



LES DIRIGEANT.E.S
DE TERRITOIRES

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'ADGCF,

DUNKERQUE - Mercredi 14 octobre 2026

RAPPORT MORAL / BILAN 2023-2026

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, pour leurs élus et, plus largement, pour nos concitoyens et notre pays.

Souvenons-nous. Il y a trois ans de cela, nous sortions de la « zone de turbulence » provoquée par la pandémie de COVID-19 : les directeurs généraux des intercommunalités étaient sur le pont, mobilisés alors par les enjeux du plan France Relance et de ses trois axes, l'écologie, la compétitivité et la cohésion. Après la récession historique de 2020, nous avons bénéficié d'un formidable rebond de croissance, suscité notamment par les soutiens financiers massifs de l'Union européenne, de l'État et des collectivités.

Et puis... Les « événements » se sont enchaînés. Nous sommes entrés dans un cycle de crises, cette fois multidimensionnelles et systémiques, qui constitue désormais non seulement notre quotidien, mais aussi notre horizon. De l'inflation, comme contrecoup de la reprise économique, jusqu'aux guerres en Ukraine et au Moyen-Orient et aux tensions qu'elles suscitent sur notre approvisionnement énergétique, en passant par les sécheresses estivales et les méga feux 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 », marqué également par l'instabilité politique et sociale générée par la dissolution de l'Assemblée nationale en juin 2024, que l'ADGCF s'est mise en ordre de marche dans le cadre du mandat 2023-2026, ajustant et adaptant à l'actualité les lignes de force tracées par notre projet associatif 2020-2026.

Pour mémoire, au cours de cette dernière période triennale, nous nous étions fixé cinq objectifs principaux :

- 1/ Continuer à affirmer l'ADGCF comme un « think tank » territorial,**
- 2/ Consolider l'animation de notre réseau national et régional en mobilisant l'expertise de nos partenaires,**
- 3/ Conforter les dispositifs de solidarité entre pairs,**
- 4/ Améliorer la visibilité de l'Association et intensifier son influence auprès du Parlement et des administrations centrales,**
- 5/ Diversifier les activités de l'ADGCF et son panier de ressources.**

1/ POUR CE QUI RELEVÉ 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 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, la période 2023-2026 a été jalonnée par diverses études renvoyant aux enjeux des transitions écologiques, socioéconomiques et démographiques et pilotées soit directement par l’ADGCF, soit en collaboration avec d’autres Associations de collectivités ou avec nos partenaires. L’essentiel de ces travaux ont été réalisés dans le cadre de notre Conseil Scientifique —animé par notre président d’honneur Pascal FORTOUL— qui réunit chercheurs et experts de haut niveau et dont la mission est précisément d’alimenter nos travaux prospectifs et réflexifs. Concrètement, la première publication du Conseil Scientifique a été diffusée en 2022, sous la mandature de mon prédécesseur Yvonic RAMIS ; elle portait sur la problématique de la citoyenneté intercommunale. A partir de 2023, le Conseil Scientifique de l’ADGCF a engagé un travail de décryptage du retour en force du discours communaliste et sur l’émergence de nouveaux modèles intercommunaux, prolongé par l’ouverture d’une réflexion sur l’évolution de notre fiscalité locale.

Surtout, l’Association a, au cours de ces deux dernières années, confié à son Conseil Scientifique la conduite de la démarche « *Et si... L’écologie était la matrice des politiques intercommunales* » n°1 & 2. 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, a donné lieu à la réalisation de deux courts-métrages qui continuent d’alimenter les débats dans nos communautés & métropoles.

Enfin, le dernier opus en date produit par notre Conseil Scientifique et qui vient ouvrir ce nouveau mandat local, est consacré à ce qui a historiquement construit la légitimité de l’intercommunalité, la construction d’un projet de territoire précisément. Transmis à l’ensemble de nos adhérents en juillet 2026 dans le prolongement de nos dernières Universités d’été, ce guide méthodologique entend moderniser nos outils et nos méthodes afin de mettre à la disposition de nos élus une stratégie d’action et de développement respectueuse des limites physiques de leur territoire et qu’ils auront la possibilité d’adapter à leur propre vision « politique ».

En complément 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 qui sollicitent régulièrement l’expertise de nos partenaires. Dernier projet éditorial en date, le fascicule dédié à l’analyse des enjeux territoriaux soulevés par l’élaboration des projets de territoires auquel ont participé près d’une vingtaine de nos partenaires.

