



LES DIRIGEANT.E.S
DE TERRITOIRES

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'ADGCF

Mercredi 13 octobre 2021

RAPPORT MORAL / 2020-2021

Cher(e)s collègues, cher(e)s ami(e)s,

A peine un an : c'est le laps de temps qui s'est écoulé depuis que les adhérents de l'ADGCF ont accordé leur confiance à la liste que je conduisais. Cette première Assemblée Générale de la mandature apparaît donc comme l'occasion d'un premier bilan.

Bien sûr, nous ne sommes pas sortis de la « zone de turbulence » ; face à la crise sanitaire qui perdure, les directeurs généraux sont toujours sur le pont, notamment mobilisés par le déploiement et la gestion des « vaccinodromes » et, plus largement, d'un point de vue des politiques publiques, par les enjeux de relance économique et de conquête écologique de nos territoires.

C'est dans ce contexte très singulier que notre Association, animée par son nouveau Conseil d'administration, s'est mise en ordre de marche. Rappelons que notre feuille de route était prête, validée par nos membres, à l'occasion du processus d'élaboration de notre projet associatif, voté en septembre 2020. Pour mémoire, nous nous étions fixés trois objectifs principaux pour l'année 2020-2021 lors de notre dernière AG :

- 1) Intensifier le réseau professionnel labellisé « ADGCF » et la solidarité entre pairs**
- 2) Continuer à affirmer l'ADGCF comme un « think tank » territorial**
- 3) D'un point de vue institutionnel, dynamiser notre réseau régional et donner davantage de visibilité à l'Association**

⇒ **Pour ce qui relève de l'intensification du réseau professionnel ADGCF et de la solidarité entre pairs :**

Notre double ambition initiale : construire un dispositif de suivi des trajectoires professionnelles des membres de l'ADGCF, spécifiquement de femmes dirigeantes d'intercommunalité et, dans le même temps, accroître le soutien de l'Association aux directeurs généraux en difficulté. Force est de constater que le pari est gagné : tout d'abord, la démarche d'accompagnement de carrière destinée aux femmes directrices générales des communautés et métropoles a connu un vif succès ; j'en veux pour preuve la première promotion, marrainée par l'ancienne ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des Femmes, Laurence Rossignol, qui a réuni 25 de nos collègues. C'est cet esprit de solidarité, entre pairs, que promeut l'ADGCF.

Ensuite, dans le contexte post-électoral de 2020 et même s'il s'agit d'un risque inhérent aux fonctions de direction générale que nous l'acceptons, l'ADGCF a veillé à ce que les DG ne soient pas les variables d'ajustement des nouvelles gouvernances communautaires. Durant ces derniers mois, l'Association a ainsi consolidé son dispositif de soutien juridique en travaillant, 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.

C'est aussi dans cette perspective de « soutien » que s'inscrit la « bourse aux missions » de l'ADGCF, lancée à l'automne 2020 à l'initiative de 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. Une trentaine de nos collègues composent aujourd'hui le « vivier » de cette plateforme qui réceptionne et propose régulièrement des missions aux DG en « disponibilité ». Là aussi, c'est une réussite.

En revanche, nous avons affiché notre volonté de déployer de nouveaux espaces d'interaction entre les directeurs généraux à l'instar de la tenue d'Universités d'hiver centrées sur l'examen des innovations et des « savoir-faire » spécifiquement intercommunaux et réunissant, chaque année, le Conseil d'administration de l'ADGCF et ses partenaires. Force est de constater que les contraintes sanitaires ne nous ont, hélas, pas permis de maintenir à l'agenda ce nouvel événement associatif mais gageons que la première session sera bel et bien organisée en 2022 !

