



ASSOCIATION  
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
DES COMMUNAUTÉS  
DE FRANCE

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'ADGCF  
le mercredi 11 octobre 2023**

**RAPPORT MORAL / BILAN 2020-2023**

Cher(e)s collègues, cher(e)s ami(e)s

**Force est de le constater : la période triennale qui vient de s'achever n'aura pas été un long fleuve tranquille pour les directeurs généraux des communautés et métropoles et, plus largement, pour nos concitoyens et notre pays.**

Souvenons-nous. Il y a trois ans de cela, nous n'étions pas encore sortis de la « zone de turbulence » provoquée par la pandémie de COVID-19 : face à la crise sanitaire qui perdurait, les directeurs généraux étaient sur le pont, mobilisés par le déploiement et la gestion des « vaccinodromes » et, plus largement, d'un point de vue des politiques publiques, par les enjeux de la relance économique des territoires.

**Et puis... Les « événements » se sont enchaînés.** Nous sommes en réalité entrés dans un cycle de crises multidimensionnelles et systémiques qui constitue désormais non seulement notre quotidien, mais aussi notre horizon. De l'inflation, comme contrecoup de la reprise économique, jusqu'à la guerre en Ukraine et aux tensions qu'elle suscite sur notre approvisionnement énergétique, en passant par les sécheresses estivales qui secouent nos consciences écologiques, les chocs auxquels nous devons faire face s'accumulent, révèlent nos fragilités et éprouvent, de fait, nos capacités à nous organiser collectivement pour les surmonter.

C'est dans ce contexte très « singulier » que notre Association, animée par un nouveau Conseil d'administration s'est mise en ordre de marche. Il faut dire notre feuille de route était prête, validée par nos membres, à l'occasion du processus d'élaboration de notre projet associatif 2020-2023. Pour mémoire, nous nous étions fixés trois objectifs principaux pour cette période triennale :

- ⇒ **Conforter le réseau professionnel ADGCF et les dispositifs de solidarité entre pairs**
- ⇒ **Continuer à affirmer l'ADGCF comme un « think tank » territorial**
- ⇒ **Améliorer la visibilité de l'Association, consolider son réseau régional et diversifier son panier de ressources**

## 1) POUR CE QUI RELEÈVE DE L'INTENSIFICATION DU RÉSEAU PROFESSIONNEL ADGCF ET DE LA SOLIDARITÉ ENTRE PAIRS

- ⇒ Tout au long de ces trois dernières années et sous l'égide de **Dominique GARNIER** —dont je salue l'engagement sans faille—, l'Association a consolidé son **dispositif de soutien juridique** en continuant à travailler avec la SMACL à la mise en place de nouveaux services en ligne, dans l'objectif de gagner en réactivité et en qualité de prise en charge des collègues en difficulté. Comme le montre l'enquête d'évaluation de notre activité réalisée au printemps dernier, **83 %** de nos adhérents ont aujourd'hui connaissance du dispositif de protection juridique et d'assistance que propose aujourd'hui l'ADGCF et la plupart de celles et ceux qui y ont eu recours en ont été satisfaits.
- ⇒ La **démarche d'accompagnement de carrière destinée aux femmes cadres dirigeantes des communautés et métropoles**, pilotée par **Martine POIROT**, a poursuivi elle aussi son essor : j'en veux pour preuve la constitution d'une troisième promotion, réunissant des collègues dirigeantes territoriales accompagnées par des membres de notre Conseil d'administration dans leurs questionnements et évolutions professionnelles. Le « mentorat » constitue une traduction opérationnelle de la Charte rédigée en 2018 par l'ADGCF ; appelant à davantage de parité dans les organisations communautaires et métropolitaines, ce document de référence nous a conduit à démultiplier nos actions (colloques, publications) mais aussi nos partenariats avec les associations et les organismes qui promeuvent précisément, à l'échelle nationale, l'enjeu de la parité (Elles Bougent, Élues Locales, Dirigeantes & Territoires). Au total, ce sont près de 40 femmes cadres dirigeantes adhérentes de notre association qui ont bénéficié de cet accompagnement, avec de très belles réussites et évolutions de carrières. Enfin, notons que **74 %** de nos adhérents souhaitent que les prochaines promotions de « mentorat » soient « mixtes », c'est-à-dire ouvertes aux hommes. Le mentorat évoluera à compter de l'année 2024 vers un dispositif d'accompagnement de carrière plus cadré (calendrier fixe, coaching collectif, etc.).
- ⇒ C'est aussi dans cette perspective de « soutien » que s'inscrit la « **bourse aux missions** » de l'ADGCF, animée par notre collègue **David BEN SADOUN** et qui vise à mettre en interaction les intercommunalités à la recherche d'une expertise ponctuelle et les managers territoriaux en situation de transition professionnelle, choisie ou subie. Une trentaine de nos collègues composent aujourd'hui le « vivier » de cette plateforme qui réceptionne et propose régulièrement des « missions » ; **95 %** de nos collègues saluent d'ailleurs l'initiative de l'ADGCF et approuvent sa pérennisation.
- ⇒ Nous avons également affiché, à l'aune de notre projet associatif, notre volonté de déployer de nouveaux espaces d'interaction entre membres de notre Conseil d'administration en organisant des **Universités d'hiver**, centrées sur l'examen des innovations et des « savoir-faire » spécifiquement intercommunaux et associant tous les partenaires de notre Association. Si, en

