

---

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
de l'Association  
des Administrateurs  
Territoriaux de  
France (AATF)



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

---

2019

# SOMMAIRE

EDITO	3
Soutenir le parcours professionnel de nos membres et développer leurs compétences	4
ZOOMS	7
L'innovation publique comme marque de fabrique	19
Des valeurs au cœur de notre projet : l'égalité des chances, l'égalité professionnelle femme homme	22
ZOOMS	25
La passion de la transmission aux nouveaux administrateurs territoriaux	31
ZOOMS	34
Un laboratoire d'idées écouté au cœur du débat public	39
ZOOMS	43
Vie associative et territoriale	83
ZOOMS	86
REMERCIEMENTS	97



Que vous soyez adhérent de notre association, élu local, recruteur, observateur ou acteur de la gestion décentralisée ou du débat public national, cette publication est pour vous !

Elle relate l'activité, en 2019, de l'association des administrateurs territoriaux de France (AATF), réseau professionnel et laboratoire d'idées des hauts fonctionnaires territoriaux.

Elle décrit les actions que nous menons au bénéfice de nos adhérents pour les accueillir au début de leur vie active, faciliter le déroulement de leur carrière, développer leurs perspectives professionnelles, les soutenir face aux difficultés, enrichir leurs compétences notamment en matière de management, d'innovation et de transition énergétique. Vous, recruteur de la sphère publique ou privée qui cherchez des collaborateurs de qualité, trouverez ici une motivation supplémentaire à faire confiance à un administrateur territorial.

Cette publication donne à voir le rôle majeur assuré par notre association au coeur du débat public. Notre parole d'expertise, nourrie de l'expérience de terrain de nos membres, a ainsi pesé sur les contours définitifs de la loi de transformation de la fonction publique adoptée en août 2019. Nos propositions, souvent audacieuses, nos études et sondages alimentent le débat fiscal, le grand débat national, les pistes de réforme de la haute fonction publique et la réflexion autour d'une future étape de la décentralisation. Ils éclairent la question des déserts médicaux, des fractures territoriales, de l'optimisation de la dépense publique, de l'égalité professionnelle homme femme, de l'égalité des chances. Qui réfléchit à l'action publique et plus globalement à l'évolution de la société, à la façon, parfois audacieuse, dont on pourrait en faire bouger les lignes, découvrira avec intérêt ce document.

Enfin le rapport d'activité 2019 témoigne de la vie démocratique de notre association, riche, active, forte de la mobilisation de ses organisations locales, de ses 100 délégués régionaux, paritaires, qui agissent en lien avec le bureau national et les délégués nationaux. Que chacune et chacun soit remercié pour son engagement au service de nos valeurs, celles de la République décentralisée, d'une action publique moderne, solidaire et efficace, d'une société méritocratique où la fonction publique reste plus que jamais un vecteur d'ascension sociale pour les françaises et les français.

*Je vous souhaite une bonne lecture !*

Fabien TASTET,  
Président de l'AATF

SOUTENIR  
LE PARCOURS  
PROFESSIONNEL  
DE NOS MEMBRES  
ET DEVELOPPER  
LEURS COMPETENCES

# SOUTENIR LE PARCOURS PROFESSIONNEL DE NOS MEMBRES ET DEVELOPPER LEURS COMPETENCES

Conduire toute initiative qui vise à favoriser le déroulement de carrière de nos adhérents au sein du secteur public local mais aussi dans d'autres univers professionnels, telle est la mission première de notre association. Cette ambition prend des manifestations multiformes : obtenir des règles statutaires plus favorables comme avec la publication des "décrets administrateurs" en 2017, interpeller les collectivités pour régler un différent avec un employeur, étudier les parcours de nos adhérents pour mieux ajuster nos dispositifs d'accompagnement, faire monter en compétences les administrateurs territoriaux pour qu'ils soient des professionnels recherchés sur le marché du travail, notamment en matière de développement durable et transition énergétique, etc.

Dans cet esprit, la préparation des mouvements professionnels liés aux élections municipales, à travers notre initiative "Protéger, Promouvoir" est une de nos priorités pour 2020.

## Janvier

Lancement d'une grande enquête carrière auprès des adhérents pour mieux connaître leur déroulement de carrière et permettre à l'association de mieux cerner les évolutions de son offre de service et son positionnement dans le débat public.

**Enquête sur la carrière des administrateurs territoriaux**  
Février – mars 2019

Par la représentation de l'AATF, les administrateurs territoriaux peuvent faire connaître leurs avis et leurs idées, notamment pour ce qui concerne l'évolution de leur carrière et de leurs métiers.

En 2019, le projet de transformation de la fonction publique pourrait aboutir au sein de la commission mixte paritaire, le 4 juillet. La mission de transformation de la haute fonction publique, confiée à Frédéric Thiriez, devrait s'achever en novembre prochain.

Afin d'éclairer les propositions formulées à l'occasion de l'élaboration de ces textes, les administrateurs territoriaux ont souhaité mieux connaître les parcours qu'eux-mêmes déroulent ou construisent. Pour une fonction publique agile et réactive en effet, l'esprit d'aventure de quelques-uns ne suffit pas. La mobilité<sup>1</sup> doit être possible, en particulier géographique, parce qu'elle enrichit les agents et le service public.

Une enquête en ligne d'une trentaine de jours a été réalisée, du 28 janvier au 31 mars 2019. 362 administrateurs territoriaux ont répondu à l'enquête, dont 194 (53,6%) appartenant au cadre d'emplois des administrateurs territoriaux, malgré une sous-représentation (50,8%) qui aurait dû être plus marquée.

Avec plus de 34% de réponses, le panel est représentatif des administrateurs territoriaux appartenant au cadre d'emplois des administrateurs territoriaux, malgré une sous-représentation (50,8%) qui aurait dû être plus marquée.

Le panel permet de disposer d'informations représentatives, globalement conformes à la démographie du cadre d'emploi. Les répondants sont nés entre 1950 et 1994, avec une majorité de quarantennaires. Quand ils sont titularisés, ils ont entre 20 et 57 ans ; un quart des répondants a été titularisé à moins de 30 ans.

Graphique 1 : structure de l'échantillon de répondants à l'enquête carrière des AT de 2019

Source : AATF, 2019

Graphique 2 : âge à la titularisation dans le cadre d'emploi des Administrateurs territoriaux

<sup>1</sup>Mobilité géographique, thématique (changement de secteur d'activité), inter versants de la fonction publique, dans le secteur privé, ...

Enquête carrière des AT C. Fretin-Brunet, pour l'AATF 1

## Février

Le portail "Place de l'emploi public" de la DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique) servant de support à la bourse de l'emploi pour les 3 versants de la fonction publique est lancé. Il remplace la Bourse Interministérielle à l'Emploi Public (BIEP). Une initiative très positive, soutenue par l'Association des Administrateurs Territoriaux de France, et qui va dans le sens d'une plus grande mobilité inter fonctions publiques.

## Avril

Dans le but d'accroître la notoriété de notre cadre d'emploi, par l'établissement d'un dialogue avec le Bulletin Quotidien, l'AATF a créé l'opportunité de faire paraître des mobilités d'administrateurs territoriaux dans la rubrique "les femmes, les hommes et les pouvoirs", informant actuellement des nominations des dirigeants au gouvernement, dans les ministères, les administrations et les grandes entreprises.

2<sup>ème</sup> soirée des ambassadeurs de diversification professionnelle animée par **Charles Thibaut Petit**, délégué national : l'AATF, après avoir consolidé ses positions à la Cour des Comptes, dans les Chambres Régionales des Comptes, les syndicats intercommunaux, tente des percées dans le secteur privé et le Parlement. Un calendrier consolidé des appels de candidatures va être élaboré et communiqué aux adhérents.



Liste des ambassadeurs de l'AATF

## Juin

Afin de sortir d'un climat de tensions entre plusieurs acteurs du service public local, l'AATF saisit l'Association des Maires de France d'une proposition de travail collectif entre les associations d'élus et les associations professionnelles pour aboutir de façon consensuelle à l'élaboration d'un texte relatif au statut du directeur général des services.

## Juillet

30<sup>ème</sup> Congrès AATF : **Clothilde Fretin Brunet**, Vice-Présidente de l'AATF a présenté l'étude inédite sur la carrière des administrateurs territoriaux qu'elle a menée au 1<sup>er</sup> semestre. Les administrateurs territoriaux peuvent désormais qualifier et objectiver les carrières qu'ils construisent dans la fonction publique. Cette étude sera prochainement publiée et étendue aux 3 versants de la fonction publique dans le cadre de notre partenariat avec l'Association des Anciens Elèves de ENA et l'Association des Directeurs d'Hôpitaux. Elle constituera une base documentaire sans précédent sur la haute fonction publique.

30<sup>ème</sup> Congrès AATF : EXPERTISE France et AATF sont désormais partenaires ce qui va permettre de développer des opportunités de missions de coopération décentralisée pour les 200 Administrateurs Territoriaux qui se sont inscrits dans notre réseau dédié et piloté par **Jean-Louis Rocheron**.

## Août

L'AATF demande à nouveau au gouvernement la création de la fonction de directeur de projet au sein de la Fonction Publique Territoriale.

L'AATF renouvelle sa demande d'une chefferie de l'Agence Nationale des Collectivités Territoriales, dont la création est désormais adoptée, qui soit occupée par un haut fonctionnaire territorial.

Le 9 août 2019

**ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX S'ENGAGER SUR NOS TERRITOIRES**

Contact :  
Françoise GOUSSET  
contact.aatf@gmail.com  
01 43 34 30 24

Monsieur le Ministre,  
Monsieur Olivier DUSSOPT  
Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'Action et des Comptes publics  
139 rue de Bercy  
75572 PARIS Cedex 12

Monsieur le Ministre,  
La loi de transformation de la fonction publique territoriale du 30 juillet dernier.

Tout au long du processus législatif, l'AATF et les Administrateurs Territoriaux de France a porté des propositions d'évolution du droit existant en matière de gestion des agents publics, d'égalité des chances, d'égalité professionnelle, de mobilité inter-fonctions publiques, d'égal accès aux emplois publics et d'administration, de reconnaissance de nouveaux droits des agents et des employeurs, etc. Plusieurs de ces mesures ont été retenues et nous tenons à vous en remercier.

Nous souhaitons également être force de proposition dans la période réglementaire qui s'ouvre, en particulier sur les dispositions liées aux procédures de recrutement, aux emplois fonctionnels et à la déontologie.

Dans ce cadre, nous souhaitons vous rappeler l'urgence de mettre un terme au retard pris dans l'élaboration du décret d'application de l'article 6-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale. Cet article renvoie à un décret d'application la mise en œuvre des missions d'experts de haut-niveau et de directeur de projet dans le versant territorial de la fonction publique. Des décrets d'application ont ainsi été publiés en ce qui concerne la fonction publique d'État, hospitalière et la Ville de Paris. Or, malgré les demandes répétées des organisations d'employeurs et des associations professionnelles, le décret d'application concernant la fonction publique territoriale n'a toujours pas été publié.

Cette différence de traitement entre fonctions publiques ne trouve aucune justification, d'autant que la publication de ce décret s'inscrit parfaitement dans la philosophie portée par la loi de transformation de la fonction publique. En effet, il permettrait de renforcer les possibilités de mobilité en offrant des supports de postes supplémentaires pour l'accueil ou le retour de mobilité et détachement. Il favoriserait les parcours ascensionnels au service d'une meilleure égalité des chances et égalité professionnelle homme femme en créant une nouvelle catégorie de postes à

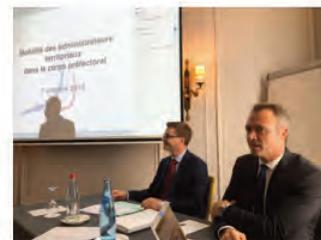
Association des Administrateurs Territoriaux de France - c/o GPFSA  
Direction générale des services - 14, rue Le Corbusier - 94000 CRETEIL

3

## Septembre

L'AATF soutient la diversification des parcours professionnels et organise un temps de présentation et d'échanges sur les opportunités de recrutement au sein du corps préfectoral et des Chambres Régionales des Comptes en présence de représentants du Ministère de l'Intérieur et du Président du Syndicat des Juridictions Financières unifiées.

**Séquence diversification des parcours professionnels** organisée par Charles-Thibault Petit, coordinateur national "diversification des parcours" et Amaury Brandalise, Vice-Président de l'AATF : présentation des opportunités de recrutement et de carrières **au sein du corps préfectoral et au sein des chambres régionales des comptes.**



## Octobre

L'AATF, forte de ses 238 experts membres de son vivier de diversification à l'international, participe au séminaire de la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée.

## Novembre

Journée de formation AATF : intervention de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, actualité juridique des Collectivités, point sur le Projet de Loi de Finances avec nos partenaires FCL Gérer la cité et la SMACL.

## Décembre

Grace aux administrateurs territoriaux désormais en poste à Bercy, un échange relatif aux carrières se tient entre la direction du budget et des représentants de l'AATF. Cette rencontre inédite à vocation à déboucher sur un partenariat de long terme et de nouvelles pistes de diversification des parcours.

Atelier Énergie et Territoires avec notre partenaire EDF collectivités, sur la résilience, projet urbain et cohésion sociale, avec deux exemples européens. L'AATF entend positionner ses membres comme des experts reconnus de la transition énergétique, par ailleurs fil rouge de notre prochain congrès.

ETS / Assemblée Générale : lancement du dispositif AATF "Protéger - Promouvoir" pour préparer les mouvements professionnels liés aux élections municipales, adossé sur la présentation de l'observatoire des mobilités de Jean-Marc Legrand sur les positions des Administrateurs Territoriaux sur les postes de Direction Générale. Notre dispositif sera accompagné d'une campagne de communication "administrateurs territoriaux : pourquoi nous recruter".

Créteil, le 9 août 2019

**ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX S'ENGAGER SUR NOS TERRITOIRES**

Contact :  
Françoise GOUSSET  
contact.aatf@gmail.com  
01 43 34 30 24

MINISTÈRE DE LA COHESION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES  
Mme Jacqueline GOURAULT  
20, rue de Ségur  
75700 Paris 07 SP

Madame la Ministre,  
Je me permets de vous adresser le message qui parvient à votre collègue, Olivier DUSSOPT, visant à renouveler notre association et à vous proposer la possibilité de créer la fonction d'expert de haut niveau au sein de votre collectivité.

Il y a quelques mois, vous avez bien voulu répondre à ma demande d'instauration d'un travail régulier de notre association. Je vous remercie. Nous avons pu alors évoquer avec les services de l'État la possibilité de créer des postes de directeur de projet au sein des collectivités d'outils de gestion des ressources humaines comparables à ceux dont disposent les deux autres versants de la fonction publique. Or, depuis 7 ans, les collectivités locales attendent que le dispositif d'expert de haut niveau / directeur de projet soit mis en œuvre alors qu'il existe déjà pour les autres versants de la fonction publique.

Au moment où le monde territorial est en attente de signes de considération, une telle différence de traitement n'est pas acceptable. Vous sachant pleinement engagée auprès des collectivités territoriales et services publics de proximité, j'en appelle à votre soutien pour obtenir la mise en œuvre de cette mesure utile aux employeurs locaux et complémentaire à la loi de transformation de la Fonction Publique qui vient d'être adoptée.

Je vous prie de croire, Madame la Ministre, en l'expression de ma très haute considération.

Fabien TASTET  
Président de l'AATF

Association des Administrateurs Territoriaux de France - c/o GPFSA - 14, rue Le Corbusier - 94000 CRETEIL

4

5

# ZOOMS





# Résultats de l'enquête exploratoire sur la carrière des administrateurs territoriaux

28 janvier au 31 mars 2019

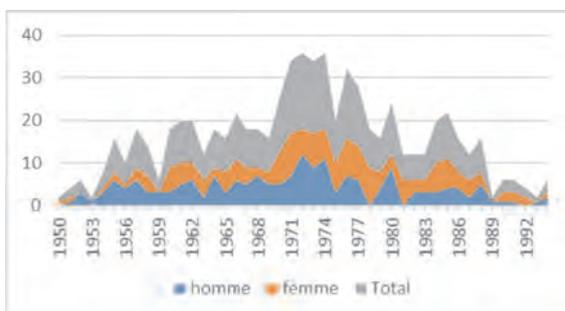
Par Clothilde FRETIN-BRUNET  
Vice-Présidente AATF



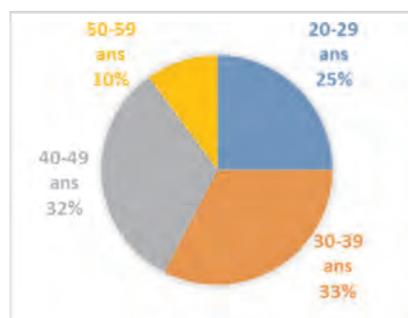
Sources : Enquête carrière AATF, 2019

Un échantillon représentatif de 362 répondants (34%), adhérents ou non de l'AATF

Structure de l'échantillon de répondants à l'enquête carrière des AT de 2019



Age à la titularisation dans le cadre d'emploi des Administrateurs territoriaux



## Le cadre d'emploi des AT a une forte identité

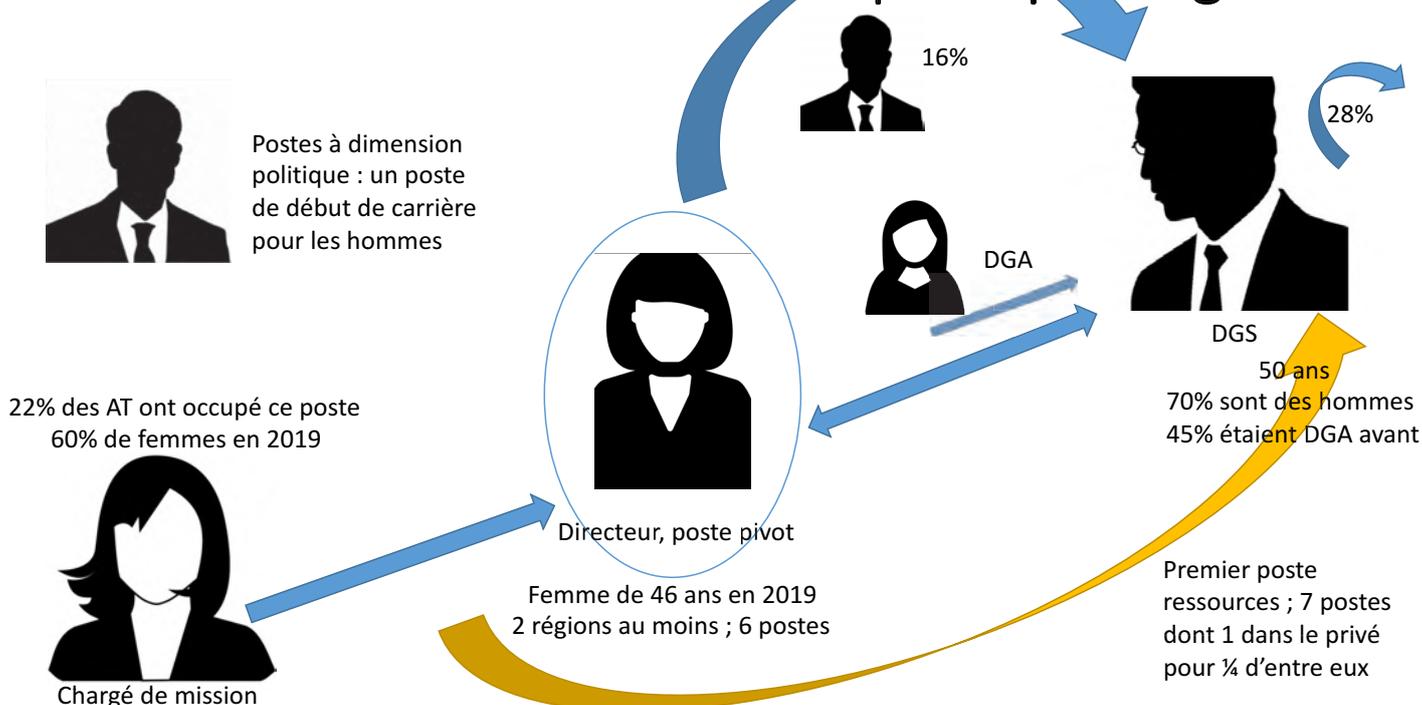
### Marqueurs

- Carrière diversifiée (60%) : 15 fonctions, 40 secteurs d'activité
- Carrière cohérente
- Évolution de carrière progressive
- Forte dimension managériale
- Impact des cycles électoraux

### Des origines et expériences variées

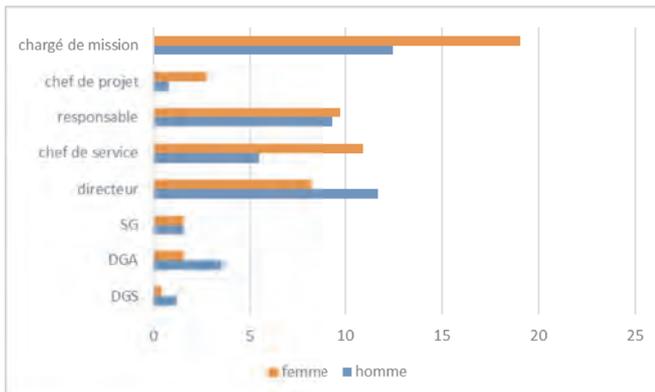
- 68% des répondants étaient fonctionnaires
- 30% des AT ont travaillé dans le secteur privé; 5% y travaillent actuellement ; 12% y envisagent une mobilité

## Les évolutions de carrière marquées par le genre



## Carrière et genre: pas d'exception pour les AT !

Premier poste à la sortie de l'INET (%)



Les femmes sont plus mobiles que les hommes => Une stratégie de **contournement du plafond de verre** ?