⇒ **Pour ce qui relève de l'affirmation de l'ADGCF comme « think tank » territorial :**

Anticiper, proposer, plutôt que de se voir imposer : c'est, indéniablement, la marque de fabrique, le leitmotiv, l'« ADN » de notre Association qui, depuis de très nombreuses années, s'est affirmée comme l'un des centres nerveux de la « recherche-action » dans le domaine des politiques publiques locales. Dans cette perspective et *en sus* des enquêtes lancées au premier semestre 2021 sur le dialogue social, la parité ou les lignes directrices de gestion, l'ADGCF a publié, en décembre 2020, en partenariat avec l'AdCF et le Club prospective, une étude dédiée à l'élaboration des projets de territoire de nouvelle génération. Surtout en mars 2021, nous avons produit une étude majeure sur les processus innovants de coopération et de mutualisation mis en œuvre au sein du bloc local. Les propositions très opérationnelles qui ponctuent cette analyse sur l'*Administration locale partagée* ont constitué le fer de lance des pistes d'action que l'ADGCF a porté auprès des cabinets ministériels à l'occasion des auditions parlementaires liées au projet de loi « 3 DS ».

C'est également au mois de mars que l'Association a installé son Conseil Scientifique, animé par notre président d'honneur Pascal Fortoul, réunissant chercheurs et experts de haut niveau et dont la mission est d'alimenter nos travaux prospectifs et réflexifs. Concrètement, les premiers travaux pratiques du « CS » ont débuté en mai 2021 et ont porté sur un sujet tout à la fois récurrent et épineux qui traverse la cause intercommunale depuis de nombreuses années : sa démocratisation.

Enfin, je ne saurais achever ce bref tour d'horizon des actions menées par l'ADGCF au cours du dernier semestre sans évoquer la tenue des 13^{ème} Universités d'été des directeurs généraux des communautés et métropoles, événement annuel phare de l'Association dont nous avons été privés en 2020. Indéniablement, ce fut un « grand cru » ! Autour d'une hypothèse particulièrement stimulante —le « communalisme » comme opportunité pour repenser la dynamique intercommunale— nous avons mobilisé plus de 200 de nos collègues, enthousiastes à l'idée de mettre en perspective un nouveau modèle pour nos communautés et métropoles mais aussi de partager, enfin, un moment de convivialité. La conclusion de ces Universités d'été fut, je le rappelle, assurée par le Président de l'AdCF-Intercommunalités, Sébastien Martin ; l'occasion de resserrer les liens entre nos deux Associations et de valider une nouvelle convention de partenariat triennale.

⇒ **Pour ce qui relève, d'un point de vue institutionnel, du dynamisme du réseau régional et de la visibilité de l'Association**

Parce que la contextualisation des problématiques intercommunales constitue un impératif pour nos adhérents, il était nécessaire, en ce début de mandat, de redonner du souffle à la dynamique de nos délégations régionales.

Malgré les contraintes sanitaires, nos délégués locaux se sont efforcés de proposer une offre régulière de webinaires, dans l'objectif de maintenir le « lien », mais aussi et surtout de décrypter les défis et les enjeux qui bousculent actuellement les communautés et les métropoles. Au-delà des thématiques repérées ici et là - ZAN, finances « responsables », usage managérial du numérique, etc. - je voudrais évoquer ici le cycle de quatorze webinaires techniques organisés entre mars et avril 2021 dédié aux contrats de relance économique et de transition écologique (CRTE), mené en partenariat avec l'AdCF et avec le soutien du cabinet Politeïa : plus de 350 cadres territoriaux y ont participé, s'apportant mutuellement des éléments pratiques et stratégiques et échangeant sur les méthodes permettant d'élaborer au mieux, c'est-à-dire, dans les délais impartis par l'État, leur CRTE. C'est d'ailleurs aussi la vocation du cycle de webinaires d'« experts à experts », que nous avons mis en place à partir de ce mois de mai avec nos partenaires et qui propose, à chaque délégation régionale, des éclairages techniques sur les modalités d'exercice des responsabilités intercommunales : verdissement de la commande publique, rénovation thermique des bâtiments publics, dématérialisation, etc.

Bien sûr, le dynamisme de notre réseau demeure très inégal selon les régions. Néanmoins, un grand merci aux délégués régionaux de l'ADGCF qui ont su se mobiliser rapidement pour répondre à une demande d'échanges d'informations et d'expériences cruciales pour nos membres.