2021, les conditions sanitaires ne nous ont pas permis de conserver à l'agenda ce nouvel événement associatif, nous avons pu tenir la session de 2022 qui s'est déroulée à Saint Briec et qui a spécifiquement porté sur l'amélioration du fonctionnement de nos instances mais aussi sur la validation de notre plateforme de propositions produites dans le cadre de l'élection présidentielle de 2022. En 2023, les mouvements de grève qui ont émaillé le premier trimestre de l'année nous ont contraint à décaler l'organisation de la deuxième édition, centrée sur l'évaluation de notre projet associatif, au printemps et à Paris. Gageons que nous pourrions assurer la troisième édition des Universités d'hiver de l'ADGCF sans encombre, en mars prochain, à Aix-en-Provence !

- ⇒ **Notre projet associatif visait l'adhésion de 80 % des intercommunalités en 2023** (c'est-à-dire 50 % des DGS et DGA des communautés et métropoles). Si le pari est quasi gagné pour certaines catégories d'intercommunalité — nous fédérons en effet aujourd'hui 70 % des DG de métropoles et de communautés urbaines et 80 % des DG de communautés d'agglomération— force est de constater que, dans le même temps, l'ADGCF réunit moins de 50 % des DG de communautés de communes. C'est bien ce segment de la population des DG que nous devons parvenir à davantage fédérer au cours de la prochaine mandature.
- ⇒ En 2020, nous avons enfin réaffirmé notre ambition de **favoriser l'émergence, autour de l'ADGCF, d'un réseau des professionnels des territoires de projets**. L'objectif : mettre en partage les méthodes et hypothèses de travail, les idées et les réflexions prospectives élaborées et expérimentées. C'est pourquoi notre Association accueille des représentants des PNR, EP SCOT, PETR, Agences d'urbanisme, ainsi que les membres du club Prospective dans le cadre de ses collèges associés. **87 %** de nos adhérents nous demandent d'ailleurs d'intensifier ces coopérations inter professionnelles. A l'aune de la plus-value et de la diversité des points de vue qu'ils apportent dans la conception et la réalisation de nos travaux et études, pas de doute possible : notre stratégie d'ouverture était la bonne. Encore merci, cher(e)s collègues pour votre implication à nos côtés !

## 2) POUR CE QUI RELÈVE DE L’AFFIRMATION DE L’ADGCF COMME « THINK TANK » TERRITORIAL

- ⇒ Événement le plus emblématique et donc le plus médiatique de notre Association, **nos Universités d'été, pilotées par notre collègue Florence CORNIER-PICOTIN, se sont définitivement imposées comme un temps réflexif fort du monde territorial**, toujours à la pointe de l'innovation tant en termes de contenu que de technique d'animation. Avec plus de 250 participants lors de notre dernière édition à Morzine dédiée à la transformation écologique —après Le Grand Bornand en 2021 centrée sur la question du « communalisme » et Deauville en 2022 consacrée aux relations État / intercommunalités— elles soulignent combien nos membres ont besoin de se retrouver annuellement pour échanger, confronter leur point de vue

avec des universitaires et des experts de haut-niveau, mais aussi « décompresser » entre pairs dans un esprit de convivialité.