A cela, viennent s’ajouter des groupes de travail technique, mobilisant des DG et des partenaires et qui coexistent aujourd’hui au sein de notre réseau : l’un centré sur les enjeux de « cohésion sociale » copiloté par nos vice-présidents dédiés Emmanuelle CHAMBARD, Dominique CHENAUD et Arnaud LATOUR, ayant donné lieu à la production d’un Atlas du Grand Âge, un autre sur la gestion des déchets, piloté par Frédéric IACOVELLA, ayant donné lieu à l’organisation d’un colloque en janvier 2026 et à la production d’actes dédiés, un troisième enfin, lancé en 2025 centré sur les mobilités et piloté par Christophe CASTANIÉ.

Un grand merci, une nouvelle fois aux collègues et à nos partenaires, d’être à nos côtés et d’accompagner les cadres intercommunaux confrontés à ces transformations complexes.

2/ POUR CE QUI RELÈVE DE L'ANIMATION DU RÉSEAU NATIONAL ET RÉGIONAL ET DE LA MOBILISATION DE NOS PARTENAIRES

Comment mieux répondre aux besoins de nos membres ? A l'aune de l'exigence technique et managériale que suppose aujourd'hui le pilotage d'institutions intercommunales soumises aux aléas d'un environnement institutionnel, écologique, social et financier particulièrement instable, nous avons tout veillé, au fil de ces trois dernières années, à consolider la mission de « réseau professionnel » dévolue à l'ADGCF et à démultiplier les possibilités d'échanges entre nos adhérents aux échelles nationales et régionales.

Notre programme de rencontres nationales a ainsi été considérablement enrichi, qu'ils s'agissent de colloques labellisés ADGCF *stricto sensu* ou conduites avec nos partenaires, voire avec d'autres associations comme Intercommunalités de France ou le SNDGCT. De la gestion technique des compétences intercommunales —à l'instar des déchets ou de l'eau— aux enjeux d'aménagement et de coopération entre échelons territoriaux en passant par les questions liées au management des politiques publiques ou aux problématiques liées à l'assurabilité des collectivités, nous nous sommes attachés à faire de l'ADGCF le lieu où est discuté et disséqué l'ensemble des problématiques que rencontrent nos membres.

Événement le plus emblématique et donc le plus médiatique de notre association, mené sous la houlette de Florence CORNIER-PICOTIN, nos Universités d'été se sont véritablement imposées comme un temps fort du monde territorial, toujours à la pointe de l'innovation tant en termes de contenu que de technique d'animation. Après Angoulême en 2024 et la question de l'impact de l'évolution du rapport au travail sur le service public, après Chalon-sur-Saône en 2025 et l'élaboration du nouveau récit intercommunal, nous étions à Vannes en 2026 réunis autour d'un sujet consubstantiel à l'intercommunalité, celui de la formulation du projet de territoire à l'aune de la notion d'habitabilité. Avec plus de 300 participants lors de cette dernière édition, les Universités d'été de l'ADGCF 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.

En sus de ces rencontres nationales, 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 Joris BENELLE ont permis de redonner du souffle à notre vie en région, en densifiant progressivement l'offre de séminaires et de webinaires et en s'appuyant davantage sur nos partenaires. Ainsi, avec plus d'une quarantaine de séminaires/webinaires régionaux 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.

3/ POUR CE QUI RELÈVE DES DISPOSITIFS DE SOLIDARITÉ ENTRE PAIRS

Les élections locales de 2026 ont généré un profond renouvellement des équipes de direction des communautés et métropoles. C'est dans l'objectif d'aider ses adhérents à faire face au « mercato territorial » que l'ADGCF a mis à l'agenda entre novembre 2025 et mai 2026 trois forums —comme nous l'avons fait dans la foulée des élections locales de 2020— donnant la possibilité aux directeurs généraux en situation de mobilité, choisie ou subie, de rencontrer des cabinets de recrutement susceptibles de leur

offrir des perspectives dans le secteur public mais aussi dans le privé. Ce faisant, l'ADGCF a répondu aux valeurs de solidarité qui sous-tendent sa raison d'être et structurent son projet associatif.

