer International Publishing, 2017, pp. 53-91.

18. Commission européenne, communiqué de presse, « *Ilze Juhansone appointed as the Commission's new Secretary-General today* », Bruxelles, 14 janvier 2020, [en ligne](#).

19. Jean-Claude Juncker, « Orientations politiques : Un nouvel élan pour l'Europe : Mon programme pour l'Emploi, la Croissance, l'Équité et le Changement démocratique », [en ligne](#), le 15 juillet 2014.

1 ■ LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DANS LE PAYSAGE INSTITUTIONNEL EUROPÉEN

Afin de mieux identifier les changements que ce service a subi au cours de la Commission Juncker, nous effectuerons une présentation historique et générique du SG depuis sa création. Pour cela, nous opérerons un rapide retour historique sur les origines de la création de ce service de coordination spécifique (1.1) avant de présenter plus en détail ses missions quotidiennes (1.2).

1.1. Historique, rôle et missions du Secrétariat général sous les différents styles de présidence

Créé par une décision administrative de la Commission des communautés européennes le 15 janvier 1958, un an après la signature du Traité de Rome²⁰, le SG a été conçu dans sa forme originelle comme un secrétariat exécutif²¹. Sa naissance répond à trois vœux de Walter Hallstein, premier Président de la Commission européenne : d'abord, doter l'institution d'une « grande administration » composée d'une fonction publique organisée en un corps expert, moteur de l'intégration européenne. Ensuite, aider à la préparation des réunions du Collège. La mission originelle du Secrétariat général était ainsi d'aider à la collégialité, en veillant à ce qu'une proposition législative circule entre les services avant d'être présentée à la table des commissaires. Enfin, le Secrétariat général devait être capable de faire le lien avec les autres institutions des Communautés européennes²².

Les différents Présidents qui se sont succédés n'ont pas utilisé le SG de la même manière, au gré des relations qu'ils entretenaient avec leur Secrétaire général et des priorités politiques de leur présidence.

Le premier titulaire du poste, Émile Noel, émérite fonctionnaire français doté d'une expérience non négligeable dans les affaires européennes, a façonné le secrétariat exécutif, devenu ensuite « Secrétariat général », à son image et selon sa conception de la conduite des affaires courantes. Souvent décrit comme « l'homme du compromis », **il a donné à la position de Secrétaire général un rôle actif dans la Commission, dirigeant un Secrétariat général petit et flexible**, en accord avec une vision directe du travail entre fonctionnaires, peu respectueux des hiérarchies. En 1985, le Secrétariat général était ainsi le « cœur » de la Commission européenne, et Émile Noel, celui qui le faisait battre, s'arrogeant progressivement des missions touchant au « leadership de la Commission »²³.

Cette vision hautement proactive du SG, à la fois dans la coordination interne et les questions éminemment politiques de l'institution, entre en concurrence avec celle de Jacques Delors, élu en janvier 1985 Président de la Commission des Communautés européennes. Fort d'une expérience en politique nationale d'abord comme conseiller en charge des affaires sociales au cabinet du Premier ministre Jacques Chaban-Delmas, puis Ministre des finances en 1981, les années Delors sont marquées par des avancées significatives dans l'ap-

²⁰. Traité de Rome, signé le 25 mars 1957.

²¹. Hussein Kassim dans David Spence et Geoffrey Edwards, op.cit., p. 94. N.B. : il ne prendra le nom officiel de "Secrétariat général de la Commission européenne" qu'en 1987 à mesure que les responsabilités de cette Commission se sont accrues.

²². Communauté européenne d'énergie atomique (CEEAA) et Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) créée par le Traité de Paris en 1951.

²³. Entretien avec Jürgen Schüller, cité par Birte Wassenberg, Chapitre 2, « Le secrétariat général », dans *La Commission européenne 1986-2000 : histoire et mémoire d'une institution*, Vincent Dujardin et al. (dir.), Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2019, p. 94.

profondissement du marché intérieur²⁴. Celui-ci s'appuya davantage sur son cabinet présidentiel, et notamment sur son chef de cabinet Pascal Lamy, plutôt que sur son Secrétariat général²⁵.

Le périmètre d'action et la latitude dévolus au Secrétariat général évoluent sensiblement avec l'entrée en fonction du Président portugais José Manuel Barroso en 2004. Le contexte politique des Commissions Barroso est marqué par deux éléments majeurs : d'une part, une vague de réformes de l'administration sans précédent après la Commission Prodi (1999-2004), afin de rétablir la confiance dans l'institution et de pallier les dysfonctionnements de la Commission Santer (1999). Les réformes Kinnock rationalisent le fonctionnement de l'administration et y intègrent un esprit de *New Public Management*, qui recentre la Commission européenne sur ses missions économiques, avec comme objectifs l'efficacité et la performance²⁶. D'autre part, les années Barroso sont celles des derniers élargissements avec l'arrivée de nouveaux États membres dans la Commission européenne. L'unité du Collège et le centralisme apparaissent comme primordiaux face aux risques de « balkanisation du Collège » et de fragmentation de la Commission, selon les mots du Président. À noter que le Président Barroso est le premier titulaire de la fonction à avoir profité des avancées institutionnelles du traité de Nice (2001), qui lui permettent de disposer d'une autorité hiérarchique sur le Collège des commissaires. En conséquence, la relation entre la Présidence et le SG en sera renouvelée. Le Président utilise ce dernier comme une ressource organisationnelle pour asseoir son

autorité dans la Commission par le canal de l'administration²⁷.

Le tableau récapitulatif (figure 1) présente les différentes marges de manœuvre du Secrétariat général sous les différents types de présidences. Il est inspiré de travaux préparatoires de Hussein Kassim en 2019 et a été mis à jour²⁸.

1.2. Les missions du Secrétariat général de la Commission européenne, un service indispensable à la conduite de la vie quotidienne de l'institution

Le SG est une direction générale chargée de coordonner les politiques internes et externes de la Commission européenne en tant qu'instance exécutive. Cette fonction de coordination le distingue des autres directions générales, qui sont occupées à l'élaboration de nouvelles procédures législatives dans la conduite des priorités politiques de l'institution.