- ⇒ Notre projet associatif proposait l'installation d'un « **conseil scientifique de l'ADGCF** », réunissant chercheurs, experts et partenaires de haut niveau visant à alimenter et à densifier les travaux prospectifs de l'Association et animé par notre Président d'honneur, **Pascal FORTOUL**. Concrètement, **trois rapports estampillés « Conseil Scientifique » ont été publiés ces trois dernières années** : l'un portant sur l'enjeu de la démocratisation de l'intercommunalité, l'autre sur la réforme de la fiscalité locale et le dernier en date, sur l'évolution du modèle intercommunal. Surtout, l'Association a confié en 2023 à son conseil scientifique **la conduite du chantier réflexif « *Et si... L'écologie était la matrice des politiques intercommunales* »**. Notre ambition initiale : envisager la lutte contre le changement climatique comme le référentiel absolu des politiques territoriales dont l'intercommunalité a la responsabilité —l'habitat, les mobilités, le développement économique— et imaginer ensuite le type d'organisation territoriale et le modèle de fiscalité *ad hoc*. Le produit de ce travail, mené en partenariat avec Intercommunalités de France, la Banque des Territoires et les éditions Weka : **un film, diffusé en clôture de la Convention nationale de l'intercommunalité, le vendredi 13 octobre 2023**. C'est une nouvelle fois avec la volonté de jouer les éclaireurs que l'ADGCF a engagé cette démarche en s'inscrivant non pas le discours de la « transition », mais plutôt dans celui des transformations, voire des ruptures. Un grand merci, au passage, à **Nathalie MAS-RAVAL**, qui porte la parole de l'Association sur le dossier « écologique ».
- ⇒ En sus des travaux du conseil scientifique, l'Association s'efforce de **mettre à disposition de ses adhérents un corpus de connaissances en phase avec leur pratique quotidienne**, les évolutions que sous-tendent les réformes en cours et à venir ainsi que les bouleversements socioéconomiques qui traversent nos territoires. Qu'elles soient uniquement le fruit d'un pilotage de l'ADGCF ou d'une démarche partenariale, nous nous attachons à alimenter les réflexions de nos adhérents en étoffant continuellement **la « bibliothèque » de l'ADGCF** à travers plusieurs publications. Parmi celles-ci, on peut évoquer :
- Des fiches ressources thématiques, compilées dans le « Guide du DG » lancé en 2020 sur le financement du logement social et de la rénovation énergétique des bâtiments des collectivités (Banque des territoires), la préparation budgétaire (Manty), ou encore l'accompagnement des agents aidants (Relyens)
  - Des études thématiques, par exemple sur le dialogue social dans les intercommunalités (*avec l'Association RDS*), *la place de l'intercommunalité dans les élections locales de 2020 (en partenariat avec l'Université d'Amiens, Sciences Po Lille, Intercommunalités de France et France Urbaine)*, *l'économie de la ressource en eau (avec Veolia)*, *pilotage par les tableaux de bords*, le baromètre de la transformation numérique des intercommunalités et le baromètre du pilotage de la masse salariale (en partenariat avec Manty), protection sociale complémentaire et lignes directrices de gestion (ave Relyens), etc.

**Dans cette dynamique, l'association a également organisé plusieurs colloques nationaux...**

- *En 2020, DG de communes, DG d'intercommunalité, Co-responsables de la fabrique des politiques territoriales, en partenariat avec le SNDGCT*
- *En 2022, Les secrétaires de mairie : « espèce » menacée de la territoriale ou clef de voûte du bloc local au 21ème siècle » ?, en partenariat avec le SNDGCT*
- *En 2023, PNR / Intercommunalités : un tandem managérial à recomposer ?, en partenariat avec l'ADPNR*

**... Ainsi que des webinaires nationaux, avec parmi les plus notables:**

- *En 2022, un cycle de webinaires de sensibilisation aux enjeux du ZAN, en partenariat avec la FNAU et Chabanne Architectes*
- *En 2022, un cycle de webinaire sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des CRTE*
- *En février 2023, Les scénarios de financement des collectivités territoriales, en partenariat avec la Cour des comptes,*
- *En mai 2023, Trait de côte : quelles responsabilités et quelle boîte à outils pour les intercommunalités ?*
- *En 2023, un webinaire sur l'outil Aides-territoires spécifique sur les intercommunalités*
- *Des webinaires thématiques et partenariaux sur une diversité de sujets : valorisation des biodéchets, attractivité RH et marque employeurs, cybersécurité, préparation budgétaire, financement de la rénovation énergétique, etc.*