Pour favoriser la mixité,

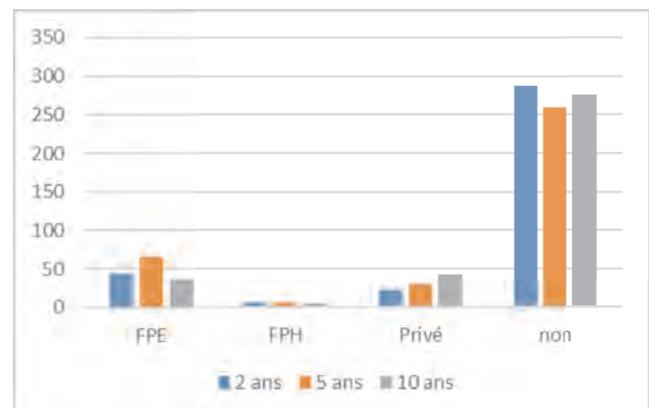
les femmes sont convaincues par l'utilité des **quotas et des concours**

formation, organisation du travail, traitement de base et entretien professionnel sont les dispositions les plus efficaces, pour les hommes

## Les AT sont très mobiles au sein de la FPT

- plus de 10 employeurs et 15 postes en carrière complète
- Durée moyenne de 3 ans sur chaque poste
- Dans 3 niveaux de collectivité différents en moyenne
- 10% ont travaillé ou travaillent à l'international ; 5% outre-mer

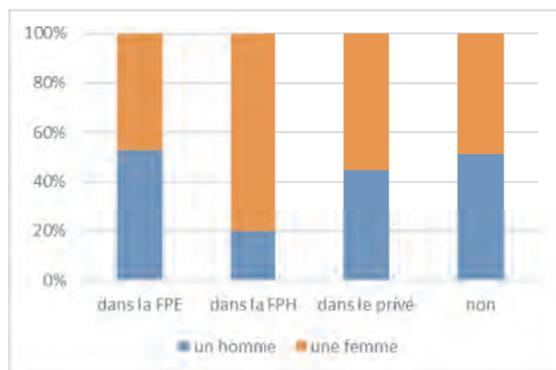
Nombre d'AT ayant le projet d'une mobilité hors FPT à 2/5/10 ans



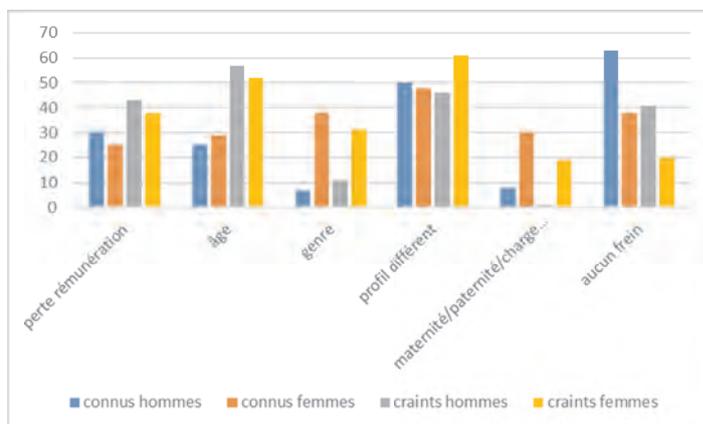
75% des AT envisagent de poursuivre leur carrière dans la FPT

## Mobilité hors FPT : un projet, des freins, un retour

Mobilité hors FPT: un projet pour 25% des AT => recherche de nouvelles pratiques, travail avec d'autres décideurs que les élus



Les freins à la mobilité, déjà connus ou craints



## Prochaine étape : enquête sur la mobilité des administrateurs publics

- Dans le calendrier de la mission Thiriez
- Partenariat AATF/AAEENA/ADH
- Inter-versants de la FP
- Exhaustive
- Concours des écoles
- Comité scientifique



=> RDV en septembre 2019 !

## 10 Enseignements clés

1. Le cadre d'emploi des AT a une identité : il permet une **évolution de carrière ascendante, diversifiée et à forte connotation managériale**. Parmi les marqueurs des carrières des administrateurs territoriaux, les cycles électoraux et les décharges de fonction sont tout à fait spécifiques.
2. **Etre DGS n'est pas une fin en soi : 43% de l'échantillon l'a déjà été mais ne l'est pas forcément resté.** 21% des répondants de l'échantillon exercent actuellement une fonction de DGS. 70% sont des hommes. Les femmes passent systématiquement par un poste de DGA avant d'être DGS.
3. **Le poste de directeur est un poste pivot dans la carrière des AT** et qui permet des évolutions de carrière horizontales (niveaux de collectivité et organismes différents, mais souvent sur un même métier)
4. Les **postes à dimension politique**, hors emplois fonctionnels, sont des postes de début de carrière. Ils sont, à 82%, occupés par des hommes. Ce sont des postes de milieu ou de fin de carrière pour les femmes.
5. Un **administrateur territorial est mobile dans la FPT** : 3 ou 4 employeurs en moyenne et jusqu'à une dizaine au cours d'une carrière complète ; 6 postes en moyenne et jusqu'à 15 pour les plus mobiles en carrière complète (durée moyenne de 3 ans sur chaque poste) ; dans 3 niveaux de collectivité différents en moyenne ; 30% ont travaillé dans au moins deux régions (périmètre actuel), 10% des répondants travaillent ou ont déjà travaillé à l'international, 5% outre-mer...75% des AT envisagent de poursuivre leur carrière dans la territoriale.
6. **20 à 28 % des répondants envisagent une mobilité hors de la FPT**, plutôt à un horizon de 5 ans, probablement pour achever les missions engagées sur le mandat électoral en cours et se donner des possibilités de changement de poste au-delà. A noter que **23% des AT disent ne pas savoir comment accéder aux postes hors de la FPT**. La FPE est plébiscitée. Les femmes sont plus nombreuses à envisager une mobilité dans la FPH et dans le privé.
7. **Les AT qui effectuent des mobilités hors de la FPT y reviennent**. En effet, 9% des AT répondants ont intégré un corps de la FPE (administrateur civil, magistrat administratif ou financier, préfectorale), après avoir passé en moyenne 17 ans dans la FPT.
8. **Freins à la mobilité**. Hommes et femmes sont égaux dans leur crainte que les recruteurs n'osent pas embaucher des profils différents. Il en est de même pour la perte de rémunération. L'âge est un frein pour les cinquantenaires. Être femme et charge de famille reste un problème pour les femmes, non partagé par les hommes (et quel que soit l'âge des répondants). Les « accidents de carrière » concernent autant les hommes que les femmes, mais on dénombre davantage de décharge de fonction pour les hommes. Les hommes sont en effet plus souvent détachés sur emplois fonctionnels que les femmes. Les administratrices connaissent le chômage, deux fois plus souvent que les hommes, des postes non choisis ou des départs contraints.
9. **Les femmes sont nettement plus mobiles que les hommes** (mobilité géographique, postes, versants de la fonction publique) : **une stratégie de contournement du plafond de verre ? Pour favoriser la mixité, les femmes sont convaincues par l'utilité des quotas et des concours**. Les hommes considèrent que c'est la formation, l'organisation du travail, le traitement de base et l'entretien professionnel qui sont les dispositions les plus efficaces.
10. **L'engagement associatif, politique, culturel est autant le fait des hommes que des femmes, les hommes davantage dans le sport et les femmes dans l'enseignement et la formation.**



## Liste des ambassadeurs de l'AATF

Nom	Secteur	Fonction
Charles-Thibault Petit	Général	Coordonnateur national
Marilyn Hesry	AAI	Ambassadrice Autorités administratives indépendantes
Amaury Brandalise	Assemblée nationale	Ambassadeur Assemblée nationale et Ministère de l'Intérieur
Cédric Grail	Cabinets ministériels	Ambassadeur cabinets ministériels
Laurent Catinaud	"Corps de contrôle"	Ambassadeur CRC
Coralie Garraud-Urruty		Ambassadrice Cour des comptes
Matthieu Ly Van Luong		Ambassadeur Chambres régionales des comptes
François Thomazeau		Ambassadeur Inspection générale des finances (IGF)
Philippe Vircondelet		Ambassadeur Inspection générale des affaires sociales (IGAS)
Stéphane Le Ho	Administrations centrales d'Etat	Ambassadeur administrations centrales de l'Etat
Laurent Roturier		Ambassadeur Ministère des affaires culturelles
Edouard Thieblemont		Ambassadeur Ministère de la Justice
Jean-Louis Rocheron	"International et Europe"	Délégué national à la coopération et à l'international
Louis-Antoine Souchet		Ambassadeur Agence Française de développement (AFD)
Thierry Vautrin		Ambassadeur Secrétariat général aux affaires européennes
Marc Daniel	Opérateurs culturels et Musées	Ambassadeur opérateurs culturels et Musées
Matthieu Detrez-Jacquín		Ambassadeur opérateurs culturels et Musées
Laurent Gonzalez	"Parapublic"	Ambassadeur SEM et Bailleurs sociaux
Sébastien Maire		Ambassadeur UGAP
Gwènola Martin		Ambassadrice Caisse des dépôts et des consignations
Nicolas Aury	Secteur privé	Ambassadeur secteur privé
Stanislas Jacquy	Social et médico-social	Ambassadeur secteur social et médico-social
Véronique Balbo-Bonneval	"Universités"	Ambassadrice Universités
Raphaëlle Pointereau		Ambassadrice Universités
Alice Lapray	Ville de Paris	Ambassadrice Ville de Paris



Le 9 août 2019

**Monsieur Olivier DUSSOPT**  
Secrétaire d'État auprès du Ministre  
de l'Action et des Comptes publics  
139 rue de Bercy  
75572 PARIS Cedex 12

Monsieur le Ministre,

La loi de transformation de la fonction publique a été promulguée le 30 juillet dernier.

Tout au long du processus législatif, l'Association des Administrateurs Territoriaux de France a porté des propositions d'évolution du droit existant, en matière notamment de gestion des agents publics, d'égalité des chances, d'égalité professionnelle homme femme, de mobilités inter-fonctions publiques, d'égal accès aux emplois publics, d'efficacité de l'administration, de reconnaissance de nouveaux droits des agents et des employeurs, etc. Plusieurs de ces mesures ont été retenues et nous tenons à vous en remercier.

Nous souhaitons également être force de proposition dans la période réglementaire qui s'ouvre, en particulier sur les dispositions liées aux procédures de recrutement, aux emplois fonctionnels et à la déontologie.

Dans ce cadre, nous souhaitons vous rappeler l'urgence de mettre un terme au retard pris dans l'élaboration du décret d'application de l'article 6-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale. Cet article renvoie à un décret d'application la mise en œuvre des missions d'experts de haut-niveau et de directeur de projet dans le versant territorial de la fonction publique. Des décrets d'application ont ainsi été publiés en ce qui concerne la fonction publique d'Etat, hospitalière et la Ville de Paris. Or, malgré les demandes répétées des organisations d'employeurs et des associations professionnelles, le décret d'application concernant la fonction publique territoriale n'a toujours pas été publié.

Cette différence de traitement entre fonctions publiques ne trouve aucune justification, d'autant que la publication de ce décret s'inscrirait parfaitement dans la philosophie portée par la loi de transformation de la fonction publique. En effet, il permettrait de renforcer les possibilités de mobilité en offrant des supports de postes supplémentaires pour l'accueil ou le retour de mobilité et détachement. Il favoriserait les parcours ascensionnels au service d'une meilleure égalité des chances et égalité professionnelle homme femme en créant une nouvelle catégorie de postes à

responsabilité entre les emplois fonctionnels et les emplois de direction. Il interviendrait en complément utile des contrats de mission prévus dans la nouvelle loi. Enfin, il n'imposerait aucune dépense obligatoire nouvelle aux employeurs locaux dès lors que ceux-ci resteraient maîtres du processus de création de ces postes.

Vous trouverez en courrier joint un projet de rédaction de ce décret et nous sommes à votre disposition ainsi qu'à celle de vos services pour faire aboutir ce projet très attendu.

Je vous prie de croire, Monsieur le Ministre, en l'expression de ma haute considération.

Fabien TASTET

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Président de l'AATF



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX  
**S'ENGAGER**  
SUR NOS TERRITOIRES

Contact :  
Francine GOUSSET  
Collaboratrice AATF  
contact.aatf@gmail.com  
01 41 94 30 24



Créteil, le 9 août 2019

**MINISTRE DE LA COHESION  
DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS  
AVEC LES COLLECTIVITES TERRITORIALES**  
Mme Jacqueline GOURAULT  
20, rue de Ségur  
75700 Paris 07 SP

Madame la Ministre,

Je me permets de vous adresser le courrier que je viens de faire parvenir à votre collègue, Olivier DUSSOPT, visant à renouveler notre demande de doter les élus locaux de la possibilité de créer la fonction d'expert de haut niveau et directeur de projet au sein de leur collectivité.

Il y a quelques mois, vous aviez bien voulu prendre en considération ma demande d'instauration d'un travail régulier de notre association avec la DGCL, ce dont je vous remercie. Nous avons pu alors évoquer avec les services de l'Etat la nécessité de doter les collectivités d'outils de gestion des ressources humaines comparables à ceux dont disposent les deux autres versants de la fonction publique. Or, depuis 7 ans, les collectivités locales attendent que le dispositif d'expert de haut niveau / directeur de projet soit mis en œuvre alors qu'il existe déjà pour les autres versants de la fonction publique.

Au moment où le monde territorial est en attente de signes de considération, une telle différence de traitement n'est pas acceptable. Vous sachant pleinement engagée auprès des collectivités territoriales et services publics de proximité, j'en appelle à votre soutien pour obtenir la mise en œuvre de cette mesure utile aux employeurs locaux et complémentaire à la loi de transformation de la Fonction Publique qui vient d'être adoptée.

Je vous prie de croire, Madame la Ministre, en l'expression de ma très haute considération.

**Fabien TASTET**

**Président de l'AATF**



## ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX

# Administrateurs territoriaux : pourquoi nous recruter ?

Les administrateurs territoriaux sont les hauts fonctionnaires du versant territorial du secteur public. Ils sont l'équivalents d'une part des administrateurs civils ou des membres des grands corps (versant Etat du secteur public) et d'autre part des directeurs d'hôpitaux (versant hôpital du secteur public).

Les administrateurs territoriaux peuvent occuper des fonctions de cadre supérieur et dirigeant dans les collectivités de plus de 40 000 habitants : directeur général, directeur général adjoint, directeur, directeur adjoint, etc.

L'AATF est leur association professionnelle.

### Pourquoi nous recruter ?

- **Nous avons la culture du travail avec l' élu.** Les administrateurs territoriaux ont choisi ce métier pour servir l'intérêt général sous l'autorité des élus et pour collaborer avec eux quotidiennement. L'AATF entretient des liens anciens et coopératifs avec toutes les associations d'élus. Du fait de notre formation de pointe et de l'expérience acquise au fil de plusieurs postes dans les collectivités locales, nous savons sécuriser les élus sur les matières spécifiques à l'action publique locale (marchés publics, déontologie, responsabilité budgétaire et financière, etc) et circonscrire les risques inhérents à leur mandat.
- **Nous sommes des hauts fonctionnaires de terrain,** capables d'écoute des habitants, soucieux de réactivité dans la conception et l'exécution des politiques publiques, rompus au dialogue social.
- **Nous sommes un réseau d'influence.** L'AATF est un laboratoire d'idées qui dialogue régulièrement avec les pouvoirs publics. Les administrateurs territoriaux ont des parcours diversifiés qui les conduisent à exercer des fonctions à l'Etat, dans les juridictions, dans l'économie mixte. Ainsi, nous connaissons les autres décideurs publics (conseillers ministériels, responsables des administrations centrales, administrateurs au Parlement et attachés parlementaires, corps préfectoral, conseillers des CRC, etc). Auprès d'eux, nous sommes en capacité de faire valoir les intérêts de leur collectivité.
- **Nous savons dialoguer avec le secteur privé.** Grâce à l'initiative "regards croisés public privé" de l'AATF, nous avons l'habitude d'échanger avec des entreprises, nous comprenons les enjeux des dirigeants privés. C'est un atout pour faire progresser le développement économique et l'aménagement des collectivités.
- **Nous avons une expertise reconnue sur les thématiques qui seront au coeur des mandats à venir :** la transition énergétique et l'innovation dans les politiques publiques, le numérique et le management.

### Comment nous recruter ?

Les administrateurs territoriaux peuvent être recrutés à la sortie de leur école de formation initiale l'INET. Ils sont alors immédiatement disponibles. Ils sont stagiaires de la fonction publique territoriale pendant six mois. Les administrateurs territoriaux peuvent être également recrutés lorsqu'ils figurent sur la liste d'aptitude issue de l'examen professionnel. Ils peuvent enfin être recrutés par voie de mutation dans des délais rapides. Ils peuvent faire l'objet de la procédure de détachement.

## LES ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX EN CHIFFRES, DATES, EVENEMENTS CLÉS...

- **Les Administrateurs Territoriaux sont la 1<sup>ère</sup> catégorie professionnelle**, hors fonction publique d'Etat, présente au sein des Cours Régionales des Comptes.
- **Le Congrès 2020** de l'AATF est consacré à la transition énergétique et vise à doter tous les administrateurs territoriaux d'une boîte à outils "développement durable".
- L'AATF a été la **1<sup>ère</sup> organisation professionnelle** à s'engager dans l'innovation publique en matière de ressources humaines, grâce à son initiative LabAATF lancée en 2015.
- **2016** : l'AATF est sollicitée par Annick Girardin, Ministre de la fonction publique, pour accompagner le lancement du cycle gouvernemental de conférences "La fonction publique du 21<sup>ème</sup> siècle".
- L'AATF compte en son sein **238 experts** en coopération internationale.
- **20 septembre** : l'AATF rencontre la direction des affaires publiques de Facebook.
- Les administrateurs territoriaux sont la **catégorie professionnelle la plus représentée** à la tête des régions (39% des postes), des départements (46%), des villes de 80 000 habitants (55%).



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

### Un administrateur territorial est aussi :

- Conseiller référendaire à la Cour des Comptes
- Directeur des Ressources Humaines du Louvre
- Cheffe d'entreprises
- Dirigeant de Société d'Économie Mixte
- Secrétaire générale adjointe de l'Agence de lutte contre le dopage
- Directrice générale d'université
- Secrétaire général adjoint DIRECCTE
- Préfet
- Directeur administratif et financier de SDIS
- Etc.

### Comment nous contacter ?

ASSOCIATION DES ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX DE FRANCE  
C/O Grand Paris Sud Est Avenir  
Direction Générale des Services  
Europarc - 14, rue Le Corbusier  
94046 CRETEIL cedex

[contact.aatf@gmail.com](mailto:contact.aatf@gmail.com)

[www.administrateurs-territoriaux.asso.fr](http://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr)

☎ 01 41 94 30 24

# L'INNOVATION PUBLIQUE COMME MARQUE DE FABRIQUE

# L'INNOVATION PUBLIQUE COMME MARQUE DE FABRIQUE

Assurant un rôle précurseur en matière d'innovation publique (notamment en participant au lancement de la "Fonction publique du 21<sup>ème</sup> siècle" au Ministère de la Fonction Publique le 5 septembre 2016), l'AATF a développé depuis 2015 une initiative globale, le Lab'AATF, au bénéfice de ses membres. Elle se traduit par de multiples actions qui visent à faire des administrateurs territoriaux des managers en phase avec les mutations du monde du travail, et notamment les enjeux de participation, d'efficacité et de la transition numérique.