Celui-ci remplit donc des fonctions permanentes de coordination au sein de la Commission européenne. Selon Nugent et Rhinard, les fonctions du SG peuvent être classées selon deux catégories fonctionnelles : les attributions procédurales et les attributions stratégiques et de coordination²⁹.

Les missions procédurales peuvent être distinguées en trois sous-catégories. D'une part, en tant que banque mémorielle de l'institution, le SG est chargé de se tenir au

24. Institut Jacques Delors, « Biographie de Jacques Delors », Paris, archives du Collège d'Europe à Bruges.

25. Birte Wassenberg, *op. cit.*, p. 95.

26. Manuel Szapiro, 60 ans de Commission européenne, *Revue du droit de l'Union européenne*, n°1, janvier 2018, Paris, pp. 71-91 (p. 77 en ligne).

27. Entretien vidéo réalisé avec Martin Selmayr, ancien Secrétaire général de la Commission européenne (mars 2018-juillet 2019), le 30 avril 2020.

28. Hussein Kassim, *art. cit.*, *Preparatory Paper*, p. 11.

29. Neill Nugent et Mark Rhinard, *The European Commission*, Second edition, The European Union series London, Palgrave Macmillan, 2015, p. 181.

FIGURE 1 ■ Marges de manœuvre du Secrétariat général en fonction des différents types de présidences, inspiré des travaux d’Hussein Kassim

TYPE DE PRÉSIDENCE	COMMISSION PRIMUS INTER PARES WALTER HALLSTEIN (1958-1967)	COMMISSION IMPROVISÉE JACQUES DELORS (1985-1995)	PREMIÈRE TENTATIVE D’UNE PRÉSIDENCE CENTRALE COMMISSION BARROSO (2004-2014)	COMMISSION POLITIQUE DE JEAN CLAUDE JUNCKER (2014-2019)
Secrétaire général et années d’exercice	Émile Noel (1957-1987)	Émile Noel (1957-1987) David Williamson (1987-1997)	Catherine Day (2005-2015)	Catherine Day (2005-2015) Alexandre Italianer (2015-2018) Martin Selmayr (2018-2019)
Modus operandi du Secrétariat général	<ul style="list-style-type: none"> Le Secrétariat général remplit une fonction d’exécution principalement. Volonté de faire de la Commission une grande administration. Équipe personnelle du Secrétaire général influente. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordination, relations avec les autres institutions. Rôle traditionnel du Secrétariat général surtout sous David Williamson. 	<ul style="list-style-type: none"> Converti par José Manuel Barroso en service présidentiel (2000) afin de renforcer l’autorité du Président <i>via</i> le canal de l’administration. 	<p>Service présidentiel, renforce le processus initié par Barroso et en fait le prolongement du cabinet du président de facto surtout dans la dernière partie du mandat (2018-2019).</p> <ul style="list-style-type: none"> Secrétariat général fort, expertisé et loyal. Secrétariat général jouant le rôle d’interface entre les directeurs généraux et les services et entre les vice-présidences et services. Filtrage des propositions législatives dans les Directions Générales (Decide) et du Parlement et du Conseil à destination du Président (pending legislative proposals).
Marge de manœuvre du Secrétariat général	<p>Forte :</p> <ul style="list-style-type: none"> Réseau personnel d’Émile Noel influent. Grande latitude laissée au Secrétariat général par le Président. Autorité charismatique du Secrétaire général. 	<p>Faible :</p> <ul style="list-style-type: none"> Secrétariat général marginalisé au profit du cabinet du président, dirigé par Pascal Lamy. 	<p>Renforcée :</p> <ul style="list-style-type: none"> Secrétariat général puissant qui renforce l’autorité du Président dans les services. Secrétaire générale surnommée « Catherine Night & Day » pour sa présence et son engagement au service de la Commission. 	<p>Très forte :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Secrétariat général devient responsable d’assurer la cohérence globale des travaux de la Commission afin d’atteindre les priorités politiques du président (méthodes de travail 2014). Coopération étroite avec le cabinet Juncker (working arrangements 2014 et 2018).

courant des activités des services et d’en effectuer un suivi afin d’en informer le Collège des commissaires. Progressivement, cette fonction s’est affinée avec la mise en place d’un programme de stratégie politique pluriannuelle de la Commission, qui donne au SG un rôle de supervision formelle dans la détermination des priorités de la Commission, ce qui lui permet de demander des comptes aux autres services. Par exemple, dans le cadre du *Strategic Planning and Programming Cycle*, les priorités soumises par les Directions générales au Secrétariat

général doivent être transmises deux ans au préalable pour prévenir les conflits³⁰. D’autre part, le SG veille au suivi des procédures internes de l’institution conformément au règlement intérieur de la Commission³¹. Pour ce faire, il dispose d’un service du protocole qui intervient lors des visites officielles de chefs d’État auprès du Président de la Commission européenne. Dès qu’un des services de la Commission élabore une proposition législative, les règles de procédure impliquent que cette initiative suive le cours de la consultation inter-services.

³⁰. Luc Tholoniati, “The Temporal Constitution of the European Commission : A Timely Investigation.”, *Journal of European Public Policy*, vol. 16, n° 2, 2009, p. 224.

