



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'ADGCF Biarritz, le mercredi 3 octobre 2012

RAPPORT MORAL

I. BILAN 2012

Cher(e) collègue,

A l'issue des débats qui se sont déroulés le 12 octobre 2011 lors de notre Assemblée Générale de Rennes, nous partageons collectivement le même sentiment : notre association devait négocier un nouveau virage.

Schématiquement, l'ADGCF a en effet connu une première phase, que l'on pourrait qualifier de pionnière, où, sous l'égide de Patrick Coué, elle a agrégé un noyau fondateur, doté d'une forte cohésion et qui a su soutenir et accompagner les lois de 1992, 1995 et 1999.

Elle est ensuite entrée dans une deuxième phase, celle du développement de ses services (colloques nationaux, réunions régionales...) et de sa visibilité accrue auprès des administrations centrales et des associations de collectivités. Poursuivie avec dynamisme par Jean Laversanne, cette étape a vu le nombre de nos adhérents augmenter.

Enfin, au cours de ces dernières années, nous sommes entrés, c'est du moins le constat que nous dressions à Rennes, dans une phase d'affirmation et de reconnaissance institutionnelles. C'est cette étape qu'il convenait d'achever et qui supposait, au préalable, de repenser notre stratégie et d'adapter notre discours pour relever trois défis :

Le premier, visait à conduire l'élaboration de notre « Manifeste ». Le pari est gagné. Au terme d'une réflexion entamée il y a maintenant près de 10 mois, nous avons en effet abouti au document qui va vous être présenté et à propos duquel je souhaite vivement que nous ayons un débat approfondi.

Je voudrais simplement rappeler que sa réalisation repose sur 32 entretiens exploratoires menés entre mars et avril 2012 auprès d'un « panel représentatif » de directeurs généraux d'intercommunalité. C'est cette première phase qui a permis d'identifier les problématiques institutionnelles et managériales jugées prégnantes.

Par la suite, une série de 12 séminaires régionaux a été programmée au mois de mai 2012. Ces rencontres ont permis de rencontrer près de 300 directeurs généraux issus de communautés de toute taille et de toute catégorie et de saisir ainsi la réalité du fait intercommunal.

Enfin, à partir de ces données « qualitatives », un questionnaire a été élaboré et diffusé au mois juin à l'ensemble des directeurs d'intercommunalité, adhérents et non-adhérents de l'association, soit 2600 cadres dirigeants d'intercommunalité. Parce qu'il rend compte de la vision de l'ADGCF sur les grands chantiers intercommunaux à venir et sur leurs impacts en termes de politiques managériales à partir des pratiques et de l'expérience concrètes des directeurs généraux, ce document est fondateur pour notre association.

Le deuxième défi visait la consolidation de la légitimité de notre association. La récente signature d'une convention d'objectifs avec l'AdCF relève de cette ambition. Sans remettre en cause l'autonomie de notre association, elle valorise en effet de nouvelles synergies entre les directeurs généraux et les élus de l'intercommunalité.

Ce partenariat permet à l'ADGCF de bénéficier en retour d'un soutien financier et d'un bureau au sein de la Maison des Territoires, située au 22 rue Joubert à Paris et qui rassemble aujourd'hui la plupart des associations du bloc local (le GART, l'AdCF, l'ACUF, l'AMGVF, la FNAU, l'AMVB, l'ADGCF, la fédération des SCOT, la coordination des conseils de développement, l'APFP, AMARIS, Terres en ville). Si elle ouvre de nouvelles perspectives de collaborations inter-associatives, gageons que l'installation rue Joubert consolide la légitimité et la visibilité de notre association.

Enfin, l'ADGCF ne peut plus se contenter d'agir seulement en réaction à une offre « descendante » de projets législatifs. Elle doit être, au côté de l'AdCF, une force de proposition en amont des réformes. Nos auditions récentes, par le cabinet de Madame la Ministre Marylise Lebranchu, dans le cadre de la préparation de l'« acte III » mais aussi par la Cour des comptes, à propos des modalités de la nouvelle gestion publique locale, témoignent d'une visibilité et d'une crédibilité renforcées de notre association, dont les avis sont de plus en plus écoutés parce que constructifs et s'appuyant sur notre expertise d'usage. Cette dynamique doit être consolidée : certaines de nos idées ont besoin de temps pour se diffuser et imprégner les administrations centrales.

Le troisième défi procédait de la consolidation et de la valorisation de notre réseau régional. L'étude réalisée dans le cadre de l'élaboration de notre manifeste le montre bien : nos collègues, qui n'ont pas toujours la disponibilité nécessaire pour se rendre à Paris, loin s'en faut, souhaitent une offre de proximité régulière, davantage contextualisée, intercalée entre les grands rendez-vous de l'ADGCF (colloques nationaux, Universités d'été, Assemblée Générale lors de la convention nationale de l'intercommunalité...).