Parce que l'innovation est aussi affaire de fertilisation croisée, l'AATF a développé les ponts avec le secteur privé notamment avec la démarche regards croisés Public/Privé.

Enfin, convaincue que l'écosystème local est l'un des plus féconds matière d'innovation, l'AATF travaille à la valorisation des projets et expériences portées par les collectivités locales en la matière.

## Avril

L'AATF, pionnière de l'innovation manageriale, participe à la 3<sup>ème</sup> **cousinade** organisée par la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) et intègre le **hub des communautés de la transformation publique**.

### LE LAB'AATF PRESENT A LA COUSINADE, EVENEMENT ANNUEL DE L'INNOVATION PUBLIQUE

Le Lab'AATF avec Harmony Roche, sa coordinatrice nationale était présent à La Cousinade, l'événement annuel de l'innovation publique !



Le labAATF c'est concret : 70 personnes dans le réseau du Lab qui partagent sur l'innovation !



## Mai

Le lab AATF participe aux entretiens de l'Innovation territoriale à Toulouse. Journée d'étude manageriale organisée par la Lettre du cadre. L'AATF, précurseur en matière d'innovation manageriale est partenaire, dans la continuité de l'étude sur les pratiques manageriales réalisée en 2018.

## Juillet

30<sup>ème</sup> Congrès AATF à Orléans sous le patronage de la figure inspirante de Léonard de Vinci, l'AATF crée les **prix Leonard et récompense des collectivités qui se distinguent par l'innovation dans les politiques publiques**. Léonard d'or pour le projet Néojob (Job 41 et Job Touraine) !



ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX

### 30<sup>ème</sup> Congrès de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France

4 & 5 juillet 2019

Centre de Conférences d'Orléans



#### 5 ATELIERS THÉMATIQUES

■ Intervention de Jacqueline Gourault, Ministre, suivie d'un échange avec les congressistes "Vers un nouvel acte de décentralisation"

#### Remise du prix Lab AATF

#### 2 SÉQUENCES PLÉNIÈRES

■ "Fonction Publique, et après ?"

■ "La nature peut-elle inspirer l'action publique locale ?"

■ Créatifs dans nos territoires à l'image de Léonard

Remise des prix Léonard



30<sup>ème</sup> Congrès AATF : bravo à la Ville de Mantes-la-Jolie qui remporte la 2<sup>ème</sup> édition du Prix du Lab'AATF remis lors de notre Congrès d'Orléans, pour le projet : "l'innovation managériale à petits pas" ! Caluire et Cuire fut le 1<sup>er</sup> lauréat du Lab'AATF en 2018.



#### QUAND LA DELEGATION IDF RENCONTRE FACEBOOK

La délégation Ile-de-France a rencontré la délégation Affaires Publiques de Facebook le vendredi 20 septembre dans les locaux de Facebook. Vous n'avez pas pu participer à la rencontre de la délégation Affaires publiques de Facebook ? On revient sur cette rencontre.

Un échange avec **M. Anton Maria Battesti**, directeur des affaires publiques facebook, **Mme Clotilde Briend**, public policy manager Facebook et **Mme Elisa Bori**, Politics and government outreach manager for France and Southern Europe autour de :

- la place de Facebook dans le débat public,
- la présence des pouvoirs publics sur les réseaux sociaux et les enjeux posés par ces nouveaux modes d'échanges avec les usagers,
- les enjeux de la transition numérique (open data, big data, cybersécurité et défense) et le rôle que les GAFA peuvent y exercer.



## Novembre

Pour la 3<sup>ème</sup> édition du Grand Prix de l'Innovation Managériale du Lab'AATF et à l'occasion de la semaine de l'Innovation Publique, le jury a choisi de récompenser un projet tourné vers le design de service interne porté par Lorient Agglomération en présence de nos partenaires GMF, La Poste **Doriane Huart (Vice-Présidente AATF)** et Steve Krief et Sylvie Richard, EAT Promotion Georges Sand, autour de **Harmony Roche**, déléguée nationale. La remise officielle du Grand Prix se fera lors de l'assemblée générale de décembre.

## Décembre

La DR Bretagne organise un événement managérial "Les Causeries" co-organisé par le lab'AATF et l'université Rennes 2.

**Le Lab'AATF**  
267 abonnés  
1 an(s) • Modifié

Première édition du Grand Prix du Lab'AATF: félicitations à la **COMMUNE DE CALUIRE ET CUIRE** lauréate de notre prix de l'innovation managériale pour son projet de transformation du management de la collectivité. ...voir plus



## Septembre

L'AATF rencontre la direction des affaires publiques de Facebook, dans le cadre du programme événementiel de la DR IDF. Au programme des échanges : régulation et modération des contenus (fake news, prosélytisme, ingérences étrangères), gestion des données personnelles, régulation des campagnes électorales, offre de services au secteur public, politique interne de lutte contre les discriminations et la parité.

DES VALEURS  
AU CŒUR DE  
NOTRE PROJET :  
L'ÉGALITE DES CHANCES,  
L'ÉGALITE  
PROFESSIONNELLE  
FEMME HOMME

# DES VALEURS AU CŒUR DE NOTRE PROJET : L'ÉGALITÉ DES CHANCES, L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMME HOMME

Mobilisée de longue date pour l'égalité professionnelle femme homme, paritaire dans toutes ses instances, l'AATF a obtenu des avancées législatives lors de l'adoption de la loi de transformation de la fonction publique d'août 2019 et poursuit son engagement en travaillant collectivement avec des acteurs du secteur public et du secteur privé. Plus globalement, notre association agit pour que la promesse républicaine d'égalité des chances, inscrite à l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, soit mieux mise en œuvre dans notre pays. Ainsi, la fonction publique est un vecteur d'ascension sociale qu'il convient de conforter.

## Mars

Au CESE, l'AATF organise en partenariat avec le laboratoire de l'égalité un **petit déjeuner débat sur le plafond de verre**. Égalité professionnelle femme homme, combat historique de l'AATF !

## Juin

Dans une tribune commune dans **Libération** avec Administration Moderne et le Laboratoire de l'Égalité, l'AATF rappelle la nécessité d'aller plus loin que ce que le projet de loi Dussopt prévoit en matière d'égalité professionnelle : imposer des quotas sur les stocks et non les flux, élargir les quotas à tous les encadrants, abaisser le seuil des quotas pour les collectivités locales, généraliser à la fonction publique l'index utilisé dans le privé pour l'égalité salariale, etc. Ces revendications donnent corps à un courrier de saisine du Ministre signé par l'ensemble des réseaux mobilisés pour l'égalité professionnelle femme homme.




Paris, le 5 juin 2019

Madame la Ministre,

Nous nous permettons de revenir vers vous en première lecture par l'Assemblée nationale du projet de loi de transformation de la fonction publique.

Le texte a été enrichi, notamment pour ce qui concerne les plans d'actions pluriannuels (article 29) et nous nous en réjouissons.

Pour autant, ce texte nous paraît encore assez éloigné des attentes des réseaux féminins de la fonction publique, dans la mesure où il n'améliore que très marginalement le dispositif permettant de reconnaître la place des femmes dans la gouvernance publique (article 30). Le fait de se limiter à ce qui a été négocié avec les syndicats met totalement de côté la question de la place des femmes dans la gouvernance publique, sujet majeur pour l'amélioration de celle-ci. Ce sujet n'est en effet, pas plus porté par les syndicats que par les employeurs, dans la mesure où les mécanismes d'éviction des femmes aux postes de responsabilités sont systémiques et partagés par toutes les formes d'organisations. S'il n'y a rien d'étonnant à ce que ce sujet ne soit pas pris en compte, nous le regrettons très vivement.

La position de retrait adoptée à ce stade nous semble ainsi contradictoire avec la Grande cause du quinquennat et toutes les déclarations présidentielles et ministérielles sur la nécessaire amélioration de la place des femmes dans la gouvernance publique, dont récemment celle du G7 Femmes, énonçant cet axe de progrès comme une priorité.

Nous nous permettons d'attirer à nouveau votre attention sur l'importance des dispositions que nous défendons (et que vous trouverez ci-joint), qui nous paraissent, à la lumière de notre expérience

TRIBUNE

## Il faut favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes pour transformer la fonction publique

Par Olga Trostiansky, présidente du Laboratoire de l'égalité, Fabien Tastet, Président de l'association des administrateurs territoriaux de France (AATF) et Les membres d'Administration Moderne, Association interministérielle des femmes hautefonctionnaires — 3 juin 2019 à 17:58

C'est le titre de la tribune publiée dans **Libération**. Le texte a été signé par trois associations partenaires dans ce domaine : l'AATF, le Laboratoire de l'égalité et Administration Moderne. L'article réaffirme la nécessité de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les trois versants de la fonction publique après des résultats mitigés de la loi Sauvadet.

## Il faut favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes pour transformer la fonction publique

Malgré un volontarisme affiché, l'administration peine à combler ses lacunes en matière de parité.  
3 juin 2019 à 17:58

**Tribune.** Érigée en cause nationale par le président de la République, l'égalité femmes-hommes constitue, pour toute organisation, un levier puissant de modernisation, d'efficacité d'action et de qualité de gouvernance. Autant d'objectifs particulièrement nécessaires dans la fonction publique, garante de la défense de l'intérêt général.

### Mécanismes discriminatoires

Les règles des concours de la République garantissent depuis 1945 un accès «sans distinction de rang ni de fortune, sans cooptation ni favoritisme». Pourtant, à recrutement identique pour les femmes et les hommes, les écarts en termes de déroulement de carrière restent frappants. La question des inégalités femmes-hommes dans l'ensemble de la fonction publique, comme ailleurs, est systémique : des mécanismes d'éviction et de discrimination des femmes sont à l'œuvre tout au long de leurs carrières. Grâce à un système de quotas, la loi Sauvadet (2016) a permis des avancées positives s'agissant de l'égal accès des femmes aux fonctions les plus élevées dans les trois versants de la fonction publique. Cependant, la publication en mars des chiffres officiels ternit son bilan : seulement 40% de personnes de chaque sexe parmi les personnes nommées dans les emplois principaux, 40% de personnes de chaque sexe parmi les personnes nommées dans les emplois d'encadrement supérieur n'ont pu accéder à la fonction publique d'Etat (36%), ni dans la fonction publique territoriale. La fonction publique hospitalière respecte l'exigence légale avec 49% de femmes.

Malgré une hausse continue de la représentation des femmes dans l'encadrement supérieur, les femmes ont besoin d'être soutenues tout au long de leur carrière. Les carrières interrompues, les temps partiels occupés à 82% par les femmes font partie des facteurs qui défavorisent un déroulement de carrière harmonieux. Si les femmes sont majoritaires en nombre dans la fonction publique, elles restent minoritaires dans l'encadrement supérieur et dirigeant. Au moment où le débat parlementaire bat son plein sur le projet de loi Dussopt, il importe de ne pas rater le coche de l'égalité professionnelle et d'en faire une véritable priorité au bénéfice de la transformation de la fonction publique. C'est pourquoi, le texte qui, tel qu'adopté en première lecture par l'Assemblée nationale, est en deçà de l'enjeu que représente l'égalité femmes-hommes, doit accueillir de véritables avancées.

### Renforcer, contraindre, sanctionner

Tout d'abord, il importe de maintenir la pression des pénalités financières pour les administrations qui ne respecteraient pas les règles de nominations équilibrées et d'utiliser les fonds récoltés pour financer des projets en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. En outre, il est nécessaire de renforcer le dispositif des nominations équilibrées sur les emplois de direction et d'élargir son périmètre aux juridictions, aux établissements publics au sens large et descendre son seuil d'application pour les collectivités de 20 000 habitants. De plus, ce dispositif doit absolument fixer des objectifs de nominations équilibrées sur le stock et pas seulement sur le flux des nominations, et concerner tous les niveaux d'encadrement.



L'AATF participe à la soirée "fonction publique et ascenseur social" organisée par la Cordée, jeune association avec laquelle l'AATF est en partenariat pour promouvoir l'égalité des chances. Pour l'AATF le concours, plutôt que le carnet d'adresse, est un vecteur de méritocratie qu'il faut préserver, notamment dans les débats relatifs à la loi Dussopt.

## Août

Parution au Jo de la loi de transformation de la fonction publique, qui porte la marque du travail d'influence de l'AATF. En particulier, attachée à favoriser les parcours des lauréats de l'examen professionnel d'AT, au nom de l'égalité des chances, **l'AATF a obtenu le droit au double détachement.**



**Françoise BELET, Déléguée nationale en charge de l'égalité professionnelle femme/homme.**

"En matière d'égalité professionnelle, l'actualité c'est la suite du vote de la **loi sur la transformation de la fonction publique** adoptée le 7 août dernier. A la suite de l'événement organisé par l'AATF le 9 septembre dernier au Sénat et parrainé par la sénatrice Marta de Cidrac « *L'égalité professionnelle où en sommes-nous ?* », une publication de synthèse est en préparation. Cet automne, nous réalisons un suivi des textes à venir sur la place des femmes dans la gouvernance des administrations en partenariat avec les autres réseaux féminins coordonnés par « Administration Moderne ». Et enfin, nous avons en projet une **rencontre avec Brigitte Grésy** qui préside le Haut Conseil à l'Égalité".

## Septembre

Nouvel événement égalité professionnelle femme homme au **Sénat** organisé Françoise Belet, déléguée nationale, l'AATF poursuit son engagement identitaire sur cette thématique pour laquelle nous avons obtenu des avancées dans la loi de transformation de la fonction publique. Lors de cet événement sous l'égide de la sénatrice De Cidrac, deux angles singuliers sont retenus : l'approche intergénérationnelle et la comparaison public privée.



## Octobre

élèves en CPI x3 , 500 € mensuels d'allocation par étudiant en CPI, ancrage territorial avec les IPAG /CPAG, les mesures "égalité des chances" de l'AATF se diffusent ! E.Chalas, rapporteur fonction publique - commission des lois pour le PLF 2020 propose un plan de développement des CPI.

## Novembre

Réunion de travail entre l'AATF et ses partenaires Administration Moderne et le Laboratoire de l'Égalité, pour fixer la **feuille de route du travail collectif à réaliser au service de l'égalité professionnelle femme homme en 2020 : place des femmes dans la gouvernance, extension de l'index de l'égalité des rémunérations au secteur public, partage d'expérience public privé, action internationale.**



# ZOOMS





Paris, le 5 juin 2019

Madame la Ministre,

Nous nous permettons de revenir vers vous après l'adoption en première lecture par l'Assemblée nationale du projet de loi de transformation de la fonction publique.

Le texte a été enrichi, notamment pour ce qui concerne les plans d'actions pluriannuels (article 29) et nous nous en réjouissons.

Pour autant, ce texte nous paraît encore assez éloigné des attentes des réseaux féminins de la fonction publique, dans la mesure où **il n'améliore que très marginalement le dispositif permettant de reconnaître la place des femmes dans la gouvernance publique (article 30). Le fait de se limiter à ce qui a été négocié avec les syndicats met totalement de côté la question de la place des femmes dans la gouvernance publique, sujet majeur pour l'amélioration de celle-ci.** Ce sujet n'est en effet, pas plus porté par les syndicats que par les employeurs, dans la mesure où les mécanismes d'éviction des femmes aux postes de responsabilités sont systémiques et partagés par toutes les formes d'organisations. S'il n'y a rien d'étonnant à ce que ce sujet ne soit pas pris en compte, nous le regrettons très vivement.

La position de retrait adoptée à ce stade nous semble ainsi contradictoire avec la Grande cause du quinquennat et toutes les déclarations présidentielles et ministérielles sur la nécessaire amélioration de la place des femmes dans la gouvernance publique, dont récemment celle du G7 Femmes, énonçant cet axe de progrès comme une priorité.

Nous nous permettons d'attirer à nouveau votre attention sur l'importance des dispositions que nous défendons (et que vous trouverez ci-joint), qui nous paraissent, à la lumière de notre expérience

quotidienne dans tous les ministères, les établissements publics, les autorités indépendantes, les collectivités locales, indispensables pour faire progresser à la fois la place des femmes dans la gouvernance et la modernisation de nos administrations. Comme vous le savez, il ne s'agit pas seulement d'une question d'égalité, mais de qualité et de performance de la décision publique.

Nous attendons beaucoup de ce qui pourra être acté bientôt devant la commission des Lois du Sénat et lors de la séance publique qui suivra.

Nous vous remercions encore une fois pour votre écoute.

Bien respectueusement à vous

**Les réseaux féminins de l'administration**

TRIBUNE

# Il faut favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes pour transformer la fonction publique

Par Olga Trostiansky, présidente du Laboratoire de l'égalité, Fabien Tastet, Président de l'association des administrateurs territoriaux de France (AATF) et Les membres d'Administration Moderne, Association Interministérielle des femmes hautes fonctionnaires — 3 juin 2019 à 17:58

C'est le titre de la tribune publiée mardi 4 juin 2019 dans « Libération ». Le texte a été signé par trois associations partenaires dans cet engagement, la nôtre l'AATF, le Laboratoire de l'égalité et Administration Moderne. L'article réaffirme **l'importance de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** dans les trois versants de la fonction publique après des résultats mitigés de la loi Sauvadet.

"Au côté de nos partenaires, nous mettons tout en oeuvre pour que le projet de loi sur la réforme de la fonction publique présente une réelle ambition sur ce thème au moment où démarre la discussion du projet au Sénat après l'adoption en première lecture à l'Assemblée Nationale.

En effet, nous pensons qu'une **fonction publique renouvelée** doit mieux prendre en compte la présence des femmes dans sa gouvernance au service des citoyens. C'était le sens de **l'initiative du 15 mars dernier organisée par l'AATF au CESE sur « le plafond de verre »**. Notre méthode se veut transversale en lien avec les autres délégations de l'AATF, notamment le Lab sur les aspects managériaux et aussi l'international.\*

**Françoise Belet**, Déléguée nationale de l'AATF "Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes"



## Il faut favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes pour transformer la fonction publique

Malgré un volontarisme affiché, l'administration peine à combler ses lacunes en matière de parité.

3 juin 2019 à 17:58

**Tribune.** Erigée en cause nationale par le président de la République, l'égalité femmes-hommes constitue, pour toute organisation, un levier puissant de modernisation, d'efficacité d'action et de qualité de gouvernance. Autant d'objectifs particulièrement nécessaires dans la fonction publique, garante de la défense de l'intérêt général.

### **Mécanismes discriminatoires**

Les règles des concours de la République garantissent depuis 1945 un accès «*sans distinction de rang ni de fortune, sans cooptation ni favoritisme*». Pourtant, à recrutement identique pour les femmes et les hommes, les écarts en termes de déroulement de carrière restent frappants. La question des inégalités femmes-hommes dans l'ensemble de la fonction publique, comme ailleurs, est systémique : des mécanismes d'éviction et de discrimination des femmes sont à l'œuvre tout au long de leurs carrières. Grâce à un système de quotas, la loi Sauvadet, adoptée en 2012, a permis des avancées positives s'agissant de l'égal accès des femmes et des hommes aux fonctions les plus élevées dans les trois versants de la fonction publique. Cependant, la publication en mars des chiffres officiels ternit son bilan : les objectifs pour 2017 de 40% de personnes de chaque sexe parmi les personnes nommées pour la première fois aux principaux emplois d'encadrement supérieur n'ont été atteints ni dans la fonction publique d'Etat (36%), ni dans la fonction publique territoriale (34%). Seule la fonction publique hospitalière respecte l'exigence légale avec 49%.

Malgré une hausse continue de la féminisation de l'encadrement supérieur, les femmes ont besoin d'être soutenues tout au long de leur carrière. Les carrières interrompues, les temps partiels occupés à 82% par les femmes font partie des facteurs qui défavorisent un déroulement de carrière harmonieux. Si les femmes sont majoritaires en nombre dans la fonction publique, elles restent minoritaires dans l'encadrement supérieur et dirigeant. Au moment où le débat parlementaire bat son plein sur le projet de loi Dussopt, il importe de ne pas rater le coche de l'égalité professionnelle et d'en faire une véritable priorité au bénéfice de la transformation de la fonction publique. C'est pourquoi, le texte qui, tel qu'adopté en première lecture par l'Assemblée nationale, est en deçà de l'enjeu que représente l'égalité femmes-hommes, doit accueillir de véritables avancées.

### **Renforcer, contraindre, sanctionner**

Tout d'abord, il importe de maintenir la pression des pénalités financières pour les administrations qui ne respecteraient pas les règles de nominations équilibrées et d'utiliser les fonds récoltés pour financer des projets en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. En outre, il est nécessaire de renforcer le dispositif des nominations équilibrées sur les emplois de direction et d'élargir son périmètre aux juridictions, aux établissements publics au sens large et descendre son seuil d'application pour les collectivités de 20 000 habitants. De plus, ce dispositif doit absolument fixer des objectifs de nominations équilibrées sur le stock et pas seulement sur le flux des nominations, et concerner tous les niveaux d'encadrement.