³¹. *Ibid.*

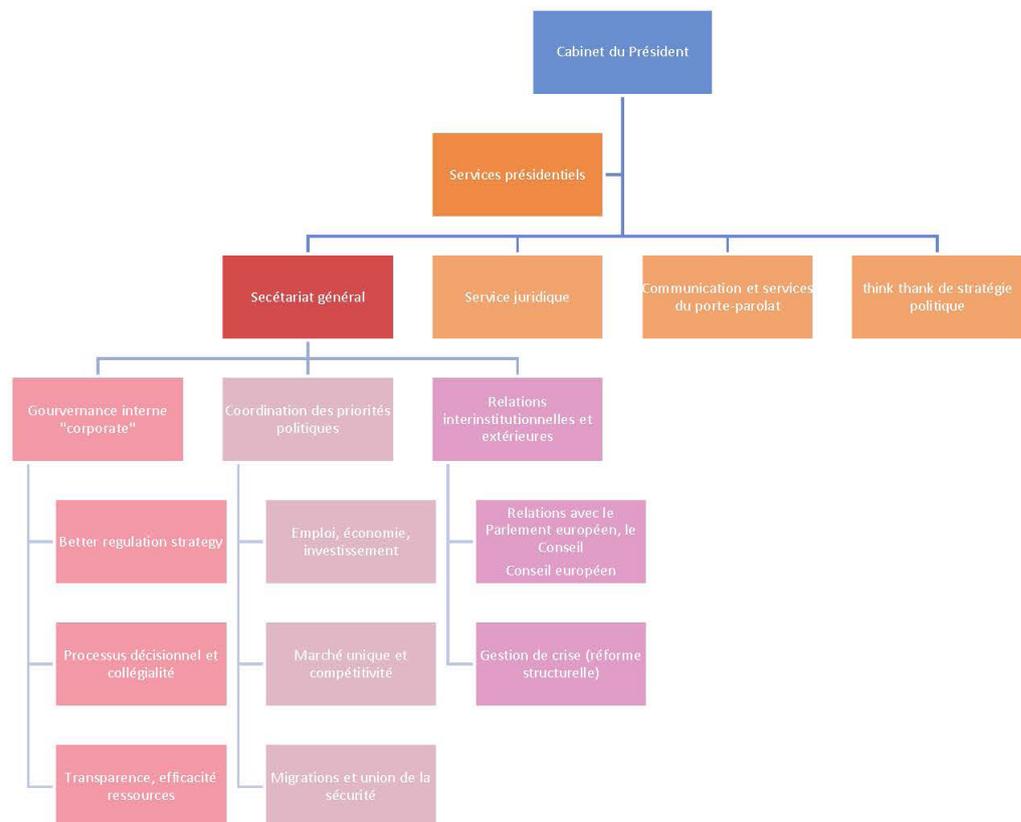
Enfin, le SG apparaît comme un service promoteur de l'efficacité organisationnelle, étant parfois « contraint de mener par l'exemple »³² en matière de réformes administratives. Ainsi, il est le service chargé d'assister le commissaire missionné auprès de la politique du « mieux légiférer »³³.

D'autre part, concernant les attributions stratégiques et de *policy coordination*, la mission originelle du SG concerne l'appui à la collégialité, c'est-à-dire la préparation du travail des commissaires en amont de l'adoption collégiale de leurs décisions. En collaboration avec les services du président, les unités du Secrétariat général participent à la fois à la coordination dite « *upstream* » des poli-

tiques, avant que les décisions ne soient adoptées par le Collège, et « *downstream* », après l'adoption d'une position commune par la Commission. Enfin, le SG constitue l'interface de communication de la Commission avec le Parlement et le Conseil, au travers de son Groupe pour les relations interinstitutionnelles (GRI). Celui-ci est chargé de centraliser l'information et de maintenir un bon contact entre la Commission, les secrétariats généraux des institutions co-législatrices, mais aussi les comités consultatifs comme le Comité des régions et le Comité économique et social européen.

Comment la Commission Juncker a-t-elle utilisé le SG comme un outil au service de la présidence ?

FIGURE 2 ■ Schéma simplifié des missions du Secrétariat général, basé sur la réforme organisationnelle opérée sous la Commission Juncker



32. Emmanuelle Schön-Quinlivan, *Reforming the European Commission*, Palgrave studies in European Union politics, Palgrave Macmillan, 2011, p. 132.

33. Aussi appelée « *Better regulation strategy* », celle-ci a été instituée depuis le début des années 2000 dans l'objectif de mieux associer les citoyens à la prise de décision et, d'une manière générale, de réduire les charges administratives.

2 ■ LA CONSOLIDATION DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL SOUS LA PÉRIODE JUNCKER ET SA TRANSFORMATION EN UN SERVICE « FORT, EXPÉRIMENTÉ ET LOYAL » À L'APPUI DU PRÉSIDENT

Pour le Président Juncker, "[t]he Secretariat-General plays a pivotal role in the newly organized political Commission — which is all about delivery and team-work"³⁴.

Il existe déjà une littérature riche sur les spécificités de la Présidence de Jean-Claude Juncker³⁵, premier Président élu via le processus de Spitzenkandidaten. Nous étudierons l'impact de ce contexte de présidence unique sur l'organisation et le rôle du SG. D'une part, les avancées organisationnelles au sein même de ce service ont pu participer au renforcement du centralisme et du volet stratégique dans l'institution (1.1). D'autre part, le SG a acquis de nouvelles méthodes procédurales pour suivre finement le processus de décision interne et la procédure législative (1.2).

2.1. Les avancées organisationnelles du SG de la Commission politique renforcent le centralisme de l'institution et son volet stratégique

La réorganisation de la Commission politique a contribué à faire évoluer l'étendue des missions et le rôle du SG pour lui permettre, d'une part, de mener les priorités politiques décidées par le Président et, d'autre part, de jouer le rôle d'interlocuteur entre commissaires et directions générales. Dans la continuité du travail de la Commission Barroso et de la Secrétaire générale Catherine Day, une réorganisation et une consolidation du SG ont eu lieu sous la présidence de Jean-Claude Juncker. Ces réformes ont suivi quatre objectifs³⁶ : en premier lieu, convertir les principes de la lettre de mission du Secrétaire général³⁷ pour en faire un service présidentiel capable de soutenir aussi bien les missions du Collège et des vice-présidents que les autres services de

la Commission et les relations interinstitutionnelles. En second lieu, assurer au SG des compétences transversales pour vérifier le respect des principes du « mieux légiférer »³⁸, en accord avec les priorités retenues par la Commission Juncker. En troisième lieu, désigner des interlocuteurs en charge des questions interinstitutionnelles. Nouveauté par rapport à la période de Catherine Day, cet objectif s'est traduit par la nomination de trois Secrétaires généraux adjoints, de nationalités différentes, dont un *chief operating officer* (chef de l'administration), un chargé de coordination des politiques transversales et un chargé de relations interinstitutionnelles. Ces nominations ont renforcé la coopération entre le Secrétaire général et son équipe proche, contrastant avec la Commission Barroso, dans laquelle Catherine Day était seule maîtresse à bord. En dernier lieu, rééquilibrer les fonctions au sein du Secrétariat général en répartissant mieux la charge de travail entre les différentes unités du service.