Indéniablement, au cours de l'année 2012, grâce à la mobilisation de nombreux délégués régionaux, nous avons considérablement renforcé notre action locale et enrichi notre programme de séminaires, qu'ils s'agissent de rencontres labellisées ADGCF *stricto sensu* ou conduite en partenariat avec le SNDGCT, l'AATF, le CNFPT ou les INSET.

Mutualisation des services, finances locales, réformes des collectivités, évolution de la fonction publique territoriale, politiques environnementales... Autant de thématiques abordées dans le cadre de la vingtaine de séminaires qui a jalonné ces 12 derniers mois.

Il nous faudra cependant aller plus loin au cours de l'année qui vient. Bien sûr, la diversité des contextes régionaux impose une certaine « flexibilité » dans l'organisation des délégations régionales mais ceci ne doit pas empêcher la mise en place de certains principes directeurs. Je vais y revenir dans quelques instants.

L'ADGCF est bel et bien entrée dans une phase de perfectionnement qualitatif : l'objectif est plus que jamais d'apporter une réponse aux besoins actuels de nos membres, de contribuer à la promotion de l'intercommunalité et donc, à l'efficacité et à l'optimisation de l'action publique locale.

Le recrutement de notre délégué général, David Le Bras, s'inscrit dans ce processus. Chargé tout particulièrement d'impulser une dynamique supplémentaire aux actions de l'association, il veillera à lui faire jouer un rôle encore plus actif de proposition et de mobilisation de ses adhérents en amont des réformes programmées.

Je veux enfin solennellement remercier toutes celles et tous ceux qui m'entourent, qui assurent le travail quotidien et qui m'aident à représenter quotidiennement l'association dans un contexte de réformes comme nous n'en avons rarement connu. Je pense à nos collègues membres du Bureau : ceux qui portent nos Universités d'été, assurent les comptes rendus des Bureaux permettant ainsi à tous nos membres de suivre les débats qui animent nos instances dirigeantes, à notre trésorier, garant de la bonne santé financière de notre association, et à tous nos délégués régionaux qui enracinent localement l'ADGCF mettant en exergue les savoir-faire, l'inventivité mais aussi l'exigence d'opérationnalité qu'incarne la « marque » ADGCF... Bref, je pense à tous ceux qui démultiplient leurs efforts pour faire entendre la voix de notre association.

Je remercie également nos partenaires pour leur présence, leur implication, leur fidélité. Sans eux, rien ne serait possible.

L'ADGCF grandit. Pour autant, je veillerai à ce qu'elle garde son identité d'origine, son esprit d'ouverture et sa convivialité que nous ont légué nos présidents d'honneur... Bref, à la préserver de tout sentiment de dilution ou de banalisation.

II. PERSPECTIVES 2013

Cher(e) collègue,

L'ADGCF fête cette année ses 20 ans. Depuis sa création, notre association s'est donnée pour mission principale de contribuer au développement de « l'intercommunalité de projet » et de valoriser un métier spécifique, celui de directeurs généraux de communauté. Elle s'est organisée autour d'un certain nombre de mots-clés, « équité », « optimisation », « efficience »... préférant la force d'un positionnement clair et identifiant à l'obsession des consensus mous.

Cette Assemblée Générale nous offre donc une occasion, à un moment symbolique, de proposer, à partir des réflexions capitalisées dans notre *Manifeste*, des orientations stratégiques en phase avec le contexte difficile que nous traversons. Nombre d'entre vous ont en effet apporté leur soutien à la tribune rédigée par Hugues Périnel dans la *Gazette des Communes* et qui répondait au dossier à charge contre les collectivités que proposait *le Point* dans son édition du 13 septembre.

Les collectivités sont en effet l'objet de vives critiques. Bien sûr, des dérives existent. Mais on ne saurait remettre en cause l'engagement de dizaines de milliers d'élus locaux et de fonctionnaires territoriaux, qui chaque jour sont les chevilles ouvrières d'un service public garant de solidarité et de cohésion sociale. A cet égard, il me semble essentiel de veiller à ce que l'intercommunalité ne devienne pas le « bouc-émissaire » ou la cible privilégiée d'organisations, d'administrations centrales ou de politiques qui stigmatiseraient les dépenses que les communautés généreraient feignant d'ignorer les effets de rationalisation administratives (cohérence géographique, mutualisation des services, économies d'échelle, solidarité territoriale...) que leur développement a induit.

A ce titre, je souhaite que soit rapidement définie, en accord avec les membres du Bureau, la position officielle de l'ADGCF, une position qui défende les communautés et le métier de directeur général, leurs valeurs, et qui rappelle combien l'intercommunalité permet de maintenir un niveau local d'administration fort qui demeure fidèle à notre tradition française en la matière.

Dans ce cadre, il me semble tout d'abord nécessaire d'élaborer une stratégie et un plan de communication propre à notre association, déclinant les perspectives de notre *Manifeste*. L'ADGCF est un « réservoir d'idées » qui doit sortir de la confidentialité. Elle doit être davantage reconnue et écoutée. Cette montée en visibilité passera par l'élaboration de messages clairs et audibles, par l'élargissement de nos contacts media, par un usage accru des réseaux sociaux et par une refonte de notre site internet également... Il nous faudra également investir les organismes d'expertise de haut niveaux (Institut de la Décentralisation, Datar, Caisse des dépôts...) et multiplier les occasions d'échanges avec les autres associations de professionnels de collectivités (AATF, SNDGCT) et les leaders d'opinion (organismes patronaux, syndicats, cabinets ministériels, administrations centrales).