S'agissant de la lutte contre les inégalités salariales, le projet de loi est laconique. Plutôt que de renvoyer au plan d'action «égalité professionnelle» que doit prendre chaque employeur public d'ici à la fin 2020, il faut dès à présent prévoir au niveau législatif des contraintes en matière d'égalité salariale avec notamment l'application à l'ensemble de la fonction publique de l'index de l'égalité femmes-hommes tel que cela est d'ores et déjà prévu pour le secteur privé. Enfin, le projet de loi n'aborde pas la réduction des écarts femmes-hommes dans les taux de promotion alors que de nombreux verrous existent au cours de la progression de carrière des femmes – dans les passages de grades ou au tour extérieur. Ces distorsions ont un impact majeur dans la constitution ultérieure de viviers pour les postes les plus élevés. Il est donc indispensable d'introduire une disposition créant un écart maximal de dix points entre le rapport femmes-hommes chez les agents qui remplissent les conditions d'une promotion et le rapport femmes-hommes des agents finalement promus.

Pour réussir la grande cause du quinquennat de l'égalité professionnelle femmes-hommes, la loi de transformation de la fonction publique doit être à la hauteur de l'enjeu et ne pas constituer un rendez-vous manqué. Il y a un lien intrinsèque entre la modernisation de l'action publique et l'application d'une égalité réelle entre les femmes et les hommes au sein de l'administration. Au-delà du seul objectif de justice, cette égalité est un facteur puissant d'efficacité, d'innovation et de cohésion au service du pays.

[Olga Trostiansky présidente du Laboratoire de l'égalité](#) , [Fabien Tastet Président de l'association des administrateurs territoriaux de France \(AATF\)](#) , [Les membres d'Administration Moderne Association interministérielle des femmes hautes fonctionnaires](#)

LA PASSION DE  
LA TRANSMISSION  
AUX NOUVEAUX  
ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

# LA PASSION DE LA TRANSMISSION AUX NOUVEAUX ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX

La solidarité entre anciens et nouveaux hauts fonctionnaires territoriaux est au centre de notre projet associatif. Perpétuer et renouveler notre communauté professionnelle, au service de la décentralisation, est, pour cette dernière, un gage de pérennité et stabilité. Aussi l'AATF marque un soin particulier à détecter, accueillir et accompagner celles et ceux qui seront les administrateurs territoriaux de demain.

## Février

Le bureau de l'AATF se déplace à Strasbourg pour sa rencontre annuelle avec les élèves administrateurs.

## Juillet

Au 30<sup>ème</sup> congrès des administrateurs territoriaux, les nouveaux administrateurs territoriaux sont en vedette, notamment avec le partenariat AATF - Inet - MNT qui permet aux EAT de présenter une étude dans le cadre de l'observatoire social territorial.

## Août

Parution au JO de la loi de transformation de la fonction publique, qui porte la marque du travail d'influence de l'AATF. En particulier, attachée à favoriser les parcours des lauréats de l'examen professionnel d'AT, au nom de l'égalité des chances, **l'AATF a obtenu le droit au double détachement.**

### Liste des 31 lauréats de l'examen professionnel 2019

Bertrand ACHARD	Olivier LAMOUREUX
Guillaume AFONSO	Francis LE PAPE
Audrey ANTONETTI-GIACOBBI	Ingrid LEROUX
Nadège BONNEFOUS	Stéphane MAËS-COMBE
Mehdi BOUKERROU	Jean-Louis MAILLOT
Evelyne CHARRIER	Patricia MECHAIN
Valentina COSMA	Elodie MOULIS
Pascale CUQ	Guilhem PLAISANT
Christelle DERACHE	Lucile ROYER-ECOFFET
Gwenola DUBÉ	Valérie SABÉLAN
Vincent DUNGLAS	Véronique SCHOLASTIQUE
Geoffroy GREFF	Louisa SLIMANI
Laurent GUILLEMOT	Sonia TAYLLAMIN
Marie HOLST	Sandrine TRINQUIER
Sidonie JIQUEL	Yannick UHEL
Morgan LACLAUTRE	

## Octobre

L'AATF assiste comme chaque année à la remise des certificats d'aptitude aux EAT en fin de FIA. Cette année il s'agit de la promotion Gaston Monnerville. L'AATF accompagne les élèves dans leur prise de postes : publicité dans la Gazette, réseau des facilitateurs, mobilisation des DR pour la recherche d'emploi, etc.

### Promotion Gaston Monnerville [2018 - 2019]

Linda AGUEMOUNE	François GUIMBRETIERE
Thomas ALIS	Julie-Anne HIPPERT
Adrien AUDIRAC	Grégory JACOB
Clément AUMEUNIER	Wandrille JUMEAUX
Mathilde BARÈGES	Myriam LABBE
Julien BONNET	Lucie LE DU
Céline BRETTEL	Pierre LE SERREC
Michaël CALAIS	Anna LECCIA
Nicolas CHAPEY	Célia LEFEBVRE
Ludivine CHAUVET	Pascale LEFEBVRE
Lise CONIEL	Claire LEMEUNIER
Linda CORTEY	Clémentine LETERRIER
Manon DAUBAS	Letizia MURRET-LABARTHE
Priscille DEAL (CHOQUET)	Rodrigue MURZEAU
Stéphanie DELEBARRE	Mathieu PLÉSIAT
Marianne DEMAISON	Robin REICHERT
Sarah DESCARGUES	Marie Anais RENAULT ROUX
Emilia DIDYM	Maxime RICHARD
Joris DUMAZER	Rémi RIGOLIER
Sophie GEFFROTIN	Paul SARTON DU JONCHAY
Sarah GRESSET	Audrey SAUNION
Camille GUENEAU	Louise VERON

L'AATF rencontre la nouvelle direction de l'Inet pour relancer un dialogue qu'elle souhaite exigeant et constructif

## Novembre

Le Président de l'AATF écrit à chaque lauréat de la promotion Gaston Monnerville pour le féliciter de l'obtention de son certificat d'aptitude et l'accueillir dans la communauté des administrateurs territoriaux. Il l'assure de l'accompagnement de l'AATF tout long de sa carrière à travers des dispositifs précis : facilitateurs à la 1<sup>ère</sup> année de prise de poste, réseau de soutien aux collègues en difficultés, réseau de conseil juridique, fonds de solidarité, la-bAATF, etc. Il l'invite à s'engager dans la vie l'association comme par exemple dans le groupe de travail performance publique (qui porte nos 50 propositions pour une fiscalité rénovée), la task force statut, notre groupe de réflexion relatif à la haute fonction publique, notre groupe décentralisation. notre délégation nationale égalité professionnelle homme femme, etc.



Le 5 novembre 2019

Chers amis, chers collègues issus de la promotion Gaston Monnerville,

C'est avec beaucoup de plaisir que j'ai participé à votre cérémonie de remise de certificats. J'y ai ressenti fierté et émotion à voir s'agrandir la communauté des administrateurs territoriaux de France, à vous compter désormais pleinement en son sein. Je forme pour vous toutes et tous des vœux de réussite. Je vous souhaite de trouver votre chemin, à nulle autre pareil, parmi les multiples expériences et trajectoires que rend possible l'univers des collectivités locales. J'espère aussi que vous vous aventurerez dans d'autres sphères professionnelles, au nom de cette stratégie de diversification des parcours que nous défendons à l'AATF, car nos talents, notre agilité sont de plus en plus recherchés et que vous vous épanouirez dans la multiplicité des expériences.

Tout au long du parcours, l'AATF sera à vos côtés. Elle aura aussi besoin de vous pour continuer de grandir, de faire croire son activité, sa visibilité, son influence au service de ses adhérents et de l'action publique et continuer de s'inscrire dans la dynamique qu'elle connaît depuis plusieurs années.

Voici donc quelques références de nos collègues qui vont nous permettre de cultiver notre vivre ensemble, nos mobilisations et nos échanges réciproques :

- ⇒ Toute question liée aux nouvelles modalités de contactez nos 4 référents membres du bureau et notamment pour la formation de la FIA. Comme chaque année nous nous mobilisons pour celles et ceux qui ont un nouveau poste et faisons aussi le lien avec nos délégations régionales pour faciliter leur intégration.

Référents du bureau : Jean-Dominique PONCET [[jdponcet@ville-venissieux.fr](mailto:jdponcet@ville-venissieux.fr)], Remy BERTHIER [[berthier.re@gmail.com](mailto:berthier.re@gmail.com)], Thierry GEVAUDAN [[thierry.gevaudan@wanadoo.fr](mailto:thierry.gevaudan@wanadoo.fr)], Delphine JOLY [[delphine.joly@neuf.fr](mailto:delphine.joly@neuf.fr)]

- ⇒ Nouveau dispositif d'accompagnement pendant la 1<sup>ère</sup> année de prise de poste : notre CA a décidé il y a 2 ans que chaque collègue accédant à son primo emploi d'AT a désormais droit à l'accompagnement d'un(e) falcitateur/trice pendant cette 1<sup>ère</sup> année si décisive d'exercice professionnel : contactez Remy Berthier [[berthier.re@gmail.com](mailto:berthier.re@gmail.com)]

9

Dernier conseil de perfectionnement de l'année à l'Inet. Cette instance, créée par l'Inet à la demande de l'AATF il y a 4 ans, permet d'associer toutes les forces vives, dont les élèves, à la gestion de l'école.

### Promotion George Sand [2019 - 2020]

Sarah ABRIC	Erwan LAMOINE
Gaël ASTIER	Marylou LAPRAY
Julien BAHUAUD	Camille LE BRAS
Clotilde BARBOT	Agathe LEGOND
Thibault BERGER	Xavier LEIBAR
Christine BERNARDY-VERRET	Constance LEVIVIER
Julien BLONDEAU	Matthieu LHOMMEDE
Gaëlle BOURGOUIN	Louis METAIS
Jérémie CHOLLEY-SORLIN	Sara MOKRANI
Kevin CROUZET	Samira OUARDI
Amelie DIETLIN	Jérémy PALOTY
Gaëtan FLAVIGNY	Dorine PARRAVANO
Xavier GARRIGUES	Fanette PEYRATOUT
Francois GERONIMI	Sylvie RICHARD
Guillaume GORGE	Ariane RODEKHUR
Adeline HANNEDOUCHE	Cécile RODRIGUEZ
Chloé HARTMANN	Jean-Victor ROUX
Morgan JACQUEMIN	Cyril ROYER
Samuel JAULMES	Mathilde TOURÉ
Steve KRIEF	Camille VAN DER MEE
Marie LABURTHE	Elisabeth VOISIN
Friedelinde LAGIER	

10



# ZOOMS





Le 5 novembre 2019

Chers amis, chers collègues issus de la promotion Gaston Monnerville,

C'est avec beaucoup de plaisir que j'ai participé à votre cérémonie de remise de certificats. J'y ai ressenti fierté et émotion à voir s'agrandir la communauté des administrateurs territoriaux de France, à vous compter désormais pleinement en son sein. Je forme pour vous toutes et tous des vœux de réussite. Je vous souhaite de trouver votre chemin, à nulle autre pareil, parmi les multiples expériences et trajectoires que rend possible l'univers des collectivités locales. J'espère aussi que vous vous aventurerez dans d'autres sphères professionnelles, au nom de cette stratégie de diversification des parcours que nous défendons à l'AATF, car nos talents, notre agilité sont de plus en plus recherchés et que vous vous épanouirez dans la multiplicité des expériences.

Tout au long du parcours, l'AATF sera à vos côtés. Elle aura aussi besoin de vous pour continuer de grandir, de faire croître son activité, sa visibilité, son influence au service de ses adhérents et de l'action publique et continuer de s'inscrire dans la dynamique qu'elle connaît depuis plusieurs années.

Voici donc quelques références de projets et d'interlocuteurs qui vont nous permettre de cultiver notre vivre ensemble, nos mobilisations et engagements réciproques :

- ⇒ Toute question liée aux nouveaux administrateurs : contactez nos 4 référents membres du bureau et notamment pour la recherche de poste au terme de la FIA. Comme chaque année nous nous mobilisons pour celles et ceux qui n'ont pas encore de poste et faisons aussi le lien avec nos délégations régionales pour faciliter les recherches.

Référents du bureau : Jean-Dominique PONCET [[jdponcet@ville-venissieux.fr](mailto:jdponcet@ville-venissieux.fr)], Rémy BERTHIER [[berthier.re@gmail.com](mailto:berthier.re@gmail.com)], Thierry GEVAUDAN [[thierry.gevaudan@wanadoo.fr](mailto:thierry.gevaudan@wanadoo.fr)], Delphine JOLY [[delphine.joly@neuf.fr](mailto:delphine.joly@neuf.fr)]

- ⇒ Nouveau dispositif d'accompagnement pendant la 1<sup>ère</sup> année de prise de poste : notre CA a décidé il y a 2 ans que chaque collègue accédant à son primo emploi d'AT a désormais droit à l'accompagnement d'un(e) falicitateur/trice pendant cette 1<sup>ère</sup> année si décisive d'exercice professionnel : contactez Remy Berthier [[berthier.re@gmail.com](mailto:berthier.re@gmail.com) ]

- ⇒ Fonds de solidarité : Ce dispositif que nous avons créé est destiné à ceux qui connaissent des difficultés financières, au terme de la FIA et en lien avec la recherche de poste. Contactez Ludovic LAMY [[ludovic.lamy@finances.gouv.fr](mailto:ludovic.lamy@finances.gouv.fr)]
- ⇒ Actualisation de la fiche adhérent (indispensable, pour qu'on ne se perde pas de vue !), ré-adhésion 2020 : utilisez votre espace adhérent sur le site et si besoin contactez Francine GOUSSET [[aatf.adm@gmail.com](mailto:aatf.adm@gmail.com)] en charge de la gestion des questions administratives et Sigrid BERGER [[sigridmberger@gmail.com](mailto:sigridmberger@gmail.com)], collaboratrice de l'AATF.
- ⇒ Conseil juridique / RH : contactez le délégué national : Jean-Claude MEFTAH [[jcmefth@gmail.com](mailto:jcmefth@gmail.com)]
- ⇒ Prise de contact avec les délégations régionales du ressort de votre collectivité de recrutement, consultez la carte des délégués sur le site ou contactez Alice DESPREZ [[desprez.alice@gmail.com](mailto:desprez.alice@gmail.com)] et Clothilde FRETIN-BRUNET [[aatfclothildefretin@gmail.com](mailto:aatfclothildefretin@gmail.com)], vice-présidente, qui sont les membres du Bureau en charge de la coordination nationale des DR.
- ⇒ Think tank AATF : l'AATF est désormais présente dans le débat public. En 5 ans 40 de nos propositions ont été reprises dans le droit positif. Nous sommes très actifs dans les débats actuels sur la réforme de la taxe d'habitation, de la Haute Fonction Publique et la future loi décentralisation. Nous avons obtenu des inflexions majeures sur le projet de loi de transformation de la fonction publique. Pour continuer de promouvoir nos idées, intégrez nos différents groupes de travail :
- [Le réseau thématique "performance publique"](#)  
Le pilote membre du bureau : Philippe LAPORTE [[p.laporte@la-cab.fr](mailto:p.laporte@la-cab.fr)]  
Ce réseau traite des questions relatives à la gestion optimisée des ressources financières des collectivités locales : réforme de la fiscalité, péréquation, maîtrise de la dépense locale etc. Il vient de produire 10 propositions pour une réforme fiscale locale.
  - [La task force « Réforme de la fonction publique »](#)  
Le pilote membre du bureau : Amaury BRANDALISE [[amaury.brandalise@gmail.com](mailto:amaury.brandalise@gmail.com)]
  - [Mission Thiriez et réforme de la Haute Fonction Publique](#) : Contactez Clothilde FRETIN-BRUNET [[aatfclothildefretin@gmail.com](mailto:aatfclothildefretin@gmail.com)]
- Les membres des réseaux thématiques produisent des notes, participent à des auditions, préparent des interventions-ripostes... En vous investissant dans un réseau, vous contribuez à l'enrichir. En retour, vous pouvez vous appuyer sur l'intelligence collective de ce réseau et son expertise dans votre quotidien professionnel. Toutes les bonnes volontés sont les bienvenues. Soyez acteurs de l'AATF !
- ⇒ Soutien aux collègues en difficulté : Franck PAULHE [[franck.paulhe@deux-sevres.fr](mailto:franck.paulhe@deux-sevres.fr)], et Jean-Dominique Poncet [[jdponcet@ville-venissieux.fr](mailto:jdponcet@ville-venissieux.fr)], Naaïma MEJANI [[mejani.naaima@gmail.com](mailto:mejani.naaima@gmail.com)]

- ⇒ Annonces de postes à publier : Directement via votre compte sur le site de l'AATF
- ⇒ Mobilisation pour l'égalité professionnelle femmes/hommes : pour se renseigner ou s'engager, contactez notre déléguée nationale, Françoise BELET [[francoise.belet@orange.fr](mailto:francoise.belet@orange.fr)]
- ⇒ Lab'AATF : innovons dans nos territoires, l'initiative d'innovation managériale et organisationnelle de l'AATF qui soutient les collègues qui s'engagent dans des démarches innovantes au sein de leurs collectivités.  
Déléguée nationale : Harmony ROCHE [[harmony67100@hotmail.fr](mailto:harmony67100@hotmail.fr)]

Et bien d'autres encore, à découvrir sur le [site](#), dans notre newsletter et nos réseaux sociaux :

Avec mon fidèle souvenir,

Fabien TASTET  
Président de l'AATF

  
D- S - r

[Facebook](#)



[Twitter](#)



[SiteAATF](#)



[Contact](#)

Site AATF : <http://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr>

Contact : [contact.aatf@gmail.com](mailto:contact.aatf@gmail.com)



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX



Les administrateurs territoriaux de la promotion Gaston Monnerville,  
**Des compétences au service de vos collectivités !**



© Pascal Bastien

Les administrateurs territoriaux sont les cadres supérieurs qui accompagnent les élus locaux dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets et le management des équipes.

Innovation, management, appui au pilotage, ressources, solidarités, développement et aménagement des territoires, éducation, culture... autant de domaines dans lesquels les élèves de la promotion Gaston Monnerville souhaitent travailler en équipe, au service des collectivités territoriales de 40 000 habitants et plus.

Après dix-huit mois de formation à l'INET, ils ont multiplié les expériences et approfondi leur maîtrise des enjeux territoriaux.

Leur capacité d'adaptation, leur sens du collectif et leur engagement pour le service public seront autant d'atouts pour les collectivités qui les recruteront.

Disponibles dès à présent pour être recrutés, ces femmes et hommes sont prêts à mettre leurs compétences et leur motivation au service des territoires, de leurs élus et de leurs habitants.

Les profils des élèves sont en ligne sur [inet.cnfpt.fr](http://inet.cnfpt.fr)

Pour contacter la promotion : [delegates.gastonmonnerville@administrateur-inet.org](mailto:delegates.gastonmonnerville@administrateur-inet.org)

Contact AATF : [contact.aatf@gmail.com](mailto:contact.aatf@gmail.com)



UN LABORATOIRE  
D'IDÉES ÉCOUTÉ  
AU CŒUR DU  
DEBAT PUBLIC

# UN LABORATOIRE D'IDÉES ÉCOUTÉ AU CŒUR DU DÉBAT PUBLIC

Capteurs efficaces de l'état du pays, les administrateurs territoriaux ont choisi en 2014 de porter leur parole d'expertise au cœur du débat public. En 5 ans, près de 40 propositions formulées par l'AATF ont été transcrites dans le droit positif. En 2019, la réforme de la fonction publique et de la haute fonction publique, le Grand débat National, la fiscalité locale et le remplacement de la TH, la préparation de la future loi relative à la décentralisation ont été autant d'occasions d'actions d'influences et de prises de positions de l'AATF, nourries par un important travail de réflexion et les enseignements de notre baromètre annuel IPSOS "les français et le service public local".

## Janvier

Réunion de l'Entente, où l'AATF est représentée par Gautier Lefort, pour une séance de travail sur nos futures propositions collectives relatives à la réforme de la Fonction publique. Le Secrétaire d'Etat disposera de notre part de propositions concrètes, prêtes à être intégrées à son projet de loi et qui traduisent les valeurs communes auxquelles nous croyons.

Dans Le Monde, F. Tastet appelle à la mise en place des audits citoyens, une des #les20propositionsAATF, pour sortir de la crise.