Cependant, la réorganisation la plus importante concerne le rôle du SG dans l'assistance

34. Quentin Ariès, "Juncker consolidates staff power : Staff shifts help the Commission president create a more 'political' executive", *Politico.eu*, en ligne le 11 août 2015.

35. Hussein Kassim, "What's New ? A First Appraisal of the Juncker Commission.", *European Political Science : EPS*, vol. 16, n°1, 2017, pp. 14-33.

36. Secrétariat général de la Commission européenne, document interne procuré par un interlocuteur.

37. Commission européenne, « Missions and values », *Vademecum du Secrétariat général*, p. 8.

38. Commission européenne, « Améliorer la réglementation, faire le point et maintenir nos engagements », Direction SG.A5, *Office des infrastructures et de la logistique*, Bruxelles, 15 avril 2019.

au Collège et aux directions générales. La priorité de la Commission Juncker était d'éviter les enchevêtrements de compétences entre les priorités politiques données par le Président, les apports stratégiques du ressort des Commissaires et leur exécution par les directions générales. Ces dernières ont été considérées dans la première phase du mandat comme des agents exécutifs, chargés de la mise en œuvre technique des politiques dans l'institution. Selon Martin Selmayr, « [q]uand Jean-Claude Juncker est devenu président, en sa qualité d'ancien premier ministre expérimenté, il a voulu s'assurer d'être le chef, les directeurs généraux ne devaient pas faire de la politique à gauche et à droite (...) la logique étant : les directeurs généraux exécutent ce que le Collège a voté et ce que le Président a décidé »³⁹.

Le SG apparaît ainsi comme « le lien direct entre le Président et les directeurs généraux »⁴⁰, dans une logique de distinction plus nette entre commissaires et vice-présidents qui constituent l'organe politique, et les directions générales et les services qui constituent l'organe administratif. À partir de 2018, la Commission Juncker souhaite utiliser les réunions hebdomadaires comme des outils stratégiques de discussion afin de renforcer la centralisation des décisions (figure 3). Dès lors, pour la première fois sous le mandat Juncker, les directeurs généraux sont invités à réfléchir parfois en amont de la réunion des chefs de cabinet (appelée « hebdo »). Les meetings avec les directeurs généraux deviennent des moments de réflexion sur des sujets de long-terme, notamment lors des « DGs special meetings »⁴¹.

Enfin, le SG a pu apparaître comme une « direction générale sui generis » pour soutenir les vice-présidences et leurs équipes de projets. Pour rappel, la présidence Juncker a introduit la nouveauté d'un Collège hiérarchisé politiquement avec sept vice-présidences, ce qui a permis de développer des discussions au niveau politique entre commissaires et directions générales en amont des décisions. Sous les précédentes commissions, on pouvait relever des frictions entre les commissaires concernant certains dossiers⁴². *A contrario*, la Commission politique tente de renforcer la solidarité de fait⁴³ entre les membres du Collège. Cependant, s'il existait des vice-présidences organisant des équipes de projet⁴⁴, et si chaque commissaire pouvait s'appuyer sur une direction générale de référence, aucune des vice-présidences n'avait de lien direct avec les directions générales. **Progressivement, le SG sous Juncker est devenu « le service de référence » entre les fonctions de leadership des vice-présidences, la coordination des équipes de projet et les instructions pour les directions générales.** Ce rôle d'interface sert l'intérêt des services, car le Secrétariat général apparaît comme un acteur indispensable de la coordination dans les réunions des vice-présidents avec leur équipe de projet. On peut aussi souligner que le Secrétaire général s'entretenait régulièrement avec les vice-présidents, notamment de manière bilatérale avec le premier vice-président Timmermans, parfois décrit comme le « bras droit » du président⁴⁵. Enfin, on peut aussi relever que ce rôle d'interface entre les vice-présidences, les commissaires et les directions générales a été très bénéfique notamment en cas de relations houleuses entre un vice-président et un

39. Entretien avec Martin Selmayr, le 30 avril 2020.

40. *Ibid.*

41. *Ibid.*

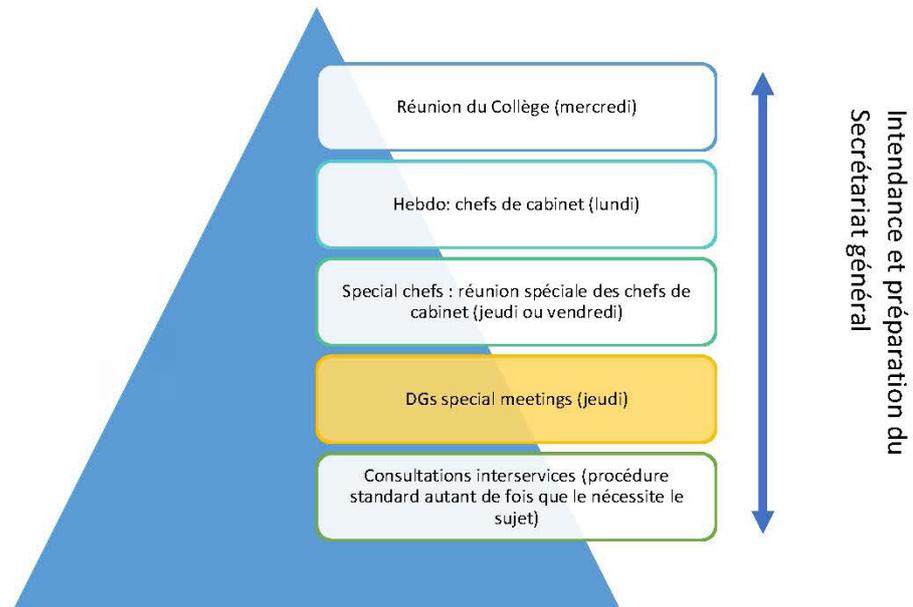
42. Christophe Bouillaud, « Barroso pour toujours ? Le renouvellement de la Commission européenne (2009-2014) », *Savoir/Agir*, vol. 9, n°3, 2009, p. 114.