Au nom du Bureau, je vous propose donc que nous puissions engager l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de communication propre à l'association, visant à valoriser notre expertise et l'intercommunalité comme instrument d'optimisation de l'action publique locale et à décliner les perspectives de notre Manifeste.

La pleine reconnaissance de notre association nous impose d'être en capacité d'émettre des prises de position nombreuses, éclairées par les réflexions prospectives et les débats internes organisés au sein de nos instances (Bureau, Universités d'été, délégations régionales...). Elle suppose aussi de trouver des relais politiques, susceptibles de porter notre message et de valoriser nos visions et savoir-faire. C'est pourquoi il nous faudra, au cours de l'année 2013 donner corps et « optimiser » notre partenariat avec l'AdCF.

L'ouverture des commissions thématiques de l'Assemblée des Communautés de France (institutions et pouvoirs locaux ; finances et fiscalité ; urbanisme, habitat et mobilités ; environnement et services publics locaux ; culture) aux représentants de l'ADGCF doit nous donner l'occasion de mettre en exergue notre « expertise d'usage » et d'alimenter les activités de lobbying de l'AdCF.

Au nom du Bureau, je vous propose que, sous l'autorité de chaque vice-président concerné, en amont des commissions thématiques de l'AdCF, soit systématiquement définie la position officielle de l'ADGCF (la plate-forme collaborative doit être mobilisée à cet effet) et de nous attacher à répondre avec plus de régularité aux sollicitations de l'AdCF liées à la préparation de ses auditions parlementaires. Ce faisant, nous parviendrons plus aisément à diffuser nos idées et à « inspirer » les processus de construction politique de l'intercommunalité.

Je vous l'ai dit, il est de première importance de donner un second souffle à la dynamique des délégations régionales. Sous l'égide de Patrick Phulpin, il nous faudra peut-être rappeler leurs enjeux et objectifs (fonctions de proximité auprès des adhérents, fonctions de représentation auprès des acteurs régionaux), leurs modalités et principes d'organisation (règles du jeu).

Une offre régulière en terme de rencontres locales, répondant à la demande de nos collègues, doit aussi permettre d'étendre l'assise et la notoriété de l'association, autrement dit, d'élargir son socle d'adhérents. Surtout, au regard de l'acte III de la Décentralisation et du renforcement annoncé de l'échelon régional, il s'agit de préparer les cadres dirigeants des intercommunalités à investir l'administration régionale, à créer des lieux d'échange avec leurs homologues des Conseils régionaux et à constituer, de fait, l'intercommunalité comme échelle de territorialisation des politiques régionales négociées dans un cadre contractuel.

Au nom du Bureau, je vous propose de poursuivre la structuration et la dynamisation de notre réseau régional, dans le souci d'être au plus près des réalités territoriales, d'inspirer nos réflexions nationales et de préparer nos collègues à la nouvelle donne territoriale qui devrait consolider le couple région – intercommunalités.

Enfin, afin de mieux cerner la dynamique actuelle de l'intercommunalité et l'évolution du métier de directeur général de communauté, il est nécessaire de mettre à disposition de nos adhérents un corpus de connaissances en phase avec leur pratique quotidienne et leurs attentes.

Les dernières Universités d'été de l'ADGCF l'ont bien mis en lumière : le défi pour les cadres dirigeants des intercommunalités est aujourd'hui de parvenir à organiser une véritable « coproduction des politiques publiques locales », via le développement et la consolidation des coopérations internes, au sein du bloc local « communes-communauté », et externes, avec les échelons territoriaux intermédiaires.

C'est pourquoi nous pourrions poursuivre notre réflexion prospective sur le « faire-ensemble » en conduisant un travail sur les interactions socioéconomiques entre communautés dans la perspective de promouvoir les dynamiques interterritoriales.

Au nom du Bureau, je vous propose de mettre à l'étude les conditions de faisabilité d'un travail sur interactions socioéconomiques entre communautés et le développement des coopérations intercommunautaires.

Cher(e) collègue,

Si l'ADGCF poursuit sa mutation, elle n'en conserve pas moins sa liberté de parole et son aptitude à se poser en force de proposition, la capacité d'expertise et la connaissance de la réalité du terrain de ses membres lui assurant toujours une « longueur d'avance ».

L'étude menée dans le cadre de l'élaboration du « manifeste » nous trace le chemin que l'association doit poursuivre. Le Président que je suis et l'ensemble du Bureau, avons pour tâche, pour mission de suivre ce chemin. A vous toutes et à vous tous, d'y veiller.

Merci au nom du Bureau pour votre confiance.

Pascal Fortoul
Président de l'ADGCF