### « Des citoyens, volontaires, tirés au sort, pour contrôler l'action publique »

LE MONDE ECONOMIE  
Le 18 janvier 2019 à 13h49

Il conviendrait de doter d'instruments démocratiques participatifs qui permettent à l'ensemble du corps social de se prononcer progressivement et sereinement sur l'utilisation de l'argent public, préconise Fabien Tastet, président de l'Association des administrateurs territoriaux de France.

11

Le parlementaire Guillaume Garot dépose une proposition de loi pour réguler l'installation des médecins sur le territoire national, dans l'esprit de la mesure contre les déserts médicaux proposée par l'AATF.

Fabien Tastet participe à l'émission Perriscope sur LCI et promeut, dans le cadre du grand débat national, la proposition de l'AATF relative aux audits citoyens.

## Février

Par un communiqué de presse l'Entente des territoriaux rappelle le socle de principes qui doivent, selon elle, guider la réforme à venir de la fonction publique.

### Moderniser la fonction publique tout en faisant confiance aux territoires

Dans la crise globale que traverse notre pays, le rôle de la sphère publique apparaît tel un Janus aux deux visages : soit elle est décriée pour la supposée gabegie financière qu'elle induit, soit elle est au contraire louée pour ses effets protecteurs et sa fonction d'amortisseur social.

Dans ce contexte de fortes contraintes budgétaires, la perte de repères est tentante au regard du maëlstrom de réformes envisagées, et peut faire perdre de vue les principes qui doivent guider l'action publique et maintenir intact le contrat social de notre pays. En effet, la période est caractérisée par l'enclenchement simultané de 'transitions' :

- la fameuse transition écologique et énergétique,
- la transition numérique, avec un objectif de développement croissant des services publics,
- une transition démographique qui gagne du terrain (à travers le départ massif à la retraite de la génération des baby-boomers),
- une transition territoriale qui vient de s'ouvrir (avec la décentralisation des régions, grandes métropoles et intercommunalité, communes nouvelles).

12

Mais aucune de ces « transitions » à l'œuvre ne doit nous faire perdre le fil de l'essentiel. Pour garantir l'adaptation permanente du service public au 21<sup>ème</sup> siècle, il convient de garder le cap sur l'égalité de traitement dû aux citoyens, qui permet l'exercice de la citoyenneté, et de laisser de côté l'uniformité d'application. Une action publique décentralisée, assorti d'un droit à la différenciation encadré, est seule à même de faire face à ces nouveaux défis.

Nous, cadres de la haute fonction publique territoriale, qui oeuvrons autant pour l'aménagement et le développement des territoires que pour la mise en œuvre du service public au quotidien, proposons des solutions concrètes pour rendre l'action publique plus efficace - car adaptée aux territoires - et moins jacobine. À cet égard, la discussion à venir au Parlement du projet de loi relatif à la modernisation de la fonction publique constitue une opportunité décisive à ne pas manquer.

## Mars

L'AATF réagit dans le Parisien - Aujourd'hui en France à l'avant projet de loi de transformation de la fonction publique et **extrait 10 propositions de sa plateforme programmatique** pour les soumettre au gouvernement : égalité des chances, parité, efficacité de l'administration, droits des agents, mobilités interfonctions publiques, ouverture de l'appareil d'Etat, encadrement du recours aux contractuels, etc.

## 10 PROPOSITIONS

### POUR UN SERVICE PUBLIC DU 21<sup>ÈME</sup> SIÈCLE

ASSOCIATION DES  
ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX DE FRANCE

13



L'AATF, composée de haut fonctionnaires de terrain qui sont de bons capteurs de l'Etat du pays, participe au **Grand Débat National et dépose "4 propositions pour une sortie de crise"** : primo installation des médecins, audits citoyens, fin de l'administration en double, ouverture de l'appareil d'Etat.



14

L'AATF parole d'expertise la plus présente dans les médias à l'occasion de la sortie du projet de loi de transformation de la fonction publique : Libération, le Parisien, La Croix, 20 minutes, Cnews, Sud Radio, France Inter, France Info, Bretagne 5, etc.

## Avril

**Pour la 1<sup>ère</sup> fois, les représentants des 3 versants de la haute fonction publique, l'association des anciens élèves de l'Ena, l'aatf et l'association des directeurs d'hôpitaux, s'expriment d'une voix commune** et demandent une transformation puissante de notre modèle de haute fonction publique pour un système faisant davantage place à l'égalité des chances, aux mobilités interfonctions publiques, à l'expérience professionnelle et opérationnelle plutôt qu'à la rente précoce pour l'accès aux plus hautes responsabilités, autant de thématiques portées de longue date par l'AATF.

Le Président de la République annonce une réforme de la haute fonction publique portant sur la sélection, la formation et la carrière des hauts fonctionnaires dans le Point, à Cnews, France Culture, BFM, l'AATF rappelle qu'elle a demandé depuis 2015 une réforme de la haute fonction publique, qu'elle promet de changer les modes d'accès, la formation et le déroulement de carrière pour plus d'égalité des chances, plus de mobilités interfonctions publiques, plus de culture de terrain, moins de rentes de situation et de pensée unique.

### TRIBUNE.

#### "Il faut décloisonner l'accès à la haute fonction publique"

Le Journal du Dimanche, le 23 avril 2019

Dans le JDD, Daniel Keller, président de l'association des anciens élèves de l'ENA, Vincent PrévotEAU, président de l'Association des directeurs et directeurs d'hôpital (ADH) et Fabien Tastet, président de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), estiment que "la fin de la haute fonction publique est une condition sine qua non pour une transformation de la haute fonction publique, favorisant l'égalité des chances, la mobilité sociale et le brassage des talents". Selon son projet de loi, Emmanuel Macron a annoncé l'incendie de Notre-Dame, Emmanuel Macron...

15

"Dans une période où les différents services de l'autorité sont sous le feu des critiques, d'aucuns sont tentés de remettre en cause la haute fonction publique, qui fait office de bouc émissaire facile. Mais, en l'espèce, quelques vérités sont bonnes à dire. La République s'appuie sur une fonction publique compétente, loyale, intègre. Depuis 50 ans, serviteurs de l'intérêt général, les hauts fonctionnaires de l'Etat, des hôpitaux et des collectivités locales, formés dans des écoles de haut niveau, ont contribué à la reconstruction du pays, à l'essor de sa politique industrielle, à l'aménagement de son territoire, à l'attractivité et au rayonnement de la France à l'international, à la protection sociale pour tous, à l'épanouissement de la décentralisation sous l'autorité des élus locaux et en proximité avec les habitants et à l'édification d'un des meilleurs systèmes de santé au monde.

## Mai

Après deux auditions à l'Assemblée Nationale, l'AATF est reçue au Sénat dans le cadre de l'examen du PJJ Fonction Publique pour continuer d'obtenir des avancées et compléter celles acquises à l'AN : encadrement du recours aux contractuels sur les rémunérations, sur la publicité des postes, non cdi-sation, etc.

## Juin

F. Tastet, V. PrévotEAU et D. Keller rencontrent F. Thiriez au nom des 3 associations représentantes de la haute fonction publique. Au terme de 2 heures d'audition, les associations sont invitées à produire des propositions formalisées et une relation de travail durable s'est installée. Les 3 associations ont porté leur message commun : égalité des chances, respect des métiers et culture commune, mobilités interfonctions publiques et transitions professionnelles.



16

## 3-4-5 juillet

30<sup>ème</sup> Congrès AATF : le Président François Hollande participe à la 2<sup>ème</sup> journée du Congrès et échange avec les administrateurs territoriaux sur sa vision de la décentralisation et des fractures territoriales. Jouissant désormais d'une solide notoriété, notre association obtient chaque année la participation de personnalités nationales de premier plan, en réponse à une démarche d'invitation qui se veut œcuménique.

30<sup>ème</sup> Congrès AATF : L'AATF a souhaité rendre compte de son action d'influence, conduite depuis 5 ans en qualité de laboratoire d'idées. Dans un **document-bilan**, elle met en exergue **40 de ses propositions qui ont été transposées dans le droit positif** ou qui sont actuellement inscrites à l'agenda du travail gouvernemental. Des avancées significatives ont été obtenues en matière de services publics, fonction publique (dont les décrets 2017 relatifs à l'amélioration du déroulement de carrière des administrateurs territoriaux), finances locales, démocratie.

## SUITES DONNÉES AUX PROPOSITIONS PORTÉES PAR L'AATF DANS LE DROIT PUBLIC

17

### BILAN JUIN 2019

ASSOCIATION DES  
ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX DE FRANCE

30<sup>ème</sup> Congrès AATF : A l'issue de la Commission mixte paritaire réunissant députés et sénateurs autour du **projet de loi de transformation de la fonction publique**. **M. Guillaume Gouffier-Cha** est venu nous présenter les résultats et a été interviewé par **Amaury Brandalise, Vice-Président de l'AATF** qui pilote notre task force fonction publique. **Plusieurs amendements et propositions de l'AATF ont été retenus** sur l'égalité professionnelle, les pouvoirs de l'employeur, l'encadrement du recours aux contractuels, la fluidification des parcours méritocratiques -double détachement - etc. Merci à toute l'équipe task force fonction publique pour ce beau travail !

Rapport d'activité de l'AATF- 2019 : délégation carrière statut

par Amaury BRANDALISE, Vice président Carrières-statut

### Un lobbying sur la loi Transformation de la fonction publique qui a porté ses fruits !

18

A l'occasion du débat parlementaire sur le **projet de loi Transformation de la Fonction publique** du 6 août 2019, l'AATF a déployé un intense lobbying et proposé de nombreux amendements. Si les résultats relatifs à l'**égalité professionnelle** sont en deçà de nos attentes, nous avons obtenus des avancées significatives en matière de **l'élargissement du recours aux contractuels sur les emplois de direction** et la possibilité au **double détachement** pour les fonctionnaires bénéficiant d'un statut de carrière.

**Une grande avancée : la formalisation d'une véritable procédure de recrutement pour les emplois fonctionnels des collectivités locales de plus de 40 000 habitants, avec publicité des vacances de postes !**

Sans être opposée à l'élargissement du recours aux contractuels sur les emplois de direction, l'Association des Administrateurs Territoriaux de France, qui encourage la diversification des parcours professionnels par la promotion des mobilités inter-fonctions publiques et public-privé, a développé depuis plusieurs mois un intense lobbying visant à encadrer cet élargissement, afin d'éviter toute distorsion sur le marché de l'emploi territorial et garantir le respect du principe d'égalité d'accès à l'emploi public instauré par l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, qui stipule que « *Tous les citoyens étant égaux à ses yeux [de la loi] sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents.* »

L'AATF a défendu l'idée qu'une véritable procédure de recrutement soit formalisée pour tous les emplois fonctionnels relevant de l'article 47 de la loi 84-53 du 26 janvier 1984. Dans la situation qui prévalait avant l'adoption de la loi du 6 août 2019, les emplois de directeur général des services, DGA et DGST des collectivités et EPCI de plus de 80 000 habitants pouvaient être pourvus par la

## Septembre

Conseil d'Administration : lancement de la mission de réflexion AATF sur les retraites.

**L'AATF dévoile ses propositions fiscales** dans le cadre de l'examen du projet de loi de finances 2020 qui emporte notamment les conséquences de la suppression de la TH.



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

### 10 PROPOSITIONS POUR UNE FISCALITÉ LOCALE RÉNOVÉE

La réforme de la fiscalité locale annoncée dans le prochain projet de loi de finances, ne devrait commencer à être appliquée le 1<sup>er</sup> janvier 2021. Ainsi la suppression de la taxe d'habitation et son remplacement par d'autres impôts sera au programme du PLF (projet de loi de finances) pour 2020 qui a été présenté et sera adopté par le Parlement.

Cette réforme utilise en partie les conclusions de l'étude de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France dans son rapport « BUR-RICHARD » de mai 2018, particulièrement le transfert de la taxe d'habitation à la TFPB (Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties). Le PLF tirera également des conclusions finales de la suppression de la TH (Taxe d'Habitation) pour tous les contribuables.

## Octobre

L'AATF, qui s'est beaucoup impliquée dans l'élaboration de la loi de transformation de la fonction publique, intervient, par l'intermédiaire d'Alice Larray et Amaury Brandalise, aux conférences d'actualités EFE Abilways pour décrypter le nouveau cadre juridique mis en place.

Publication de la **3<sup>ème</sup> édition du baromètre AATF-Ipsos "les Français et le service public local"** en exclusivité dans les Echos. Confortations de tendances lourdes de la société, lot de surprises et messages adressés au gouvernement et aux futurs candidats aux élections municipales figurent parmi ces enseignements.



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

### Les Français et le service public local

Ipsos pour l'AATF, Octobre 2019

L'AATF, réseau professionnel et laboratoire d'idées des administrateurs et laboratoires de réflexion des fonctionnaires territoriaux, livre la 3<sup>ème</sup> édition de son baromètre Ipsos « les Français et le service public local ». Ce baromètre présente de façon inédite le regard croisé des Français et des fonctionnaires territoriaux sur la gestion des collectivités locales et les réformes en cours. Les résultats valident des tendances lourdes de l'opinion, comportent leur lot de surprises et envoient des messages clairs à l'attention du gouvernement et des futurs candidats aux élections municipales.

- Les résultats du baromètre marquent la satisfaction des Français vis à vis des services publics locaux, la confiance dans les fonctionnaires territoriaux et le souci de voir mieux soutenus les élus locaux.

Dans un contexte marqué par le mouvement des gilets jaunes, la demande de proximité se traduit par une confirmation des tendances des baromètres précédents. **81% des Français font confiance aux collectivités locales** plutôt qu'à l'Etat pour organiser les services publics là où ils habitent. 78% sont

## Novembre

Les idées disruptives de l'AATF en matière de lutte contre les déserts médicaux trouvent un écho à Bercy : le bulletin trésor éco de contraindre la liberté d'installation des médecins par une règle du 1 pour 1 et un repêchage des étudiants recalés en 1<sup>ère</sup> année.

## Décembre

Au terme de l'année 2019, le bilan de l'AATF dans les medias, pour promouvoir ses idées, se solde par une présence **dans plus de 30 médias**, print, télé et radio, généralistes et spécialisés.

# ZOOMS





# Le Monde

## « Des citoyens, volontaires, tirés au sort, pour contrôler l'action publique »

18 janvier 2019

Il conviendrait de doter le pays d'instruments démocratiques et participatifs qui permettraient à l'ensemble du corps social de se prononcer progressivement et sereinement sur l'utilisation de l'argent public, préconise Fabien Tastet, président de l'Association des administrateurs territoriaux de France.

**Tribune.** « *Nous ne pouvons, quoi qu'il en soit, poursuivre les baisses d'impôt sans baisser le niveau global de notre dépense publique.* » Ce postulat, niché au cœur de la lettre que le président de la République vient d'adresser aux Français, résume bien la gageure qui consiste à demander à nos concitoyens, en deux mois seulement, d'arbitrer entre impôts et dépenses publiques. Un choix cornélien s'il en est, tant, s'agissant de l'utilisation de l'argent public, les Français se montrent schizophrènes, à moins qu'ils ne témoignent, eux aussi, d'une pensée complexe...

Comme l'indiquait l'enquête Ipsos pour *Le Monde* parue en novembre, le consentement à l'impôt, jugé désormais injuste, opaque, confiscatoire, connaît une lente mais certaine érosion. Pour autant, et là réside le paradoxe, les Français gardent plus que jamais le service public chevillé au corps et, mieux, le disent sans ambages.

Dans notre baromètre annuel « les Français et les services publics locaux », ils se déclarent en effet à 80 % satisfaits des prestations délivrées par les collectivités locales. Interrogés sur 15 politiques publiques, ils n'ont manifesté pour aucune d'entre elles une volonté de baisse de moyens. Face aux fractures profondes qui traversent notre pays, ils appellent même à plus d'intervention publique en matière de santé ou de solidarité entre métropoles et territoires ruraux et périurbains.

### Découvrir de l'intérieur

Pour sortir de ce dilemme, il convient donc de doter le pays d'instruments démocratiques et participatifs qui permettraient à l'ensemble du corps social de se prononcer progressivement et sereinement sur l'utilisation de l'argent public.

Les audits citoyens s'inscrivent dans cette perspective. Alors qu'un voile d'opacité s'est installé entre les prélèvements obligatoires et les services publics qui sont réellement reçus en contrepartie par les Français, on assiste à une recrudescence des suspensions de gabegie, de corruption et, au fond, du sentiment que l'action publique, trop complexe, est hors de tout contrôle.

Puisqu'ils ont le sentiment que l'argent public est mal utilisé, pourquoi ne pas donner aux Français la capacité de s'assurer du contraire ?

Comme cela a été fait pour l'exercice de la justice, des citoyens, volontaires et tirés au sort, pourraient donc intégrer les équipes qui ont aujourd'hui la tâche de contrôler l'action publique (chambres régionales des comptes, Cour des comptes, etc.). Cette participation active permettrait à l'opinion de mieux découvrir, de l'intérieur, le fonctionnement des structures publiques, leurs contraintes, leurs réussites.

### **Entre Irlande et Danemark**

Au terme de cet office, les auditeurs citoyens pourraient rapporter auprès de leurs concitoyens, faire des propositions concrètes d'économies, de réorientation des dépenses, de changement de priorités. Ou encore demander que se développe l'affectation de certains impôts à des dépenses spécifiques, comme garantie de transparence. Car, faut-il le rappeler, la colère des « gilets jaunes » est née du sentiment difficilement contestable que l'augmentation des taxes sur le carburant ne finançait pas exclusivement la transition énergétique.

On commettrait pour autant une erreur d'analyse en ne considérant la question des impôts qu'à travers le taux de prélèvement obligatoire. Plusieurs études montrent en effet que, une fois pris en compte les effets de périmètre dus à la socialisation des dépenses de protection sociale, notre pays est dans une position médiane entre les points extrêmes que constituent l'Irlande et le Danemark.

En réalité, le volume global des impôts choque moins les Français que le manque de justice fiscale. En témoigne la prédominance des impôts proportionnels dans la taxation publique – CSG, TVA, cotisations sociales, taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE) – et la plus forte augmentation au cours des dix dernières années des impôts payés par les ménages comparativement à ceux sur les entreprises (+ 22 % contre + 6 %).

Mais sur les sujets de justice fiscale, la lettre aux Français est plus discrète...

## Communiqué de l'Entente

### **Moderniser la fonction publique tout en faisant confiance aux territoires**

Dans la crise globale que traverse notre pays, le rôle de la sphère publique apparaît tel un Janus aux deux visages : soit elle est décriée pour la supposée gabegie financière qu'elle induit, soit elle est au contraire louée pour ses effets protecteurs et sa fonction d'amortisseur social.

Dans ce contexte de fortes contraintes budgétaires, la perte de repères est tentante au regard du maëlstrom de réformes envisagées, et peut faire perdre de vue les principes qui doivent guider l'action publique et maintenir intact le contrat social de notre pays. En effet, la période est caractérisée par l'enclenchement simultané de 'transitions' :

- la fameuse transition écologique et énergétique,
- la transition numérique, avec un objectif de dématérialisation croissante des services publics,
- une transition démographique qui gagne le secteur public, à travers le départ massif à la retraite de la génération des baby-boomers),
- une transition territoriale qui vient perturber l'ensemble (fusion des régions, grandes métropoles et intercommunalité, communes nouvelles), etc.

Mais aucune de ces "transitions" à l'oeuvre ne doit nous faire perdre le fil de l'essentiel. Pour garantir l'adaptation permanente du service public à ces réalités du 21<sup>ème</sup> siècle, il convient de garder le cap sur l'égalité de traitement dû aux citoyens, qui permet à chacun l'exercice de la citoyenneté, et de laisser de côté l'uniformité d'application. Une action publique décentralisée, assorti d'un droit à la différenciation encadré, est seule à même de faire face à ces nouveaux défis.

Nous, cadres de la haute fonction publique territoriale, qui oeuvrons autant pour l'aménagement et le développement des territoires que pour la mise en oeuvre du service public au quotidien, proposons des solutions concrètes pour rendre l'action publique plus efficace – car adaptée aux territoires - et moins jacobine. À cet égard, la discussion à venir au Parlement du projet de loi relatif à la modernisation de la fonction publique constitue une opportunité décisive à ne pas manquer.

Il s'agit ni plus ni moins que de déverrouiller l'appareil administratif, ce qui passe en premier par une réforme de la haute fonction publique. Les espaces d'échanges ou de production entre les hauts fonctionnaires de l'Etat et les hauts fonctionnaires territoriaux sont à mettre en place, sous peine de ne pouvoir réduire l'inapplicabilité de certaines mesures. L'objectif général consiste à diversifier les équipes dirigeantes dans le secteur public et opérer un meilleur brassage des talents : mise en place de quotas de diversification professionnelle dans les nominations aux postes de l'encadrement supérieur de l'Etat, repenser les parcours de formation dans les écoles de service public (ENA, INET), création d'un cadre d'emploi d'administrateur public.