43. Borchartt Marine, « Une Commission européenne politique grâce à une nouvelle organisation, « cette fois-ci c'est différent » vraiment ? », *Policy paper en ligne*, Institut Jacques Delors, publié le 19 décembre 2016, p. 8.

44. Échange écrit avec Alexandre Italianer, Secrétaire général (2014-2018), le 27 avril 2020.

45. Frédéric Simon, « Juncker nomme son premier vice-président gardien de la subsidiarité », *Euractiv.fr ; en ligne*, publié le 12 septembre 2014.

FIGURE 3 ■ Rôle de coordination du Secrétariat général dans la préparation des réunions de la nouvelle organisation Juncker (fait par l'auteur)



commissaire situé dans la même équipe de projet. Le SG pouvait ainsi apparaître comme l'arbitre des conflits entre vice-présidents et commissaire. Un ancien Secrétaire général adjoint nous confiait ainsi : « [j]'ai parfois dû jouer le pompier entre le vice-président Šefčovič (Union de l'énergie), qui ne s'entendait pas bien avec le Commissaire Cañete, (commissaire au changement climatique et à l'énergie) »⁴⁶.

2.2. Un chef d'orchestre indispensable pour suivre finement le processus de décision interne et la procédure législative

« Les livres d'histoire vous jugeront selon les propositions législatives qui ont abouti, celles qui sont publiées au Journal Officiel »⁴⁷.

⁴⁶. Entretien avec un ancien Secrétaire général adjoint, Bruxelles, réalisé le 21 février 2020.

⁴⁷. *Leitmotiv* que Jean-Claude Juncker, Président de la Commission européenne, avait l'habitude de prononcer lors des réunions du Collège pour inciter ses Commissaires à suivre les propositions législatives préparées dans leur service. Source : entretien vidéo avec Martin Selmayr, le 30 avril 2020.

Des avancées procédurales ont permis au Secrétariat général de remplir de nouvelles fonctions, comme celle d'assurer le filtrage des propositions législatives. Deux procédures ont mis en lumière l'importance du SG dans la bonne conduite des relations interinstitutionnelles et dans la procédure législative.

La première, la procédure de « filtrage » (dite de « *screening* ») des propositions législatives répond directement à la nécessité de porter à la connaissance du Président et à son cabinet l'ensemble des propositions législatives préparées par les services. Tous les textes adoptés par la Commission, même non législatifs (comme les actes délégués), devaient être signalés et discutés. Les matières les plus sensibles devaient être inscrites à l'agenda du Collège. Sous l'ancien système, avant cette procédure de « *screening* », certains actes délégués pou-

vaients être adoptés par procédure écrite, en n'étant seulement soumis à la validation du commissaire dont dépendait la direction générale en charge de cette proposition. Or, ce manque d'échelon de validation et surtout le fait que la Présidence puisse passer à côté de sujets sensibles posait problème, notamment pour les propositions les plus techniques. Comme nous le soulignait l'ancien Secrétaire général Martin Selmayr : « *ce qu'un État membre trouve technique, un autre peut le trouver extrêmement politique* »⁴⁸. Cela a été matérialisé via deux procédures dont, en premier lieu, la création de la plateforme de validation « *Decide* »⁴⁹. Cet outil de suivi permet que chaque texte technique soit signalé à toutes les directions générales, aux commissaires et surtout au SG, qui coordonne les consultations inter-services⁵⁰.

Ce système de signalement des décisions sensibles a nécessité de recruter des profils techniques au SG. Au début du mandat du Président Juncker, 80 nouveaux agents⁵¹ ont été recrutés pour venir enrichir les rangs du SG.

La seconde est constituée du suivi du travail législatif et des négociations interinstitutionnelles. Sous le mandat de Jean-Claude Juncker, la Commission politique a ainsi accordé une grande importance au travail interinstitutionnel, et le SG a été directement impliqué dans la recherche de compromis avec le Conseil et le Parlement via l'unité du

groupe des relations interinstitutionnelles (GRI). Celle-ci joue un rôle stratégique, car elle permet de suivre le travail législatif, et notamment les différentes positions lors des trilogues, et de trouver des compromis en accord avec les objectifs de la Commission. Le GRI est composé de tous les chefs de cabinet adjoints des commissaires et est présidé par le chef de cabinet adjoint du Président⁵². Le SG est très impliqué dans la préparations de ces discussions, au travers de l'organisation des réunions de pré-GRI entre tous les chefs d'unités des relations interinstitutionnelles des directions générales, réunis à la demande du chef d'unité en charge des relations interinstitutionnelles au Secrétariat général (figure 4).

Durant la Commission Juncker, le SG a donc acquis de nouvelles fonctions, se spécialise et recrute de plus en plus de profils experts. Il centralise les compétences des directions générales, arbitre les vice-présidences et filtre les initiatives législatives, tout en suivant le travail de codécision. **Ce service a donc renforcé le centralisme de la Commission, en jouant le rôle de vase communicant entre les strates administratives et politiques de l'institution.** Il apparaît comme une entité loyale au Président et à son cabinet, en faisant remonter vers celui-ci les informations essentielles.

Mais quelles sont alors les conséquences de ces réorganisations sur sa nature ?

48. *Ibid.*

49. Commission européenne, « Missions and values », *op. cit.*, p. 8.

50. Article 21 du Règlement intérieur de la Commission, [C(2000) 3614].

51. Entretien avec un ancien conseiller du cabinet Juncker, Bruxelles, le 21 février 2020. Information confirmée par Martin Selmayr le 30 avril 2020.