Par ailleurs, le lancement de nos trois ateliers thématiques itinérants —« Transition écologique et Anthropocène », « Transition numérique, digitalisation et management des organisations », « Chaîne de production du service public »— devait aussi contribuer à compléter et à intensifier l'activité de nos séminaires régionaux et aider nos adhérents à affronter le cycle de grands bouleversements dans lequel nous sommes entrés. Le contexte pandémique ne nous ont pas permis de concrétiser ces rencontres en présentiel à partir du printemps 2021 comme cela était initialement prévu ; néanmoins, la levée progressive des contraintes sanitaires rend désormais possible le déploiement du dispositif, le premier atelier dédié à la transition écologique étant organisé le 30 septembre prochain, à la communauté de communes du Grand Pic Saint Loup.

Enfin, quelques mots sur la problématique de notre « visibilité » : notre projet associatif a, rappelons-le, l'ambition de sortir l'ADGCF de son relatif « anonymat » collectivement constaté. En effet, pour nos adhérents, la reconnaissance « technique » dont jouit l'Association aujourd'hui impose 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 n'avons pas encore suffisamment répondu aux attentes de nos membres. Ce sera, je m'y engage, l'un des axes majeurs de la deuxième année de mandature.

Cher(e)s collègues, cher(e)s ami(e)s,

La pandémie de COVID-19 mais aussi l'impact du numérique sur le management de nos organisations et, bien sûr, l'incontournable prise en compte de l'enjeu écologique dans la mise en œuvre de toutes nos politiques publiques ont rendu très « singulière » l'année écoulée. Pour autant, je constate que l'ADGCF sort de cette période renforcée, légitimée et, surtout, revigorée.

Les projets énoncés à l'occasion de l'élaboration de notre projet associatif ont été engagés –ou sont en passe de l'être.

En bref, je tiens à tous vous remercier pour votre mobilisation : adhérents, membres du Comité exécutif, du Bureau national et du Conseil d'administration : grâce à vous tous, qui êtes autant de relais démultiplicateurs de notre action, la dynamique de l'ADGCF ne faiblit pas.

Merci également à notre équipe technique qui m'entoure au quotidien :

Katia et David sont les interlocuteurs efficaces de nos membres et de nos partenaires. Je voudrais d'ailleurs tout spécialement saluer nos partenaires. Je sais le travail qui a été accompli ces derniers mois sous l'égide de notre vice-président aux partenariats, Marc Bourhis. Merci pour votre implication, votre expertise, plus que jamais nécessaire en ces temps de « mutation » écologique, technique et sociétale et, merci, surtout pour votre loyauté : sans vous, comme nous avons coutume de le dire, rien ne serait possible. C'est avec votre appui que l'association incarne un réseau de cadres dirigeants territoriaux avant-gardistes, non corporatistes et soucieux de préserver l'esprit convivial qui fait son identité.

Un grand merci à vous tous.

Yvonic RAMIS
Président de l'ADGCF



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'ADGCF

Mercredi 13 octobre 2021

PERSPECTIVES / 2021-2022

Mes cher(e)s collègues, mes cher(e)s ami(e)s,

Vous le savez, l'année 2022 s'annonce cruciale d'un point de vue politique au regard du scrutin présidentiel programmé en avril prochain. S'il y a fort à parier que les enjeux de santé publique et de transition écologique marquent de leur sceau la campagne électorale à venir, celle-ci pourrait également se dérouler, à en croire les « éditorialistes », dans un contexte de vives tensions économiques, sociales si ce n'est démocratiques.

A cet égard, ce sont bien les « territoires » qui risquent de se retrouver au centre des débats dans la mesure où ils sont précisément les réceptacles des fractures —fantasmées ou réelles— qui traversent et bousculent l'unité de notre société et de ses institutions.