La mise en place d'une bourse commune des postes vacants aux trois fonctions publiques (et non plus réservé au seul périmètre "Etat" comme c'était le cas avec la plateforme de la BIEP) constitue un acte concret visant à décloisonner la gestion RH du secteur public. Pour poursuivre résolument dans cette direction, une mobilité obligatoire dans un autre versant de la fonction publique, en vue de dérouler son avancement de carrière, serait également bienvenu. Au niveau local, le rôle du directeur général en collectivité peut davantage être sécurisé et reconnu, sous l'autorité de l'exécutif élu, en vue d'optimiser la gouvernance.

S'agissant du statut, rappelons que celui-ci n'a pas été conçu pour privilégier l'agent sur le salarié mais pour créer des droits au bénéfice des citoyens (droit à l'impartialité, protection contre le clientélisme, égalité de traitement). Le recours au contrat peut sans doute être assoupli sur certains points ciblés, mais avec l'obligation de recruter des personnes possédant un diplôme équivalent au cadre d'emploi du poste à occuper : les collectivités peinent parfois à recruter des titulaires de catégories B sur certains types de profils (techniciens informatiques, techniciens de voirie...) ; l'instauration de contrats de mission, permettant de recruter pour la mise en oeuvre d'un projet particulier sur une durée pouvant aller jusqu'à six ans – sans droit à la titularisation, pourrait aussi être envisagée. Mais l'ouverture des administrations publiques aux personnes issues du secteur privé doit continuer de se faire de façon encadrée et régulée, dans un environnement où le statut reste la modalité d'embauche de droit commun. N'oublions surtout pas - au passage - que le maintien du statut est protecteur d'une inflation salariale généralisée, car les règles de rémunération actuelles fixent des plafonds qu'il n'est pas possible de dépasser.

Une modernisation du secteur public passe également par une véritable rationalisation du paysage administratif. Des doublons et des chevauchements existent encore entre les services de l'Etat et les collectivités (développement économique, action sociale et solidarité, jeunesse et vie associative...) : qu'attend-on pour acter les transferts financiers et de personnel correspondants et éviter les empiètements des acteurs publics les uns sur les autres ? Dans le même ordre d'idée, la mutualisation des moyens entre les structures publiques (communes, EPCI, syndicats mixtes...) devrait être facilitée, car aujourd'hui chaque entité crée ses services supports là où un regroupement de ses fonctions essentielles générerait des économies de fonctionnement rapides et de la qualité de service supérieure.

Ces aspects budgétaires, incontournables en la période, ne doivent pas occulter les enjeux sociétaux auxquels est confrontée la fonction publique. Il est possible de franchir un nouveau cap dans la réalisation de l'égalité professionnelle femmes/hommes. On constate qu'aujourd'hui, aux premiers niveaux d'encadrement, l'engagement en faveur de la parité est faible. Les obligations de mixité devraient donc progressivement s'imposer à toute la chaîne hiérarchique (au moins 40% de chaque sexe à chaque niveau hiérarchique) et non plus simplement aux emplois de direction générale, dans davantage de collectivités (plus de 20 000 habitants au lieu de 80 000 actuellement).

Concernant la gestion à long terme des carrières, l'on gagnerait à appuyer plus fortement les collectivités dans le processus de reconversion de leurs agents. Un pilotage national sur cette question, qui associerait les acteurs déjà responsabilisés sur ce sujet (CNFPT et les centres départementaux de gestion), paraît opportun tant de nombreuses collectivités semblent démunies sur cette transition qui se pose pour des dizaines de milliers d'agents.

Les agents territoriaux ayant exercé un métier objectivement reconnu comme pénible pendant une durée longue (éboueur, égoutier, auxiliaire de puériculture, etc.), ont le droit à une deuxième carrière et doivent y être aidés. Par ailleurs, l'ensemble des agents publics ne peuvent être laissés de côté s'agissant d'une offre en matière de couverture prévoyance : chaque employeur public – au-delà d'un seuil démographique – devrait mettre en place un contrat pour ses agents avec versement d'une participation minimale mensuelle.

Des engagements nouveaux peuvent enfin être posés pour un renforcement de l'évaluation des politiques publiques, pratique à l'heure actuelle trop timide dans nos collectivités. Davantage qu'aujourd'hui, il convient de s'appuyer sur ce qui fonctionne et produit des effets durables dans les services à la population plutôt que de tout remettre en question sans bilan évaluatif réel à la faveur de changements politiques ou managériaux. La mise en place d'indicateurs extra-financiers, reflétant la responsabilité sociale des organisations (RSO), va également dans ce sens. L'innovation publique locale, qui fleurit au plus proche du terrain, pourrait être davantage valorisée et vérifiée par la mise en place d'un label national. Les laboratoires ou incubateurs consacrés aux démarches managériales innovantes et à la rénovation de l'action publique gagneraient à être soutenus par l'Etat et mis en réseau les uns avec les autres.

Ces propositions sont en grande majorité opérationnelles et d'application rapide. Nous sommes en capacité de les décliner en nous mettant à la disposition du gouvernement et du Parlement.

### **Une action publique sobre et efficace est possible !**

*L'Entente des territoriaux regroupe les principales associations professionnelles investies dans le champ territorial : SNDGCT, AITF, AATF, ANDASS, ADT-INET, ADGCF, DGC.*

# 10 PROPOSITIONS

## POUR UN SERVICE PUBLIC DU 21<sup>ÈME</sup> SIÈCLE

ASSOCIATION DES  
ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX DE FRANCE

---



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

---

## AVANT PROPOS

---

Acteur du débat public depuis de nombreuses années, pourvoyeur d'idées, novatrices, iconoclastes, interlocuteur régulier des pouvoirs publics, l'association des hauts fonctionnaires territoriaux (AATF), qui a déjà publié plusieurs plateformes de propositions (Manifeste de la décentralisation 2012 / 20 propositions pour une action publique renouvelée, 4 mesures immédiates pour sortir de la crise des gilets jaunes, etc.), réagit à la publication par le gouvernement de son avant-projet de loi de transformation de la fonction publique.

Porteur d'avancées par exemple sur la question de la parité, ce texte, dont le Secrétaire d'État à la fonction publique a lui-même concédé qu'il était largement perfectible, reste lacunaire sur des sujets essentiels, quand il ne renvoie pas à des décrets et des ordonnances comme si les parlementaires devaient signer un chèque en blanc au gouvernement. À ce stade, l'avant-projet n'apporte pas de réponses concrètes aux Français sur les économies et l'efficacité attendues de l'administration, sur la façon de résorber la déconnexion entre la puissance publique et la société, sur l'équité des droits sociaux entre le public et le privé ou encore sur la dimension méritocratique de la fonction publique.

## POUR FAIRE DES ÉCONOMIES DANS LA FONCTION PUBLIQUE, IL EST TEMPS DE S'ATTAQUER AU VRAI MILLEFEUILLE, CELUI DE « L'ADMINISTRATION EN DOUBLE »

Ce sujet est un des grands absents de l'avant-projet. Pourtant, comment comprendre aujourd'hui que les services publics de l'économie, du sport, de la culture, de la jeunesse, de l'environnement, du logement, existent en double dans chaque territoire, à travers l'administration de l'État et celle des collectivités locales ? La suppression de ces doublons pourrait s'opérer en décidant le transfert vers les collectivités locales des 100 000 agents des services déconcentrés de l'État, hors compétences régaliennes. Le regroupement d'équipes dont les missions se chevauchent pourrait ainsi dégager sur 5 ans une économie d'environ 30 000 postes.

Une autre forme d'administration en double existe avec la difficulté pour les agents publics de cumuler des activités dans les différentes entités du secteur public local que sont les syndicats, les associations, les sociétés d'économie mixte, les offices HLM et qui fonctionnent aujourd'hui de façon cloisonnée. Or, il existe en France 12 000 syndicats intercommunaux représentant 20 milliards d'euros de budget, 60 000 agents et 2,2 milliards d'euros de dépenses de personnel. Permettre aux fonctionnaires qui le souhaitent de travailler dans plusieurs structures permettrait de dégager de puissantes économies d'échelle.



1

**TRANSFÉRER LES SERVICES TERRITORIAUX DE L'ÉTAT VERS LES COLLECTIVITÉS LOCALES.**

2

**PERMETTRE AUX FONCTIONNAIRES QUI LE SOUHAITENT DE TRAVAILLER DANS PLUSIEURS STRUCTURES PUBLIQUES.**

## LES COLLECTIVITÉS LOCALES ET L'ÉTAT ONT BESOIN DE DISPOSER DE TOUTES LES PRÉROGATIVES D'UN EMPLOYEUR EFFICACE

---

Bien des décisions qu'un employeur doit être à même de prendre pour sanctionner, valoriser, encourager sont aujourd'hui inaccessibles pour l'État et les collectivités qui restent empêchés par des procédures trop complexes, des délais trop longs ou même l'inexistence d'outils juridiques adaptés. Des simplifications en termes de procédure disciplinaire, de licenciement pour insuffisance professionnelle (75 % des fonctionnaires territoriaux sont en accord avec cette proposition selon notre sondage Ipsos) et de modulation du régime indemnitaire au bénéfice des plus méritants doivent être mises en place.



3

**PERMETTRE AUX EMPLOYEURS PUBLICS  
DE MIEUX VALORISER, SANCTIONNER,  
ENCOURAGER.**

## POUR REFORMER LE POUVOIR CENTRAL, SI DÉCRIÉ, IL FAUT OUVRIR L'APPAREIL D'ÉTAT À DES FONCTIONNAIRES DE TERRAIN ET À DES PERSONNES DU SECTEUR PRIVÉ

Le pays ne pourra se réformer si les équipes d'hommes et de femmes qui dirigent les ministères et travaillent en cabinets ministériels ne s'ouvrent pas à des profils différents, qui connaissent mieux la réalité du pays, n'appartiennent pas au même milieu social, ne sont pas tous issus de la même école, voire de la même promotion. Emmanuel Macron avait annoncé la réforme d'une Haute administration d'État, mais ne l'a pas mise en œuvre.

Dans ces conditions, comment s'étonner de la déconnexion si souvent évoquée entre Paris et la province, entre le pouvoir central et les collectivités locales ? Pour que la France change, il faut que la sociologie de ses décideurs publics évolue. Aussi, au-delà de la nécessité de modifier les conditions d'accès aux grands corps de l'État, on pourrait appliquer une règle proche de ce qui fut fait pour faire progresser la parité. Quand le gouvernement doit effectuer 3 nominations sur un poste de direction à l'État, il s'oblige à désigner au moins une personne non issue du sérail : un dirigeant de collectivité locale, d'un hôpital, un cadre venu du privé, un dirigeant associatif, bref un profil de terrain. La nomination du Directeur général de l'Agence nationale de cohésion des territoires sera-t-elle l'occasion pour le gouvernement d'envoyer ce signal ? Il s'apprêterait à nommer... un haut fonctionnaire d'État !



4

**RÉSERVER L'ACCÈS AUX GRANDS CORPS DE L'ÉTAT À DES FONCTIONNAIRES DE TOUTS HORIZONS, PAR EXAMEN PROFESSIONNEL AU BOUT DE 10 ANS D'EXPÉRIENCE.**

5

**CRÉER DES QUOTAS POUR NOMMER DES FONCTIONNAIRES DE TERRAIN DANS LES CABINETS ET LES MINISTÈRES.**

## POUR AUTANT, L'OUVERTURE DE LA FONCTION PUBLIQUE AU SECTEUR PRIVÉ NE DOIT PAS ÊTRE UNE DÉRÉGULATION SAUVAGE QUI DÉMANTÈLERAIT LE STATUT

Le statut n'a pas été fait pour privilégier l'agent sur le salarié mais pour créer des droits au bénéfice des citoyens (droit à l'impartialité, droit à la continuité du service public, droit à l'égalité de traitement, droit à la transparence) qui découlent de la garantie de l'emploi et du concours (72 % des Français sont favorables au maintien du principe du concours comme socle de recrutement, 77 % d'entre eux sont favorables au statut de la fonction publique).

C'est pourquoi l'ouverture au secteur privé, qui ne rendra pas l'administration plus souple ni plus économe, ne peut se faire sans encadrement ni garantie quant aux aptitudes, à la prévention des conflits d'intérêts, aux rémunérations et au maintien du caractère dérogoire du contrat par rapport au statut. 91% des Français soutiennent l'idée que les règles déontologiques sont nécessaires pour l'accès des cadres du privé aux administrations publiques et 65 % souhaitent une limitation de leur nombre. Nous proposons ainsi qu'il n'y ait pas plus de 25 % de contractuels dans les administrations.



6

**IMPOSER DES GARANTIES DE DÉONTOLOGIE, DE NOMBRE, D'APTITUDE ET DE RÉMUNÉRATION AUX PERSONNES DU SECTEUR PRIVÉ VENANT DANS L'ADMINISTRATION.**

## FACE AUX DIFFICULTÉS DU MONDE DU TRAVAIL ET AU BESOIN D'ÉQUITÉ FORMULÉ PAR LES FRANÇAIS, IL EST TEMPS DE REVISITER LES DROITS DES AGENTS PUBLICS

Le maintien du statut est une question distincte du positionnement des agents publics et des salariés au regard des droits sociaux. De ce point de vue, nous considérons qu'il n'y a pas lieu de maintenir de différences fondamentales en matière de droits sociaux entre le public et le privé. Contrairement à une idée trop répandue, ces dispositifs pénalisent parfois davantage les agents publics par rapport aux salariés. Déjà, le jour de carence a été rétabli dans la fonction publique. Nous proposons, non pas l'alignement du secteur public sur le secteur privé (auquel d'ailleurs 55 % des fonctionnaires territoriaux sont favorables), mais la mise en œuvre progressive d'un modèle de régime de retraites commun au public et au privé. Nous prônons aussi de rendre obligatoire dans le secteur public, comme cela est déjà le cas dans le secteur privé, la protection sociale complémentaire financée par l'employeur.

En outre, parce que beaucoup d'agents du secteur public exercent des métiers pénibles dans le cadre de carrières plus longues, marquées par les risques psychosociaux et les accidents de la vie, il faut créer à leur profit un droit à la deuxième carrière, source de dignité pour ces personnes autant qu'instrument de lutte contre l'absentéisme.



7

**CRÉER UN RÉGIME UNIQUE DE RETRAITE ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET LE SECTEUR PRIVÉ.**

8

**IMPOSER À L'EMPLOYEUR PUBLIC DE METTRE EN PLACE UNE PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE POUR LES AGENTS ET CRÉER UN DROIT À LA DEUXIÈME CARRIÈRE.**

# L'OPPORTUNITÉ PEUT ÊTRE SAISIE DE REFAIRE DE LA FONCTION PUBLIQUE UN CREUSET DE MÉRITOCRATIE, UNE IMAGE FIDÈLE DE LA SOCIÉTÉ, OÙ LE MÉRITE L'EMPORTE SUR LE CARNET D'ADRESSES

Pour un jeune de banlieue, de zone rurale ou périurbaine, pour une femme, pour un agent entré dans la sphère publique au bas de la pyramide administrative, la fonction publique doit jouer le rôle d'ascenseur social comme elle le fut il y a plus de cent ans avec les premiers instituteurs. Rien ne figure dans l'avant-projet de loi sur cet enjeu fondamental, sauf l'impératif de parité en partie traité et alors qu'il est nécessaire de favoriser la diversité sociale et de genre dans la fonction publique.



9

**GÉNÉRALISER LES CLASSES PRÉPARATOIRES INTÉGRÉES ET LE TUTORAT « ÉGALITÉ DES CHANCES » POUR QUE DES FRANÇAIS DE MILIEUX MODESTES ET NON-INITIÉS ACCÈDENT À L'ADMINISTRATION.**

10

**IMPOSER LA PARITÉ, SUR TOUS LES POSTES D'ENCADREMENT, À L'ÉTAT ET DANS LES COLLECTIVITÉS DE PLUS DE 20 000 HABITANTS.**

## NOS 10 PROPOSITIONS



- 1 TRANSFÉRER LES SERVICES TERRITORIAUX DE L'ÉTAT VERS LES COLLECTIVITÉS LOCALES.
- 2 PERMETTRE AUX FONCTIONNAIRES QUI LE SOUHAITENT DE TRAVAILLER DANS PLUSIEURS STRUCTURES PUBLIQUES.
- 3 PERMETTRE AUX EMPLOYEURS PUBLICS DE MIEUX VALORISER, SANCTIONNER, ENCOURAGER
- 4 RÉSERVER L'ACCÈS AUX GRANDS CORPS DE L'ÉTAT À DES FONCTIONNAIRES DE TOUS HORIZONS, PAR EXAMEN PROFESSIONNEL AU BOUT DE 10 ANS D'EXPÉRIENCE.
- 5 CRÉER DES QUOTAS POUR NOMMER DES FONCTIONNAIRES DE TERRAIN DANS LES CABINETS ET LES MINISTÈRES.
- 6 IMPOSER DES GARANTIES DE DÉONTOLOGIE, DE NOMBRE, D'APTITUDE ET DE RÉMUNÉRATION AUX PERSONNES DU SECTEUR PRIVÉ VENANT DANS L'ADMINISTRATION.
- 7 CRÉER UN RÉGIME UNIQUE DE RETRAITE ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET LE SECTEUR PRIVÉ.
- 8 IMPOSER À L'EMPLOYEUR PUBLIC DE METTRE EN PLACE UNE PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE POUR LES AGENTS ET CRÉER UN DROIT À LA DEUXIÈME CARRIÈRE.
- 9 GÉNÉRALISER LES CLASSES PRÉPARATOIRES INTÉGRÉES ET LE TUTORAT « ÉGALITÉ DES CHANCES » POUR QUE DES FRANÇAIS DE MILIEUX MODESTES ET NON-INITIÉS ACCÈDENT À L'ADMINISTRATION.
- 10 IMPOSER LA PARITÉ, SUR TOUS LES POSTES D'ENCADREMENT, À L'ÉTAT ET DANS LES COLLECTIVITÉS DE PLUS DE 20 000 HABITANTS.



# **GRAND DÉBAT NATIONAL : 4 MESURES POUR UN DÉBUT DE SORTIE DE CRISE.**

**ASSOCIATION DES ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX DE FRANCE**

***WWW.ADMINISTRATEURS-TERRITORIAUX.ASSO.FR***

---

## GRAND DÉBAT NATIONAL : 4 MESURES POUR UN DÉBUT DE SORTIE DE CRISE.

### 1- CRÉER DES AUDITS CITOYENS

Malgré la contestation de l'impôt, les Français manifestent un attachement à l'action publique. Dans notre baromètre annuel "les Français et les services publics locaux", ils se déclarent à 80 % satisfaits des prestations délivrées par les collectivités locales. Interrogés sur 15 politiques publiques, ils n'ont manifesté pour aucune d'entre elles une volonté de baisse de moyens.

Il est illusoire de croire que nous sortirons de cette contradiction en quelques mois de concertation. Si l'on veut parvenir à décanter sereinement des choix entre impôts et services publics, il faut permettre aux Français de constater par eux-mêmes la façon dont est utilisé l'argent public. Ainsi, la création d'audits citoyens leur permettrait de participer directement à l'évaluation des dépenses publiques. Il s'agirait, comme cela a été fait pour l'exercice de la justice, d'intégrer des citoyens, volontaires ou tirés au sort, dans les équipes qui ont aujourd'hui la tâche de contrôler l'action publique : Chambre des comptes, Cour des Comptes, etc. Cette participation active renouvellerait le lien entre le citoyen et l'action publique. Cette dernière trouverait par ailleurs avantage à ce que les usagers puissent mieux découvrir, de l'intérieur, le fonctionnement des structures publiques, leurs contraintes, leurs réussites. Le recul des poncifs et des caricatures anti action publique est aussi à ce prix.

### 2- SUPPRIMER LE MILLEFEUILLE ADMINISTRATIF

Arbitrer entre moins d'impôts ou moins de politiques publiques s'inscrira dans le temps long. Dans l'attente, il faut creuser les pistes, peu nombreuses et tenant d'abord aux structures administratives, qui permettent de produire des gains financiers sans dégrader le service rendu aux Français. Comment comprendre aujourd'hui que les services publics de l'économie, du sport, de la culture, de la jeunesse, de l'environnement, du logement, existent en double dans chaque territoire, à travers l'administration de l'État et celle des collectivités locales ? La suppression de ces doublons pourrait s'opérer en décidant le transfert, dans le giron des collectivités locales, des 100 000 agents des services déconcentrés de l'État, hors compétences régaliennes. Le regroupement d'équipes dont les missions se chevauchent pourrait ainsi dégager sur 5 ans une économie d'environ 30 000 postes. Le millefeuille est ainsi moins dans les institutions politiques que dans l'organisation administrative et on a trop tardé, sans doute en raison de notre culture jacobine, à explorer cette sérieuse piste d'économie.