Par ailleurs, nous avons lancé en 2021 **un groupe de travail « cohésion sociale »** en miroir de la commission éponyme d'Intercommunalités de France, piloté par nos vice-présidents dédiés **Emmanuelle CHAMBARD, Dominique CHENAUD et Arnaud LATOUR**, sur des thématiques diverses (santé, culture, jeunesse, vieillissement, etc.). Résolument tournés vers le partage d'expériences et de bonnes pratiques, les travaux du groupe ont vocation à éclairer les réflexions des élus intercommunaux et à proposer des solutions concrètes en matière de pilotage des politiques sociales qui restent, pour l'heure, un champ d'action encore en construction au niveau intercommunal. En 2023, trois autres groupes de travail sont en cours de constitution : le premier sur **les politiques sportives intercommunales**, co-piloté par **Radia DAOUD et Arnaud LATOUR**, le deuxième, sur **les politiques « déchets »**, piloté par **Frédéric IACOVELLA** et, le troisième, sur le **recul du trait de côte**, piloté par **Vincent LERMITTE**.

⇒ **Enfin, l'ADGCF, a pu tout au long de ces trois dernières années, diffuser ses « idées » auprès des cabinets ministériels et des administrations centrales.** Auditions dans le cadre du projet de loi « 3 DS », de la mission parlementaire sur les services préfectoraux, du projet de loi dédié aux secrétaires de mairie, de la réflexion engagée par le Ministre Stanislas GUERINI sur les problématiques de recrutement et de mutualisation des services au sein du bloc local, sans oublier

les rencontres régulières avec le président de la délégation aux collectivités territoriales de l'Assemblée nationale, Thomas CAZENAVE... Impossible d'être exhaustif ; simplement, force est de constater qu'au cours de ces trois dernières années, l'ADGCF aura été régulièrement « écoutée ». Pourquoi ? Parce que c'est à partir de la mobilisation de l'expertise d'usage de ses membres que l'ADGCF élabore ses analyses et construit ses propositions. C'est bien là la source de sa crédibilité et donc, de sa légitimité. La diffusion de notre plateforme de propositions destinée au nouveau Gouvernement « **2022-2027 : changer le modèle de l'action publique territoriale** », réalisée après six mois de concertation, 13 séminaires en région et une enquête auprès de nos adhérents, aura aussi été l'occasion d'une présentation spécifique auprès du cabinet de la Première ministre, Elisabeth BORNE. Je tiens donc à remercier tous nos membres —et notamment **Hervé BOULLE** qui assure le lien avec la commission « Institutions » d'Intercommunalités de France— car c'est bien votre investissement, la constance de vos réponses aux enquêtes que nous vous adressons et votre mobilisation physique lors des auditions, qui permet à l'ADGCF d'exprimer un point de vue différent, parfois iconoclaste. Ce faisant, nous nous affirmons plus que jamais comme l'un des aiguillons techniques des processus de décentralisation et de réforme territoriale dans un objectif unique, non corporatiste : donner toujours plus d'efficacité et d'équité aux politiques publiques.

### 3) POUR CE QUI PROCÈDE DE VISIBILITÉ, DE LA VIE RÉGIONALE, DES RESSOURCES ET DES MOYENS DE L'ADGCF

- ⇒ Notre projet associatif avait aussi, rappelons-le, **l'ambition de sortir l'ADGCF de son relatif « anonymat »**. En effet, en 2020, pour **81 %** de nos adhérents, l'ADGCF n'était pas assez « visible ». La reconnaissance « technique » dont jouit l'Association imposait de trouver les relais médiatiques adéquats, susceptibles de porter notre message et de valoriser nos visions et savoir-faire. Or, force est de constater, qu'en la matière, nous avons progressé puisqu'en 2023, **66 %** de nos adhérents notent une amélioration de la visibilité de nos travaux et de nos prises de position. Si la presse spécialisée constitue toujours le relais privilégié de l'ADGCF, nous sommes davantage présents sur les réseaux sociaux via des informations plus régulières mais aussi plus claires et plus audibles. Quoi qu'il en soit, la communication demeure un chantier permanent.
- ⇒ Notre réseau de délégations régionales a continué de se déployer au cours de ces trois dernières années en vue de faciliter les échanges et les débats « locaux ». C'était une demande forte de nos adhérents. Le recrutement de **Juliette BISARD** et la mobilisation de notre collègue **Philippe LEMAIRE** ont précisément permis **de redonner du souffle à notre vie en région**, en densifiant progressivement l'offre de séminaires et en s'appuyant davantage sur nos partenaires, sans compter **le déploiement de nos trois « ateliers » thématiques itinérants** – transition écologique et anthropocène, transition numérique, digitalisation et management des organisations, nouvelle chaîne de production du service public–, qui sont venus compléter l'offre de séminaires des délégations