Avec la fin annoncée de l'« argent magique », le locataire de l'Élysée, quel qu'il soit, ne pourra faire autrement que de rebattre les cartes des territoires en prenant cette fois à bras le corps —du moins, on peut l'espérer— la double problématique du poids des corporatismes et des injonctions contradictoires qui empêchent l'exercice optimisé de l'action publique locale : dualité fictive métropoles / ruralité, devenir des Conseils départementaux / plus-value réelle des « macro-régions », révision/actualisation des périmètres intercommunaux / nécessaire regroupement des communes, transferts des compétences / renégociation des attributions de compensation, responsabilisation de l'État local / risque de pilotage à distance des territoires, etc.

* *

*

Durant la période 2021-2022, l'ADGCF s'attachera bien sûr à suivre la feuille de route tracée dans son projet associatif 2020-2023 et qui vise, rappelons-le, la consolidation de son réseau professionnel (services aux adhérents, dispositif de mentorat & bourse aux missions notamment) mais aussi l'intensification de ses travaux sur les mutations territoriales et l'organisation du bloc local (Universités d'été de l'ADGCF, Ateliers itinérants, publications d'enquêtes et d'études, productions du Conseil Scientifique de l'Association). Dans ce cadre, chaque Vice-président(e) de l'Association aura également, à l'aune de ses responsabilités, l'occasion de faire porter par l'Association un projet spécifique, sous couvert de recevoir l'aval de notre Conseil d'administration.

En sus de notre projet associatif, face à la prégnance des enjeux de cohésion sociale et donc territoriale, l'Association se fixe trois objectifs supplémentaires pour cette année :

- 1) **Bâtir, à l'occasion d'un nouveau « Tour de France », une plateforme de propositions destinées aux candidats à la prochaine présidentielle**
- 2) **Renforcer notre action régionale par une nouvelle organisation de notre équipe technique : le recrutement de la / du nouveau responsable de la vie en région, de la communication et des partenariats de l'ADGCF, épaulé par un 3^e collaborateur dédié à la relation aux adhérents, la vie en région et la vie associative**
- 3) **Mettre en œuvre un véritable plan de communication susceptible de donner davantage de visibilité à l'ADGCF**

⇒ **Un « Tour de France » pour préparer « l'Acte 4 de la décentralisation »**

La campagne pour la présidentielle de 2022 risque de ne ressembler à aucune autre, nos concitoyens demeurant sous le choc de l'épidémie, du confinement et des contraintes sanitaires qui bousculent leur quotidien. Dans ce contexte et dans le prolongement de l'étude prospective que l'ADGCF a publié en 2019 intitulée *Quel monde territorial demain ?*, je propose d'aller, entre octobre et décembre 2021, à la rencontre des dirigeant(e)s de communautés et métropoles, de nos collègues associés et de nos partenaires via la mise à l'agenda d'un cycle de séminaires mobilisant chacune de nos délégations régionales. L'objectif : produire une plateforme de propositions à destination des candidats à la présidence de la République considérant que les mutations qui percutent aujourd'hui les territoires commandent de revisiter en profondeur l'organisation locale de notre pays.

L'agenda prévisionnel :

Vendredi 22 octobre (14h-16h30) : Nouvelle Aquitaine (Angoulême)
Mardi 9 novembre (9h30-12h) : Normandie (Louviers)
Mercredi 17 novembre (9h00-11h) : Ile de France (Maison des Territoires, Paris)
Mardi 23 novembre (14h-16h30) : Hauts de France (Amiens)
Mercredi 24 novembre (9h30-12h) : Centre Val de Loire (Blois)
Vendredi 26 novembre (9h-30-12h) : Bretagne (Lamballe)
Lundi 29 novembre (9h30-12h) : Bourgogne-FC
vendredi 3 décembre (14h-16h30) : Occitanie (Saint Mathieu de Tréviers)
Mardi 7 décembre (9h30-12h) : Auvergne-Rhône-Alpes (Lyon)
Mercredi 8 décembre : PACA (Toulon)
Lundi 13 décembre (14h-16h30) : Grand-Est (Pompey)
Vendredi 17 décembre (9h30 – 12 h) : Pays de Loire (Ancenis)

Au cours de cette dernière mandature, l'ADGCF aura été particulièrement entendue par les cabinets ministériels mais aussi par le Parlement : nos multiples auditions relatives au projet de loi « 3 DS » témoignant bien de la crédibilité de l'association, dont les avis sont de plus en plus écoutés parce que constructifs. L'élaboration et la diffusion d'un corpus de propositions renvoyant à l'architecture des pouvoirs locaux doit également nous permettre d'émerger dans le « scope » du prochain Gouvernement et d'inscrire notre collaboration avec la future Assemblée nationale dans la durée : c'est en effet bien là que sont définies les nouvelles exigences qui s'imposent aux collectivités et, donc, à l'exercice du métier de manager territorial.