### **3- CHANGER L'APPAREIL D'ÉTAT**

Le pays ne pourra se réformer si les équipes d'hommes et de femmes qui dirigent les ministères et travaillent en cabinets ministériels ne s'ouvrent pas à des profils différents, qui connaissent mieux la réalité du pays, n'appartiennent pas au même milieu social, ne sont pas tous issus de la même école, voire de la même promotion. Emmanuel Macron avait annoncé la réforme d'une Haute administration d'État trop fermée sur elle-même mais ne l'a pas mise en œuvre. Comment s'étonner alors de la déconnexion si souvent évoquée entre Paris et la province, entre le pouvoir central et les collectivités locales ? Pour que la France change, il faut que la sociologie de ses décideurs publics évolue. Aussi, on pourrait appliquer une règle proche de ce qui fut fait pour faire progresser la parité. Quand le gouvernement a à effectuer 3 nominations sur un poste de direction à l'État, il s'oblige à désigner au moins une personne non issue du sérail : un dirigeant de collectivité locale, d'un hôpital, un cadre venu du privé, un dirigeant associatif, bref un profil de terrain. La nomination du directeur général de l'agence nationale de cohésion des territoires sera-t-elle l'occasion pour le gouvernement d'envoyer ce signal ? Il s'apprêterait à nommer...un haut fonctionnaire d'État !

### **4- IMPOSER L'IMPLANTATION DE MÉDECINS DANS LES DÉSERTS MÉDICAUX**

L'ordre national des médecins vient de publier une étude qui montre la stricte correspondance entre la carte des déserts médicaux et celle de la mobilisation des gilets jaunes. La fracture territoriale face à la santé est l'une des plus durement ressenties. Et pour cause, la densité moyenne s'établit à 270,3 médecins pour 100 000 habitants, l'écart allant du simple au quadruple entre l'Eure (154,3) et la ville de Paris (687). Les démarches incitatives n'offrent que de modestes résultats. Aussi, la puissance publique pourrait désormais décider de la primo-installation des médecins généralistes pour les cinq premières années d'exercice de leur profession. Une telle contrainte, nécessaire pour l'intérêt général, n'aurait, pour les médecins, rien d'inacceptable. Leur formation comme leur activité ne sont-elles pas des dépenses socialisées, payées par les cotisations sociales et l'impôt ?



## TRIBUNE.

### "Il faut décroisonner l'accès à la haute fonction publique"

Le Journal du Dimanche, le 23 avril 2019

**Dans le JDD, Daniel Keller, président de l'association des anciens élèves de l'ENA, Vincent PrévotEAU, président de l'Association des directrices et directeurs d'hôpital (ADH) et Fabien Tastet, président de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), estiment que "la fin de la haute fonction publique est une chimère". Ils plaident pour une transformation de la haute fonction publique, favorisant "l'ascension sociale" et "le brassage des talents". Selon son projet d'allocution reporté à cause de l'incendie de Notre-Dame, Emmanuel Macron envisage de supprimer l'ENA.**

"Dans une période où les différentes formes d'exercice de l'autorité sont sous le feu des critiques, d'aucuns sont tentés de mettre en cause la haute fonction publique, qui fait office de bouc émissaire facile. Mais, en l'espèce, quelques vérités sont bonnes à dire. La République s'appuie sur une fonction publique compétente, loyale, intègre. Depuis 50 ans, serviteurs de l'intérêt général, les hauts fonctionnaires de l'Etat, des hôpitaux et des collectivités locales, formés dans des écoles de haut niveau, ont contribué à la reconstruction du pays, à l'essor de sa politique industrielle, à l'aménagement de son territoire, à l'attractivité et au rayonnement de la France à l'international, à la protection sociale pour tous, à l'épanouissement de la décentralisation sous l'autorité des élus locaux et en proximité avec les habitants et à l'édification d'un des meilleurs systèmes de santé au monde.

Cet engagement repose sur un socle partagé de valeurs républicaines dont la transmission est un enjeu fondamental.

*Il faut aussi remédier au cloisonnement entre les hauts fonctionnaires de l'État, des collectivités locales et de l'hôpital*

Ce constat ne s'oppose pas à un projet d'évolution, voire de transformation de notre modèle de haute fonction publique, comme levier du contrat social renouvelé des citoyens avec leurs services publics.

Il faut d'abord renouer avec la promesse républicaine de l'égalité des chances, celle qui rend possible l'ascension sociale, par les plus hautes responsabilités publiques, de citoyens de condition modeste, issus de quartiers difficiles mais également de tous les territoires la France ; et celle qui assure la parité entre les femmes et les hommes. Des choix politiques forts peuvent conduire à revoir la nature des concours, les systèmes de bourse, les dispositifs de préparation ou bien encore de détection des potentiels.

Il faut aussi remédier au cloisonnement entre les hauts fonctionnaires d'Etat, des collectivités locales et de l'Hôpital, par la suppression des contraintes techniques ou financières qui empêchent les mobilités au sein de la fonction publique. Et pourquoi ne pas exiger de chacun un passage dans au moins deux des trois versants de la haute fonction publique, favorisé par une gestion mieux coordonnée des ressources humaines et des formations ?

## *La fin de la haute fonction publique est une chimère*

Oui, le brassage des talents contribue à la bonne conduite de l'action publique. Le besoin d'associer les meilleures compétences au bon moment peut justifier d'ouvrir davantage l'administration à des profils du secteur privé, déjà présents par les troisièmes concours, pour les emplois dits fonctionnels et à discrétion du gouvernement et par le recours aux compétences contractuelles ciblées. Mais des garde-fous sont nécessaires comme le respect des principes déontologiques liés à la dignité, la neutralité des fonctions et la préservation des conflits d'intérêts, l'égal accès aux emplois publics ou encore la détention des qualifications exigées pour l'exercice des métiers au service de l'intérêt général.

Il faut enfin améliorer la gestion des compétences tout au long de la vie. Un parcours dans différentes administrations et l'expérience publique de terrain pourraient devenir la clef de voûte de l'accès aux plus hautes fonctions, dans lesquelles l'affectation ne serait plus le fruit d'une rente de situation mais bien celui du mérite.

Nous, représentants des trois versants de la Haute fonction publique, sommes prêts à nous engager pleinement pour participer à ce changement : diversifier, décroïsonner, responsabiliser, libérer les énergies pour plus de mobilité, de cohérence d'action, de marge de manœuvre et une meilleure allocation des moyens humains. Nous portons ensemble trois points de vigilance : l'égalité des conditions d'accès à la fonction publique, le renforcement des mobilités fonctionnelles, interministérielles, inter fonctions publiques, et un système de formation de haut niveau, porteur d'une culture commune et adapté à la diversité des métiers autant qu'aux réalités quotidiennes de nos concitoyens.

La fin de la haute fonction publique est une chimère car notre pays a besoin de cadres dirigeants. Les cadres statutaires ancrés dans les trois lois de la fonction publique ne sont pas l'ennemi de la modernité. Nous faisons le pari d'une réforme puissante et concertée, qui fasse rayonner l'idéal d'une élite républicaine, recrutée sur ses compétences, engagée au service de nos concitoyens et capable de contribuer à relever les défis de notre pays."



Paris, le 26 avril 2019

Contact :  
Francine GOUSSET  
Collaboratrice AATF  
contact.aatf@gmail.com  
01 41 94 30 24

**Monsieur le Président de la République**  
**Palais de l'Élysée**  
**55 rue du Faubourg-Saint-Honoré**  
**75008 PARIS**

Monsieur le Président de la République,

Le 25 avril, vous avez annoncé la mise en œuvre d'une réforme profonde de la haute fonction publique.

Dans une tribune publiée dans le Journal du dimanche le 21 avril, en notre qualité de représentants des trois versants de la haute fonction publique et par une initiative inédite d'expression commune, nous avons affirmé notre mobilisation pour accompagner ce changement vers un nouveau modèle, garant des valeurs que nous portons.

Notre démarche collective constitue une opportunité d'entraînement d'un grand nombre de dirigeants publics derrière un projet qui renforce l'égalité des chances, les mobilités interfonctions publiques, l'importance des parcours professionnels pour l'accès aux plus hautes responsabilités, le rôle de la formation tout au long de la carrière et la transmission de valeurs communes.

Nous exprimons aussi le souhait que, par ces mutations, soit renouvelée la confiance entre l'autorité politique et les hauts fonctionnaires dont l'implication, la loyauté et l'engagement constant sont l'ADN.

Dans ce cadre, nous serions honorés de pouvoir vous rencontrer afin de vous exposer les propositions que nous formulons pour réunir les conditions de réussite de la réforme.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Président de la République, en l'expression de notre haute considération.

**Daniel KELLER**

Président de l'Association  
des anciens élèves de l'ENA

**Vincent PRÉVOTEAU**

Président de l'Association  
des Directeurs d'Hôpital

**Fabien TASTET**

Président de l'Association  
des Administrateurs  
Territoriaux de France



## Réforme de la haute fonction publique

### Contribution des associations AAEENA / ADH / AATF à la mission Thiriez

Dans une tribune publiée dans le JDD le 21 avril 2019, les présidents des associations représentant les hauts fonctionnaires des trois versants de la fonction publique, l'Association des anciens élèves de l'ENA (AAEENA), l'Association des directrices et directeurs d'hôpital (ADH), l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) ont exprimé, forts de plus de 20 000 membres, leur volonté de s'engager dans une réflexion ambitieuse.

Cette démarche collective vise à participer à une transformation vers un nouveau modèle pour la haute fonction publique, renforçant à partir des écoles existantes et des filières de spécialisation, un tronc et des valeurs communes pour les futurs hauts-fonctionnaires, permettant au travers de l'égalité des chances lors du recrutement puis des mobilités inter versants de la fonction publique une réelle diversification des profils de ces hauts-fonctionnaires, tout en relevant le défi la mixité dans les postes à responsabilité.

Cette transformation sous-entend de renouveler la confiance de l'autorité politique à l'égard des hauts fonctionnaires dont l'implication, la loyauté et l'engagement constant sont consubstantiels et dont les compétences, notamment managériales, forment une ressource durable et renouvelable.

Les cadres statutaires ancrés dans les trois lois de la fonction publique ne sont pas l'ennemi de la modernité. Des évolutions, voire une transformation de la haute fonction publique sont donc possibles. Elles accompagneront l'adaptation de l'action publique au XXIème siècle. Souplesse et simplification sont à privilégier.

Sur les principes fondamentaux qui font la force de la haute-fonction publique peuvent être bâties plusieurs actions de transformation, dans le champ de la réforme envisagée :

- le recrutement fondé sur la sélection par le mérite et la diversité et l'égalité d'accès à la haute-fonction publique ;
- la formation initiale et continue, pour des compétences adaptées aux métiers et aux enjeux de demain ;
- la dynamisation des parcours professionnels des hauts fonctionnaires, pour plus de mobilité, de diversité et d'ouverture sur l'ensemble de la société civile.

Ces propositions feront l'objet de compléments dans les prochaines semaines, à la suite du travail des associations avec leurs adhérents.

### 1. Le recrutement des hauts fonctionnaires

*Tribune du JDD du 21 avril : « Il faut d'abord renouer avec la promesse républicaine de l'égalité des chances, celle qui rend possible l'ascension sociale, par les plus hautes responsabilités publiques, de citoyens de condition modeste, issus de quartiers difficiles mais également de tous les territoires la France ; et celle qui assure l'égalité entre les femmes et les hommes. »*

*Communiqué commun du 4 juillet : « La refonte des modalités du-des concours a été évoquée pour favoriser l'accès de tous à ces métiers (...) accompagnée par des mesures favorisant la préparation accrue du plus grand nombre, sur tous les territoires. Si un concours unique d'accès venait à être organisé, il devrait prendre en compte la spécificité des métiers des trois versants, en adaptant notamment les épreuves orales. »*

La fonction publique doit lutter contre toute forme de discrimination et participer à la réalisation de l'égalité des chances, qui prend racine dans des principes républicains et des valeurs de service public.

Plusieurs propositions illustrent ces évolutions souhaitables :

1-1 Du lycée aux concours de la fonction publique

- Pour développer la détection et la promotion des talents sur tout le territoire, tripler sans délai le nombre d'étudiants dans les classes préparatoires intégrées (CPI) ;
- *Le réseau des ipag/cpag, vecteur d'égalité des chances compte tenu de son ancrage territorial, pourrait constituer, pour partie de ses établissements, un complément aux CPI ;*
- Pour donner la possibilité aux étudiants de mieux décrypter certains codes, les élèves en CPI pourraient être tutorés et accueillis en stage par des hauts fonctionnaires des 3 versants de la fonction publique en poste localement ;
- Pour créer les conditions de l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et l'accès des femmes à des fonctions dirigeantes, les obligations de mixité seraient présentes dans les CPI.

1-2. Adapter les concours

- Revoir le format des épreuves de concours ;
- Favoriser des recrutements diversifiés en origine et en âge, diversifier la composition des jurys ;
- Eviter la multiplication des concours et envisager un concours unique avec des épreuves orales adaptées aux métiers retenus par les candidats.

## 2. La formation des hauts fonctionnaires

*Tribune du JDD du 21 avril : « Un parcours dans différentes administrations et l'expérience publique de terrain pourraient devenir la clef de voûte de l'accès aux plus hautes fonctions, dans lesquelles l'affectation ne serait plus le fruit d'une rente de situation mais bien celui du mérite. »*

*Communiqué commun du 4 juillet : « Des formations communes pourraient être envisagées, soit par un « tronc commun », soit par la mise à disposition en cours de formation de blocs de compétences communes. »*

La France peut s'honorer d'avoir pu mettre en place une haute fonction publique de qualité, reconnue à l'étranger. Elle consacre des moyens importants pour sélectionner, former et affecter chaque année près de 350 nouveaux dirigeants publics. En revanche, la formation continue des cadres de la fonction publique n'est pas à la hauteur des besoins de diversité et de parcours professionnel.

Le système de formation de haut niveau et tout au long de la carrière peut être porteur d'une culture commune et reste adapté à la diversité des métiers ou spécialités.

Plusieurs propositions illustrent ces évolutions souhaitables :

2-1. Formation initiale

- Délivrer des formations spécifiques pour les métiers spécifiques ce qui implique le maintien de plusieurs écoles de formation initiale ;
- Organiser un tronc commun de formations (déontologie, finances publiques, management etc.) ou la mise à disposition de blocs de compétences et la possibilité élargie de stages ou de missions collectives d'ouverture (existe déjà entre l'INET et l'ENA) ;
- Sanctionner la formation délivrée par les écoles de service public par la délivrance d'un diplôme (niveau doctorat, de type doctorat d'exercice intégrant un minimum d'années d'expérience), dans une logique de reconnaissance et de lisibilité par rapport aux standards internationaux de formation.

## 2-2 Formation tout au long de la vie

- Donner la possibilité aux hauts fonctionnaires de renforcer leurs compétences en management et en expertise publics en organisant des sessions ouvertes et communes à tous les A+, d'une durée suffisante pour des rencontres utiles au fonctionnement décloisonné de nos administrations (gestionnaires des trois fonctions publiques, procureurs et décideurs, juges et gestionnaires, managers et experts, chercheurs et concepteurs ou contrôleurs). Les expériences type IHEDN ou cycle des hautes études européennes (CHEE) en sont la préfiguration ;
- Etudier les scénarios d'une école de type « école de guerre », sur le principe d'un parcours méritocratique. Elle serait à la fois une école de formation continue diffusant une culture commune transverse à toute la haute fonction publique et une école de sélection pour les plus hautes responsabilités ;
- Elargir l'accès aux « grands corps » aux agents A+ des 3 versants de la fonction publique, ayant exercé 10 ans dans l'administration par examen professionnel avec une formation dans ce cadre.

### 3. La dynamisation des parcours professionnels des hauts fonctionnaires

*Tribune du JDD du 21 avril : « Il est impératif de remédier au cloisonnement entre les trois versants de la fonction publique et entre ses hauts fonctionnaires. »*

*Communiqué commun du 4 juillet : « L'évolution des carrières et l'accès à de plus hautes responsabilités requièrent d'assurer un suivi individuel et de mieux organiser les transitions professionnelles dans la double perspective de fluidifier les parcours des hauts fonctionnaires et de mobiliser en permanence une ingénierie de haut niveau au service de l'intérêt général. Dans ce cadre, la qualité de l'action et des travaux menés par le Centre National de Gestion pour les Directrices et Directeurs d'Hôpital a été soulignée. La mobilité, inter - mais aussi intra - versants de la fonction publique mérite d'être valorisée dans la construction des différentes carrières. Enfin, la création d'une « forme d'école de guerre » porteuse d'une culture commune de la fonction publique autant qu'interministérielle, a été évoquée et pourrait aujourd'hui être réfléchi, à la fois comme outil de sélection pour de hautes responsabilités mais aussi comme outil de formation continue. »*

La fonction publique se caractérise par la diversité de ses métiers, dont la spécificité génère des règles particulières. La multiplication des cadres d'emploi dans la FPT et des corps dans la FPE (1500 à la fin des années 90, près de 700 aujourd'hui, contre une centaine prévue en 1946) conduisent à une confusion, voire à une remise en cause de la distinction du grade et de l'emploi, pourtant au fondement du statut. Ceci a pour effet de rigidifier les carrières, de freiner les mobilités et d'accroître les coûts de gestion. Il s'agit d'une cause importante expliquant le retard pris dans la modernisation des administrations publiques. Cette remarque vaut pour la FPT et la FPE.

Cette situation génère des effets négatifs bien identifiés : méconnaissance réciproque par les hauts fonctionnaires des différents versants de la fonction publique, freins pour les mobilités, insuffisante diffusion des pratiques innovantes, etc...

Comme en témoignent les rapports de jury de concours, le primat donné à la logique de sélection en début de carrière, déterminante pour toute la durée de la carrière, tend à uniformiser les profils et plus ou moins rigidifier, pour certaines fonctions, les parcours professionnels. Les parcours mixtes entre secteur public et privé sont encore minoritaires, en raison notamment des règles d'avancement par l'ancienneté ou des schémas culturels à

l'œuvre dans les corps ou cadres d'emplois d'origine.

Plusieurs propositions illustrent ces évolutions souhaitables :

### 3-1. Evaluer tout au long de la carrière et dynamiser les parcours

- Organiser un mode d'évaluation homogène des A+ avec un pilotage professionnel de l'évaluation et le suivi des viviers, à l'image du Centre National de Gestion, de certains groupes privés performants de certaines pratiques (CSATE pour les Préfets) ;
- Consacrer la catégorie A+, avec un niveau de recrutement (concours externe de niveau master, concours interne, 3ème voie, examen professionnel, voie spécifique pour les doctorants) et un déroulement de carrière (grilles indiciaires) homogènes. Différencier par l'intéressement individuel et collectif.

### 3-2. Harmoniser les conditions de nomination

- Elargir ou constituer des viviers ouverts aux trois fonctions publiques et rendre plus transparentes les procédures de sélection, lorsqu'elles ne le sont pas, et s'appuyer sur des procédures répondant tout à la fois au principe d'accès aux emplois publics et à l'adéquation entre les profils recherchés et les compétences des candidats;
- Les obligations de nominations équilibrées entre les hommes et les femmes devraient s'imposer à tous les échelons hiérarchiques, dans toutes les administrations (y compris dans les nominations de promotion au sein des juridictions administratives et financières, hors périmètre de la loi Sauvadet actuellement) ;
- Favoriser un passage dans au moins deux des trois versants de la haute fonction publique, ou dans des métiers différents (gestion opérationnelle de terrain, conception état-major) ou dans des cadres ou corps différents (privé public, magistrats ou gestionnaires). Cette mobilité pourrait être prise en compte dans l'évolution des carrières.
- Supprimer le classement de sortie pour l'accès au premier emploi et favoriser la sélection par les recruteurs

### 3-3. Accompagner les périodes de transitions professionnelles

- Constituer ainsi une task force d'intérêt général, qui puisse venir en appui de missions ou de territoires pour de courtes durées, en s'inspirant de ce qui existe pour les DH et est géré par le CNG. Un tel dispositif permettrait de mieux mettre au service de l'intérêt général les temps de transitions professionnelles inhérents au développement de la mobilité ;
- Organiser le mécénat de compétences par des mises à disposition des fonctionnaires volontaires en transition dans des fondations ou associations pour des durées de six mois à un an ;
- Créer dans la fonction publique territoriale les missions de directeurs de projets et experts de haut niveau, à l'identique de ce qui existe dans les deux autres versants, pour faciliter les transitions professionnelles, l'égalité professionnelle et la mobilité inter versants de la fonction publique.