régionales. Ainsi, avec plus de 20 séminaires et une dizaine de webinaires organisés en moyenne chaque année, le contrat est rempli même si, il faut le reconnaître, les résultats demeurent inégaux selon les régions. Quoi qu'il en soit, **un grand merci à vous, mes cher(e)s collègues pour votre mobilisation quotidienne et aussi à vous, cher(e)s partenaires, pour votre expertise et votre disponibilité.** Votre investissement quotidien, dans un environnement institutionnel mouvant et, je le sais, prenant, voire éprouvant, contribue à l'affirmation du mouvement intercommunal en région et à la contextualisation des problématiques territoriales qui apparaît comme un impératif pour nos membres. A cet égard, les fils WhatsApp lancés par l'Association consolident eux-aussi la dynamique de coopération et d'échanges d'expériences entre collègues d'une même région.

- ⇒ Enfin, **nous souhaitons faire évoluer, au cours du mandat 2020-2023, le panier de ressources de l'Association.** L'idée : tout en maintenant le principe des cotisations individuelles et du soutien de nos partenaires —sans qui, je le répète, nous n'aurions aucun moyen d'action—, proposer une formule d'adhésion alternative donnant la possibilité aux intercommunalités de souscrire pour l'ensemble de leur CODIR et faire de l'expertise de l'association et de son réseau une source de revenus potentiels. Force est de constater que nous n'avons pas trouvé de formule satisfaisante pour le moment, mais nous avons continué d'y travailler avec **Marc BOURHIS**, notre vice-président en charge des partenariats, **Jean-François DAUVERGNE**, notre trésorier et **Laurence PENHOUE**T, notre vice-présidente en charge des Finances. Ainsi, nous envisageons une autre option pour diversifier nos ressources, celle du rescrit fiscal, déjà mis en œuvre par d'autres associations de professionnels des collectivités. Le dossier est constitué, nous allons le déposer auprès de la direction des finances publiques.

\* \*  
\*

Cher(e)s collègues, cher(e) ami(e)s,

**Affirmons-le fièrement : nous avons collectivement, au cours de ces trois dernières années, rempli le contrat.** Je veux tout particulièrement ici saluer **Yvonic RAMIS**, Président de l'ADGCF de 2020 à 2022, car ce bilan est en grande partie le sien. Ce n'est pas un hasard si notre Association a été **lauréate de la Marianne d'Or de la République en 2021**. Tout en préservant son identité d'origine, son esprit d'ouverture et sa convivialité, mais aussi et surtout ses valeurs de solidarité, notre Association est reconnue comme un centre d'expertises par les administrations centrales et locales, catalyseur d'un réseau de cadres dirigeants des territoires avant-gardistes, au service exclusif des habitants de nos territoires.

Je voudrais remercier tous celles et ceux qui m'ont entouré et qui m'ont aidé à représenter, à dynamiser l'Association et à faire entendre sa voix, membres du Conseil d'Administration, délégués régionaux, vice-président(e)s, toutes celles et ceux qui sont autant de relais démultiplicateurs de l'action de notre Association. J'ai également une pensée spécifique pour toutes celles et tous ceux qui se sont investis au cours de ce mandat et qui, pour des raisons liées à des changements de fonction ou à des départs en retraite ont ou vont quitter le giron de l'Association.

L'ADGCF, c'est aussi une équipe technique dont je tiens à souligner la qualité et l'efficacité qui est, au quotidien, l'interlocutrice de nos membres et de nos partenaires ; **partenaires que je remercie, une fois encore, pour son implication et sa fidélité. Vous le savez, sans vous, rien ne serait possible.**

Un grand merci à vous.

**Régis PETIT**  
**Président de l'ADGCF**