Au-delà de ces rendez-vous ponctuels, 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. Rappelons également que nous avons complété notre offre assurantielle avec l'AMF (Assurance Mutuelle des Fonctionnaires) à l'aune de la mise en œuvre du nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics qui affecte tout particulièrement l'exercice des missions et des responsabilités des cadres dirigeants des collectivités.

Au-delà de ces aspects juridiques, la démarche d'accompagnement de carrière destinée aux « jeunes » DG des communautés et métropoles —pilotée initialement par Martine POIROT autour des enjeux de parité— a poursuivi elle aussi son essor : j'en veux pour preuve la constitution d'une cinquième promotion en 2026, réunissant des collègues accompagnés par des membres de notre Conseil d'administration dans leurs questionnements et évolutions professionnelles.

Enfin, c'est toujours dans cette perspective de « soutien » à nos adhérents que s'est inscrite à l'origine la « bourse aux missions » de l'ADGCF qui visait à mettre en interaction les intercommunalités à la recherche d'une expertise ponctuelle et les managers territoriaux en situation de transition professionnelle. Si *in fine* une trentaine de nos collègues ont pu, grâce à ce dispositif, éviter des « ruptures » professionnelles trop stigmatisantes, force est de constater qu'à ce jour, nous n'avons ni trouvé le bon modèle organisationnel de cette plateforme ni suffisamment pu alimenter son réservoir en « CV » diversifiés.

4/ POUR CE QUI RELÈVE DE L'AMÉLIORATION DE LA VISIBILITÉ DE L'ASSOCIATION ET DE SON INFLUENCE

Au cours de ces trois dernières années, nous avons toujours la volonté de donner plus de visibilité à l'ADGCF et surtout, à ses travaux et prises de position. 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. Si la presse spécialisée constitue toujours le relais privilégié de l'ADGCF —et ce, même si nos propositions y sont parfois déformées— 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.

En outre, nous nous sommes tout particulièrement attachés à diffuser nos « idées » auprès des cabinets ministériels et des administrations centrales. Auditions dans le cadre des différentes missions d'évaluation parlementaire de l'intercommunalité, mais aussi des rapports liés à l'architecture des pouvoirs locaux et à la décentralisation, à la question de l'enchevêtrement des compétences, aux regroupements communaux, à la fiscalité locale, au ZAN mais aussi à la réforme de la fonction publique territoriale... 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. 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 dont la boussole est la défense de l'intérêt général. 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.

5/ POUR CE QUI RELÈVE DE LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS DE L'ASSOCIATION ET DE SON PANIER DE RESSOURCES

Valoriser l'expertise des DGS et de leurs équipes de direction en matière de management des politiques territoriales : c'est bien là l'une des vocations de l'ADGCF. Partant de là, Pascal FORTOUL et Yvonic RAMIS, qui ont présidé l'ADGCF avant moi, ont lancé et porté l'idée que notre Association puisse devenir un espace de formation. L'enjeu était double : apporter une réponse adaptée et crédible aux problématiques que rencontrent les acteurs territoriaux dans l'exercice de leur mandat ; mais aussi diversifier le panier de ressources de l'association qui, au-delà des cotisations de nos d'adhérents, repose essentiellement sur ses partenariats, qu'il faut bien entendu en parallèle préserver et consolider. Cet objectif n'est pas resté un vœu pieux.

En 2025, nous avons concrétisé cette ambition dans le cadre d'un partenariat avec Sciences Po executive éducation. Le projet : aider les élus à répondre aux enjeux du quotidien mais aussi les aider à voir au-delà de la chronologie du mandat et à réinventer les ressorts de leurs décisions et de leurs actions à l'aune des grandes transitions (écologiques, sociales, économiques, démographiques et démocratiques). C'est autour de ce principe que s'articule la formation certifiante co-construite par l'ADGCF et Sciences Po Paris executive éducation. C'est une formation complète où interviennent des enseignants-chercheurs de Sciences Po, des experts mais aussi et surtout des DG de collectivités et qui contribue au rayonnement de notre Association en l'affirmant comme l'un des centres nerveux de la « recherche-action » dans le domaine des politiques publiques locales.

La première promotion a été inaugurée en janvier 2025. La deuxième débutera en janvier 2027 : je compte sur tous nos adhérents et sur leur capacité à mobiliser leurs élus afin qu'ils s'y inscrivent !

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. 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 leur implication et leur fidélité. Vous le savez, sans vous, rien ne serait possible.

Un grand merci à vous.

Régis PETIT
Président de l'ADGCF