52. Communication du Président à la Commission relative aux méthodes de travail de la Commission, C(2014) 9004, Bruxelles, 11 novembre 2014.

FIGURE 4 ■ Calendrier de suivi des relations interinstitutionnelles dans la Commission européenne (fait par l'auteur)

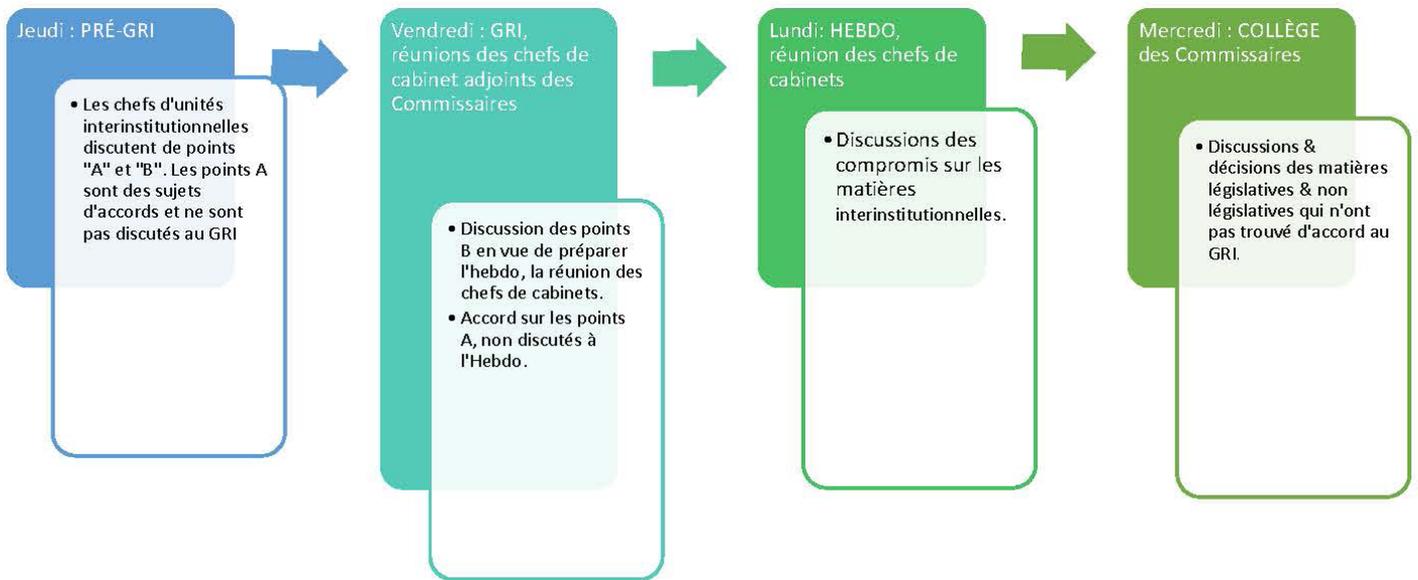
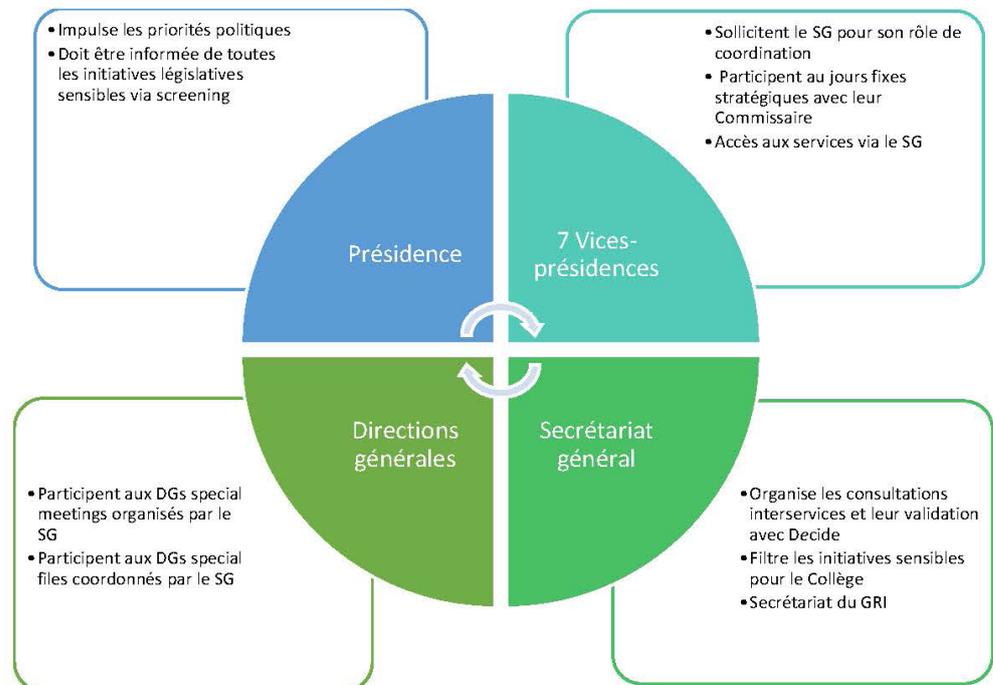


FIGURE 5 ■ Rôle de coordination du Secrétariat général dans l'organisation décisionnelle interne de la Commission politique (fait par l'auteur)



3 ■ PERSPECTIVES D'AVENIR DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL SOUS LA COMMISSION POLITIQUE : UN CENTRE TROP PUISSANT ?

Le SG a pu être le fruit de critiques dénonçant notamment une centralisation excessive du processus décisionnel dans l'institution⁵³. Cependant, si ces remarques ne sont pas nouvelles⁵⁴, elles ont été très perceptibles sous la Commission Juncker (3.1). Enfin, il conviendra de mettre en perspective l'héritage de ce SG puissant pour les prochains mandats (3.2).