⇒ **Dynamiser véritablement notre vie en Région**

Dès le début des années 2000, l'ADGCF a fait le pari de structurer un réseau de délégations en région. L'objectif initial : intensifier les rencontres entre pairs communautaires d'un même territoire, favoriser ainsi les échanges « contextualisés » de bonnes pratiques et promouvoir à cette occasion, un réel esprit de réciprocité et, surtout, d'entraide ».

Or, force est de constater qu'en raison notamment de la pandémie de COVID-19 et des confinements successifs, cette dynamique s'est essoufflée au risque d'un décrochage entre le local et le national.

C'est pourquoi le recrutement d'une ou d'un responsable de la vie en région à l'automne 2021, en soutien de notre Vice-président en responsabilité, doit permettre de relancer le développement de l'activité de nos délégations et d'étoffer, en sus de l'outil « visio », la programmation de réunions en « présentiel » associant nos partenaires.

Il s'agira également, pour le nouveau membre de l'équipe technique de l'ADGCF, d'accompagner nos délégués dans leur collaboration avec les représentants régionaux de l'AdCF-Intercommunalités de France visant à construire une position régionale du mouvement intercommunal. La convention d'objectifs triennale signée en juillet 2021 au Grand Bornand avec le Président Sébastien Martin comporte d'ailleurs un chapitre spécifique à ce sujet.

⇒ **Améliorer la visibilité de l'association auprès de nos adhérents et du « monde territorial » dans son ensemble**

Mieux asseoir la notoriété de l'association en étendant son écho médiatique : c'est l'autre ambition que l'ADGCF se fixe pour l'année à venir. Pour ce faire, il nous faudra améliorer la visibilité de notre association auprès de nos propres adhérents tout d'abord, auprès des acteurs de la territoriale dans leur ensemble ensuite, voire, enfin, du grand public.

La presse spécialisée constitue aujourd'hui le relais privilégié de l'ADGCF. Pour autant, il nous faut aller plus loin et mener volontairement et concrètement des opérations de communication déclinant notre projet associatif : sur les réseaux sociaux bien sûr, où notre présence doit être considérablement renforcée avec des messages clairs et audibles mais aussi en mobilisant les supports télévisuels câblés et internet... En sus, ce sont nos relations presse que nous redynamiserons afin de viser de nouveaux relais —presse nationale, news magazines.

Enfin, parce qu'il est précisément l'événement le plus emblématique et donc le plus médiatique de notre association, je propose également d'ouvrir une réflexion sur l'évolution de nos Universités d'été qui doivent demeurer à la pointe de l'innovation tant en terme de contenu que de technique d'animation. Pour préserver un succès qui, année après année ne se dément pas, il nous faut mettre à profit la prochaine édition deauvillaise pour réinterroger les mises en scène et les nouveaux contenus à explorer.

* *

*

Cher(e)s collègues, cher(e)s ami(e)s,

Bien sûr, en sus de ces trois axes de travail, l'ADGCF continuera à muscler son offre de services afin de toujours mieux répondre aux besoins de ses adhérents : colloques nationaux, rencontres avec les représentants des administrations centrales et les leaders d'opinion, production et diffusion d'ouvrages, d'études et de notes techniques...

Cher(e)s collègues, cher(e)s ami(e)s, vous le constatez, le programme que vous propose le Bureau de l'association est une nouvelle fois « copieux » : je vous propose de nous y engager avec envie et inspiration avec un seul mot d'ordre : anticiper, proposer, plutôt que de se voir imposer !

Yvonic RAMIS
Président de l'ADGCF