3.1. Une collaboration étroite entre le cabinet du Président et la direction du SG : vers une fusion de facto ?

La présidence Juncker a été marquée par une relation de travail très étroite entre la direction du SG et le cabinet du Président. Celle-ci s'explique par la constitution d'une équipe de travail fidèle aux côtés de la présidence. La composition du cabinet du Président a reflété le fort volontarisme politique de J-C Juncker, qui s'est entouré d'agents connaissant bien les rouages de la Commission. Ceux-ci peuvent apparaître comme de véritables « professionnels de la politique européenne »⁵⁵ car ils ont acquis de précieuses années d'expérience en cabinets présidentiels ou auprès de commissaires⁵⁶. Cette logique de coopération semble avoir été poussée à son paroxysme dans la dernière partie du mandat Juncker, avec la nomination du chef de cabinet du Président au poste de Secrétaire général, Martin Selmayr. Face cette nomination controversée, la Commission européenne a mis en avant

la nécessité de nommer « une personne qui a toute la confiance du Président »⁵⁷, ce qui aurait contribué, pour certains médias, à politiser la fonction de Secrétaire général⁵⁸. Dès lors, une condition *sine qua non* du succès d'une Commission politique tient aussi aux personnalités qui la composent, au sein du Collège comme dans les postes-clés de l'administration. Enfin, la Commission Juncker aurait opéré une coordination poussée entre les services présidentiels. Au cours de la seconde phase du mandat étaient organisées des réunions de *Senior management*, présidées par le Secrétaire général, entre les chefs des services présidentiels, pour qu'ils puissent communiquer les éléments à porter à la connaissance du Président. De même, en amont de visites officielles entre le Président et certains chefs d'État, le Secrétaire général et ses assistants participaient avec la direction générale de la communication (DG COMM) et le porte-parole à la validation des positions à prendre (« *lines to take* ») aux côtés de la cheffe de cabinet et des conseillers communication présidentiels⁵⁹.

3.2. Quel héritage du SG de la Commission politique pour la Commission géopolitique ?

Le SG demeure un service horizontal, façonné par la volonté du Président, et dont la marge de manoeuvre est justifiée par la nature des politiques qu'il coordonne. Ainsi, certaines politiques, comme la gestion du Semestre européen, appellent à travailler en étroite collaboration avec les directions des

53. Entretien avec une ancienne collaboratrice politique auprès de Jean-Claude Juncker, le 21 février 2020 à Bruxelles.

54. Hussein Kassim, *op.cit.*, p. 167.

55. Max Weber, cité par Daniel Gaxie, « Les enjeux citoyens de la professionnalisation politique », *Mouvements*, vol. n°18, n°5, 2001, p. 22.

56. Par exemple, l'ancien chef de campagne puis chef de cabinet de Jean-Claude Juncker, Martin Selmayr, a exercé comme chef de cabinet de la vice-présidente luxembourgeoise, ou encore Viviane Reding (Barroso II), comme d'autres membres du cabinet présidentiel.

57. Commission européenne, « La Commission européenne publie sa réponse aux questions additionnelles de la commission du contrôle budgétaire du Parlement européen sur la nomination de son nouveau secrétaire général – Questions et réponses », 4 avril 2018, Bruxelles, site officiel de la Commission européenne, [en ligne](#).

58. Tim King, "Why Martin Selmayr had to go", [Politico.eu](#), publié le 17 juillet 2019.

59. Entretien réalisée avec une fonctionnaire du cabinet du président Juncker, 21 février 2021, Bruxelles.

affaires économiques et financières et celle du budget. D'ailleurs, *« tous les vice-présidents qui chapeautaient de grandes politiques dans la Commission sollicitaient davantage la coordination du SG »*⁶⁰.

À la fin du mandat de Jean-Claude Juncker, de nombreux commentateurs ont observé un renforcement et une personnalisation du SG. Pourtant, celui-ci demeure un service présidentiel, qui n'a pas subi d'« autonomisation » par rapport à la présidence. Dès lors, il convient de souligner trois permanences dans son rôle :

- Les missions du SG demeurent circonscrites par le règlement intérieur⁶¹ et les *specific working arrangements* entre le Président et son premier service présidentiel⁶². Sans l'affirmation d'un Président dont le rôle a été mieux circonscrit par les avancées institutionnelles, une plus grande marge de manœuvre du Secrétariat général n'aurait pas pu avoir lieu.

- Les fonctions et le mode opératoire de ce service sont influencés par les personnalités occupant le poste. Le *modus vivendi* du SG varie en fonction du leadership du Président de la Commission, de celui du Secrétaire général et de la conception de leur rôle respectif⁶³.

- Le SG sous la « séquence Juncker », semble avoir agi comme le prolongement du cabinet du Président, quitte parfois à estomper les limites entre les deux équipes. Il a indéniablement participé au renforcement du centralisme et de la présidentialisation de l'institution, ayant pu être décrit comme un agent d'exécution du Président (« *enforcer* »)⁶⁴.

Un an après la fin du mandat de Jean-Claude Juncker, l'heure est au bilan, s'agissant à la fois de l'utilisation faite par le Président du Secrétariat général mais aussi concernant l'organisation interne de la Présidence.

Le SG de la Commission européenne demeure une entité importante, en tant que premier service voué au Président. Naturellement, il a vu ses missions s'accroître sous l'affirmation d'un exécutif fort. Interface influent dans la coordination inter-services, arbitre entre les vice-présidences et leur équipe de projets, il aura joué le rôle de relais de l'autorité du Président au sein de la Commission. Cependant, ses missions ont été remplies dans les conditions fixées par le Président, en conservant un esprit de loyauté et de coopération, dans le respect de la collégialité.

Par ailleurs, **en comparant les méthodes de travail entre la Commission Juncker et la Commission Von der Leyen, on constate que le SG de la « Commission géopolitique »⁶⁵ a conservé la même organisation et la même structure.** Le Collège a été organisé entre vice-présidences et commissaires, avec une distinction supplémentaire pour les vice-présidences exécutives qui possèdent une mission de coordination. Le calendrier décisionnel est semblable, ponctué par des rencontres régulières entre les vice-présidents, les Commissaires et les *seniors managers* des services. Cependant, la nouvelle Commission souligne davantage une coordination par le haut, guidée par le niveau politique selon le principe « *policy planning and implementation should always be steered by the political level* »⁶⁶. De même, la direction politique de la nouvelle Commission semble avoir été précisée et circonscrite aux missions des vice-présidents, des commissaires

⁶⁰. Entretien vidéo avec Martin Selmayr, le 30 avril 2020.

⁶¹. Article 17 du Règlement intérieur de la Commission européenne.

⁶². *Working arrangements*, signés le 1er mars 2018, Commission européenne, Vade-mecum du Secrétariat général, p. 72.

⁶³. David Spence et Geoffrey Edwards, *op.cit.*, p. 80.

⁶⁴. Hussein Kassim et Brigid Laffan, *op. cit.*, p. 58.

⁶⁵. Commission européenne, communiqué de presse, « La Commission Von der Leyen : pour une Union plus ambitieuse », [en ligne](#), 10 septembre 2019.

⁶⁶. *Ibid.*, p. 4.

et de leur groupe de travail. Plusieurs fois, les nouvelles méthodes de travail soulignent le rôle préparatoire et de coordination du SG.

Ceci nous amène à trois pistes de réflexion concernant le futur du Secrétariat général :

- La nécessité de maintenir un service « fort », capable de piloter l'exécution des priorités politiques, notamment en servant de point d'appui dans la coordination du Collège et des vice-présidences. La « Commission géopolitique » semble avoir introduit un lien plus direct entre les vice-présidents et leurs services, sans le filtrage du SG. Certaines vice-présidences peuvent bénéficier de co-secrétariats spécifiques au sein du SG afin de les aider dans leurs nouvelles tâches de coordination. Or, il faut conserver un SG centralisé, le risque étant d'assister à une « fragmentation » de celui-ci en fonction des priorités des vice-présidents.

- D'autre part, face à la confusion des responsabilités et l'ampleur des politiques coordonnées par le SG comme organe de coordination des strates politiques, les accords de travail entre la Présidence et le Secrétariat général mériteraient d'être définis en tenant compte de la réalité du terrain. Lors de périodes turbulentes du mandat, les relations sont parfois « chaotiques »⁶⁷ entre ces deux entités. Dès lors, on pourrait envisager d'ajouter une partie « coopération entre le cabinet du Président et la direction du Secrétariat général » au sein des méthodes de travail.

- Enfin, la Commission Von der Leyen semble avoir renforcé le lien entre le cabinet présidentiel, les vice-présidences et les directions générales, qui sont désormais soumis de facto à la coordination des vice-présidences. Face à l'ajout d'un niveau hiérarchique supplémentaire, le SG doit toujours participer à la coordination globale de l'institution pour garantir cohérence et lisibilité.

⁶⁷. Entretien, Conseiller politique auprès d'un ancien Secrétaire général adjoint sous la Commission Juncker, Bruxelles, le 21 février 2020.

CONCLUSION ■

Nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure le Secrétariat général de la Commission européenne sous le mandat de Jean-Claude Juncker pouvait être qualifié d'instrument au service de la Présidence, ayant participé au renforcement du rôle du Président et du centralisme de l'institution.

Les différents styles de présidences se sont soldés par un renforcement du rôle du SG, tandis que la « séquence Juncker » a poussé ce phénomène à son paroxysme en construisant un service influent, expertisé, dans les prérogatives qui lui ont été données par le Président. La « Commission politique » a été élaborée comme une organisation soumise à des forces centrifuges, où tout le processus d'élaboration législative, la coordination administrative, devait remonter des services vers le Collège. Le SG a joué un rôle d'interface prioritaire entre les services et le cabinet du Président dans ce processus. Il s'est aussi imposé comme le gardien de la collégialité, en appuyant les vice-présidents et en arbitrant les conflits entre les directions générales.

Cette direction générale s'est imposée comme une entité incontournable au sein de la Commission européenne, tant pour son rôle en matière de coordination interne et externe que pour son influence grandissante et la fluidité de sa coopération avec

le cabinet du Président. À la fin du mandat de José Manuel Barroso, Hussein Kassim écrivait que « *le Secrétariat général est un service important dans la Commission européenne et dans l'UE, mais [qu']il n'est pas politique car il ne dispose ni des ressources, ni du staff ou de l'expertise pour développer ses propres choix politiques* »⁶⁸.

Sans renverser les équilibres institutionnels, ce constat a sensiblement évolué aujourd'hui : le SG est devenu un acteur clé du processus décisionnel, très proche du cabinet présidentiel et capable de donner des orientations stratégiques de long terme sur le futur programme de la Commission.

Forte des acquis des méthodes de travail de la Commission Juncker, il n'est pas anodin qu'Ursula von der Leyen, Présidente entrante de la Commission européenne, ait confirmé la Secrétaire générale par intérim au poste de Secrétaire générale, face à des directeurs généraux qui possédaient plus d'expérience dans la maison.

Pour la première fois dans l'histoire de la Commission, les deux plus importantes fonctions managériales sont détenues par deux femmes, en même temps. Reste à savoir comment se traduira cette relation de confiance dans la poursuite du mandat et quel sera son impact sur le rôle du Secrétariat général.

Directeur de la publication : Sébastien Maillard ■ La reproduction en totalité ou par extraits de cette contribution est autorisée à la double condition de ne pas en dénaturer le sens et d'en mentionner la source ■ Les opinions exprimées n'engagent que la responsabilité de leur(s) auteur(s) ■ L'Institut Jacques Delors ne saurait être rendu responsable de l'utilisation par un tiers de cette contribution ■ Version originale ■ © Institut Jacques Delors



L'Europe pour
les citoyens



68. David Spence et Geoffrey Edwards, *op.cit.*, p. 90.