# SUITES DONNÉES AUX PROPOSITIONS PORTÉES PAR L'AATF DANS LE DÉBAT PUBLIC

*BILAN JUIN 2019*

ASSOCIATION DES  
ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX DE FRANCE

---



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

---

Réseau professionnel des hauts fonctionnaires territoriaux, l'AATF est aussi, depuis que ses adhérents l'ont décidé en 2014, un laboratoire d'idées qui promeut la République décentralisée et porte des propositions pour conforter et adapter les services publics et la fonction publique aux enjeux du 21e siècle.

Riche de nombreux documents programmatiques validés par ses instances, l'aatf est active dans le débat public et les médias pour convaincre du bien fondé de ses idées.

Depuis 5 ans, plusieurs de ses propositions ont trouvé un aboutissement soit par une transposition dans des mesures nationales, soit en s'inscrivant dans le calendrier du travail gouvernemental.

Ces résultats sont la conséquence de l'engagement de tous les adhérents et particulièrement des délégués régionaux, nationaux, membres du bureau national et des différents groupes thématiques. Ils sont aussi le fruit des nombreux partenariats noués par l'AATF. Que chacune et chacun soit remercié pour sa contribution.

## AATF - PROPOSITIONS : CE QUE NOUS AVONS OBTENU

PROPOSITIONS AATF	BASE PROGRAMMATIQUE	MESURES NATIONALES OBTENUES
<b>SERVICES PUBLICS</b>		
Une meilleure prise en compte des nouveaux modes de vie des usagers	<b>Mesure 6</b> les 20 propositions AATF (2017)	Rapport Orsenna et nouvelle politique des DRAC en faveur de l'extention des horaires de lecture publique (2018)
Une mobilisation nationale en faveur des territoires ruraux et périurbains	<b>Mesure 1</b> les 20 propositions AATF (2017)	Création de l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires (2019)
Un droit d'expérimentation renforcé pour les collectivités locales	<b>Mesures 10</b> Les 20 propositions AATF (2017)	Loi différenciation et décentralisation 2ème semestre 2020/annonce Edouard Philippe 13 juin 2019
Eriger les régions en autorités de gestion des fonds structurels européens	<b>Proposition 29</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Loi MAPTAM (2014)
Rendre obligatoire la conclusion d'un pacte territorial de l'action publique	<b>Proposition 41</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Loi MAPTAM / CTAP (2014)
Désigner explicitement des collectivités chefs de file	<b>Proposition 43</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Loi MAPTAM (2014) Loi NOTRe (2015)
Affirmer le couple Région-EPCI en matière de développement économique	<b>Proposition 28</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Loi MAPTAM (2014) Loi NOTRe (2015)
Donner un caractère prescriptif aux schémas régionaux	<b>Proposition 27</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Loi MAPTAM (2014) Loi NOTRe (2015)
Créer un centre de ressources des Collectivités locales	<b>Proposition 18</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Création de l'OFGCL Loi NOTRe (2015)
Affirmer la compétence de la Région en matière d'information, d'orientation professionnelle notamment au niveau scolaire	<b>Proposition 25</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Loi du 5 sept 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

## FINANCES LOCALES

Créer une agence de financement des investissements locaux	<b>Proposition 76</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Création de l'Agence France Locale (2013)
Engager une révision des valeurs locatives cadastrales	<b>Proposition 49</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Nouvelles valeurs locatives cadastrales des locaux professionnels (2017)
Rendre plus lisible le coût réel des services publics notamment par un rapport obligatoire	<b>Proposition 16</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Loi NOTRe (2015) Volet transparence et responsabilité financière (ROB)
Mettre en place un observatoire de la transparence financière et une charte de déontologie	<b>Proposition 51</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Création de l'AFA (2016) Création de la HAVP (2013)
Exclure le recours à certains produits structurés	<b>Proposition 78</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Interdiction de signer les prêts à haut risque Loi 26 juillet 2013
Renforcer l'homogénéité et les contrôles opérés par la CRC	<b>Proposition 50</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Loi NOTRe (2015)
Créer des banques publiques régionales d'investissement	<b>Proposition 77</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Création de la BPI (2013)
Associer un mécanisme de péréquation verticale et un mécanisme de péréquation horizontale pour chaque niveau de collectivité	<b>Proposition 72</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Création en 2014, du fonds de solidarité des départements d'Ile-de-France qui achève la couverture en mécanismes de péréquation horizontale
Remplacement des dotations et compensations par des impôts	<b>Mesure 13</b> Les 20 propositions AATF	A la place de la DGF, transfert de TVA aux Régions (1er juin 2018)
Adosser la définition de la richesse d'une collectivité au niveau du revenu par habitant	<b>Proposition 68</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Meilleure prise en compte dans l'indice synthétique - Réforme du FSRIF (2014) et du FPIC (2013)

## FONCTION PUBLIQUE

Diversifier et ouvrir la fonction publique : Egalité professionnelle homme-femme	<b>Mesure 20</b> Les 20 propositions AATF (2017)	Titre 5 Loi de la Transformation de la Fonction publique (2019)
Création du 10e échelon pour le 1er grade des administrateurs territoriaux	Plateforme des propositions relatives au déroulement des carrières des administrateurs territoriaux (2016)	Décret «administrateurs territoriaux» (2017)
Elargissement des conditions de détachement pour passage hors classe des administrateurs territoriaux	Plateforme des propositions relatives au déroulement des carrières des administrateurs territoriaux (2016)	Décret «administrateurs territoriaux» (2017)
Transformation de l'échelon spécial hors classe en 8ème échelon sans contingentement	Plateforme des propositions relatives au déroulement des carrières des administrateurs territoriaux (2016)	Décret «administrateurs territoriaux» (2017)
Consolider les offres d'emplois des 3 versants de la fonction publique	Rapport Liberté Egalité Mobilité (L. Roturier, CA octobre 2015)	Création de place de l'emploi public (Février 2019)
Permettre aux employeurs publics de mieux valoriser, sanctionner, encourager	<b>Mesure 3</b> Les 10 propositions pour un service public 21ème siècle (mai 2019)	Dispositions relatives à la discipline, le régime indemnitaire, l'insuffisance professionnelle - Loi Transformation de la fonction publique (2019)

Alignement des administrateurs territoriaux sur le cadencement unique d'avancement des administrateurs civils	Plateforme de propositions relatives au déroulement de carrière des administrateurs territoriaux (2016)	Décret «administrateurs territoriaux» (2017)
Accès facilité au GRAF pour les administrateurs territoriaux	Plateforme des propositions relatives au déroulement de carrière des administrateurs territoriaux (2017)	Décret «administrateurs territoriaux» (2017)
Assurer une réelle représentation de l'employeur territorial	<b>Proposition 9</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Création de la coordination des employeurs territoriaux (2018)
Renforcer l'autonomie de l'INET	<b>Proposition 15</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Création du Conseil de perfectionnement de l'INET (2015)
Mieux encadrer la fin de détachement sur emploi fonctionnel en cas de restructuration des collectivités	<b>Proposition 3</b> Les 13 propositions de l'Entente (2015)	Loi NOTRe (2015)

### DÉMOCRATIE

Création d'un statut de l'élu local	<b>Mesure 15</b> Les 20 propositions AATF (2017)	Loi engagement et proximité (2019) Annonce Edouard Philippe 13 juin 2019
Plus de transparence et plus de participation citoyenne notamment par les audits citoyens	<b>Mesure 4</b> Les 20 propositions AATF	Conseil de participation citoyenne Annonce Emmanuel Macron 25 avril 2019
Renforcer les droits de l'opposition	<b>Proposition 4</b> Le Manifeste de la décentralisation (2013)	Loi NOTRe (2015)
Revenir sur la création du conseiller territorial	<b>Proposition 6</b> Manifeste de la décentralisation (2013)	Abrogation du conseiller territorial (2013)

## AATF - PROPOSITIONS : CE QUI EST À L'AGENDA GOUVERNEMENTAL

PROPOSITIONS AATF	BASE PROGRAMMATIQUE	CHANTIER GOUVERNEMENTAL
Vers un régime de retraite commun au public et au privé	<b>Mesure 17</b> Les 20 propositions AATF (2017)	Réforme des retraites suite au rapport du Haut Commissaire (2019)
Résorption des déserts médicaux	<b>Mesure 3</b> les 20 propositions AATF (2017)	Proposition de loi G. Garot Projet de loi A. Buzyn (2019)
Réduire les doublons dans l'administration par transfert de services vers les collectivités territoriales	<b>Mesure 1</b> Les 10 propositions pour un service public 21ème siècle (2019)	Circulaire d'Edouard Philippe du 12 juin 2019 préparatoire à la loi de décentralisation et différenciation (2020)
Réformer la Haute fonction publique : diversification sociale	<b>Mesure 9</b> Les 10 propositions pour un service public 21ème siècle (2019)	Mise en place de la mission Thiriez
Réformer la Haute fonction publique : ouverture de l'appareil d'Etat, mobilités interfonctions publiques, réforme des grands corps, transitions professionnelles	<b>Propositions 5 et 4</b> Les 10 propositions pour un service public 21ème siècle (2019)	Mise en place de la mission Thiriez
Rétablissement d'un dispositif de carence, assorti d'obligations de contrôle, prévention et prévoyance	<b>Mesure 18</b> les 20 propositions AATF (2017)	Rétablissement jour de carence au 1er janvier 2018 et ordonnance à venir sur la PSC mais incertitude quant à son caractère obligatoire
Un pacte de responsabilité financière qui engage l'Etat comme les Collectivités locales	<b>Mesure 32</b> les 20 propositions AATF (2017)	Contrats «Cahors» (2017) mais l'AATF demande qu'ils portent sur l'épargne brute et non pas sur les DRF
Imposer des garanties de déontologie, de nombre, d'aptitude et de rémunération aux personnes du secteur privé venant dans l'administration	<b>Mesure 6</b> Les 10 propositions pour un service public 21ème siècle (2019)	Volet contractuels loi de transformation de la Fonction Publique (2019)
Doter chaque niveau de collectivités d'un dispositif équilibré d'impôts de flux et d'impôts de stock / transférer aux collectivités des impôts avec pouvoir de modulation	Contribution relative à la fiscalité locale, commission Bur Richard 2018 / proposition 48 manifeste de la décentralisation 2013	Réforme de la fiscalité locale (2019)

## Rapport d'activité de l'AATF- 2019 : délégation carrière statut

par Amaury BRANDALISE, Vice président Carrières-statut

### **Un lobbying sur la loi Transformation de la fonction publique qui a porté ses fruits !**

A l'occasion du débat parlementaire sur le projet de **Loi Transformation de la Fonction publique** du 6 août 2019, l'AATF a déployé un **intense lobbying** et proposé de nombreux amendements. Si les résultats relatifs à l'**égalité professionnelle homme /femme** sont en deçà de nos attentes, nous avons obtenus des avancées notables sur l'**encadrement de l'élargissement du recours aux contractuels sur les emplois de direction** et ouvert la possibilité au **double détachement** pour les fonctionnaires bénéficiant d'une promotion interne.

### **Une grande avancée : la formalisation d'une procédure de recrutement pour les emplois fonctionnels des collectivités de plus de 40 000 habitants, avec publicité des vacances de postes !**

Sans être opposée à l'élargissement du recours aux contractuels sur les emplois de direction, l'Association des Administrateurs Territoriaux de France, qui encourage la diversification des parcours professionnels par la promotion des mobilités inter-fonctions publiques et public-privé, a développé depuis plusieurs mois un intense lobbying visant à encadrer cet élargissement, afin d'éviter toute distorsion sur le marché de l'emploi territorial et garantir le respect du principe d'égalité d'accès à l'emploi public instauré par l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, qui stipule que « *Tous les citoyens étant égaux à ses yeux [de la loi] sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents.* »

L'AATF a défendu l'idée qu'une véritable procédure de recrutement soit formalisée pour tous les emplois fonctionnels relevant de l'article 47 de la loi 84-53 du 26 janvier 1984. Dans la situation qui prévalait avant l'adoption de la loi du 6 août 2019, les emplois de directeur général des services, DGA et DGST des collectivités et EPCI de plus de 80 000 habitants pouvaient être pourvus par la voie de « recrutement direct », ce qui permettait le recrutement de fonctionnaires ou de contractuels sans procédure particulière.

Dans le contexte de la volonté du Gouvernement d'abaisser le seuil de recrutement direct à 40 000 habitants, l'AATF a fait valoir l'opportunité et la nécessité de mettre en place une procédure permettant d'organiser selon des règles communes, demeurant souples, les conditions de recrutement et de rémunération des emplois fonctionnels.

Ainsi, l'article 16 de la loi TFP prévoit qu'un décret déterminera également les modalités de sélection des candidats aux emplois de directeur général adjoint des services des départements et des régions ou des collectivités exerçant les compétences des départements ou des régions, directeur général adjoint des services et directeur général des services techniques des communes de plus de 40 000 habitants et des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre de plus de 40 000 habitants, permettant de concilier le principe de libre administration des collectivités territoriales (d'où découle le libre choix des collaborateurs les plus proches des exécutifs des collectivités) avec le principe d'égal accès aux emplois public.

Même si cette formalisation d'une procédure concernera les emplois fonctionnels des collectivités et EPCI à fiscalité propre de plus de 40 000 habitants à l'exception de l'emploi de DGS, il s'agit d'une innovation importante dans le paysage des emplois de direction de la territoriale, et un grand progrès par rapport à la situation antérieure.

Concernant cette procédure, la rédaction finale du décret, sur lequel notre travail de lobbying se poursuit, permettra de fixer les grands principes communs encadrant la procédure de recrutement, en s'inspirant du principe d'égal accès à la commande publique. En tout état de cause, la garantie de la publicité des créations et vacances de poste en constituera nécessairement la pierre angulaire, ce dont l'AATF se félicite.

En particulier, les hauts fonctionnaires territoriaux seront attentifs à la manière dont seront traitées les principales étapes de procédure : publicité préalable, fiche de poste, délai minimal de candidature, examen de la recevabilité des candidatures, conditions de recevabilité des candidatures (diplôme ou durée d'expérience professionnelle similaire), jury, critères d'appréciation, modalités de notification de la décision, période probatoire, etc...

### **L'interdiction de la Cdisation des contractuels sur emploi fonctionnel : un principe garanti par la loi qui préserve la liberté de choix de ses collaborateurs par l'exécutif local :**

L'AATF s'est fortement impliquée pour inscrire dans la loi le principe d'interdiction de la Cdisation des contractuels sur emploi fonctionnel : art 16 « L'accès à ces emplois par la voie du recrutement direct n'entraîne pas titularisation dans la fonction publique territoriale ni, au terme du contrat, qui doit être conclu pour une durée déterminée, la reconduction de ce dernier en contra à durée indéterminée. »

Deux arguments ont été avancé pour cela :

- le recrutement des fonctionnaires par la procédure de droit commun du concours doit rester la norme, et le recrutement de contractuels une voie dérogatoire.
- La possibilité de Cdiser un contractuel sur emploi fonctionnel introduirait une inégalité par rapport à la situation des fonctionnaires sur ces mêmes emplois, soumis à la procédure de fin de détachement sur emploi fonctionnel prévue par l'article 53 de la loi du 26 janvier 1984.

Dans le même ordre d'idées, l'AATF sera attentive à la procédure permettant de mettre fin au contrat du contractuel recruté par la voie du recrutement direct prévue par l'article 47 de la loi du 26 janvier 1984, afin que des possibilités « équivalentes » soient données aux employeurs locaux concernant les contractuels et les fonctionnaires, et ne pas procurer un avantage aux contractuels par rapport aux fonctionnaires sur les situations de « fin d'emploi » sur emploi fonctionnel.

### **Le cadrage des rémunérations des contractuels : une exigence éthique... et managériale**

La loi prévoit que le décret viendra préciser les conditions d'emploi et de rémunération des contractuels recrutés sur emploi fonctionnel de la strate supérieure à 40 000 habitants.

Pour cela, deux éléments nous semblent pouvoir être combinés avec utilité pour garantir libre administration et économie des deniers publics : d'une part, comme le prévoit l'art 28 de la loi du 6 août 2019, la prise en compte de la qualification requise pour le poste et effectivement détenue par l'agent, ainsi que son expérience; d'autre part, en vertu du principe selon lequel un contractuel ne peut être rémunéré davantage que le fonctionnaire qui aurait vocation à occuper son emploi, il nous semble important d'introduire des plafonds de rémunérations, qui pourraient être calés sur la base de la rémunération (indiciaire + RI) du fonctionnaire qui aurait vocation à occuper l'emploi.

Enfin, il nous semble prudent d'éviter des distorsions de rémunérations trop importantes entre cadres appelés à travailler au sein d'une même équipe managériale...

### **Le bon encadrement déontologique des recrutements sur emploi fonctionnel : une exigence pour éviter les risques de conflits d'intérêts sur laquelle nous avons été entendus !**

L'AATF avait demandé que l'ensemble des personnes ayant exercé une activité privée lucrative au cours des 3 années précédant l'entrée en fonction dans le nommées sur emploi fonctionnel fasse l'objet d'une saisie automatique de la HATVP (qui remplace au 1er février la Commission de déontologie), afin de vérifier qu'il n'y ait pas d'incompatibilités.

L'art 34 prévoit que la HATVP est obligatoirement saisie pour les nominations de DGS de régions, départements, communes et EPCI de plus de 40 000 habitants (et non les DGA).

La rédaction de la loi permet à l'autorité hiérarchique, ou à défaut la personne concernée, de saisir la HATVP en cas de doute sérieux, sur la base d'une liste d'emplois fixée par décret, et après consultation du référent déontologue.

Pour l'AATF, il est très important que la liste qui sera établie par décret mentionne bien les fonctions de DGA des collectivités de plus de 40 000 habitants, sinon l'autorité hiérarchique ne pourrait saisir la HATVP en cas de doute sérieux.

Enfin, afin d'éviter toute situation abusive, l'AATF a obtenu la prise en compte d'un amendement interdisant à tout fonctionnaire qui a fait l'objet d'une rupture conventionnelle (se traduisant par une sortie de la fonction publique) d'être embauché en tant que contractuel dans la collectivité où il exerçait ses dernières fonctions ou l'EPCI en relevant, sous peine d'une condamnation au remboursement de l'indemnité obtenue au titre de sa rupture conventionnelle.

### **Une promotion de la parité qui se poursuit, avec l'élargissement du dispositif de nominations équilibrées fortement soutenu par l'AATF !**

Très engagée sur la question de la parité et de la diversité des profils, l'AATF avait demandé un abaissement à 20 000 hab du dispositif de nominations équilibrées (40 % minimum de chaque sexe) sur les emplois fonctionnels, dispositif qui s'applique déjà aux collectivités et EPCI de plus de 80 000 habitants. Dans son art. 82, la loi a retenu le seuil de 40 000 hab, avec inclusion du CNFPT, et concerne les emplois de direction de ces collectivités.

Un décret en Conseil d'Etat avant décembre 2019 devra fixer les conditions d'application du dispositif, notamment la liste des emplois concernés, le montant de la contribution et les conditions de déclarations, par les redevables, des montants dus.

En cas de non respect de l'obligation, une contribution est due, le montant étant égal au nombre de bénéficiaires manquants au regard de l'obligation multiplié par un montant unitaire fixé par décret (90 000€ pour les nominations prononcées au titre des années 2017 et suivantes).

La règle s'appréciera sur un cycle de 4 nominations successives (contre 5 actuellement) entre deux renouvellement généraux des organes délibérants.

Cette disposition entrera en vigueur à compter du prochain renouvellement général des assemblées délibérantes ou conseil d'administration.

Il s'agit là d'un progrès certain et concret dans la prise en compte effective de l'exigence de représentation de la parité sur les plus hautes fonctions au sein des collectivités territoriales.

### **Une valorisation des parcours méritocratique facilitée, pour mieux diversifier les profils d'administrateurs territoriaux !**

La règle de l'interdiction du double détachement empêche les EAT en sortie d'INET, ainsi que les lauréats de l'examen professionnel administrateur inscrit sur liste d'aptitude (et souvent sur emploi

fonctionnel dans leur collectivité d'origine) d'être à la fois détaché sur une position de stage (la période de stagiarisation de 6 mois avant d'être titularisée sur ton grade d'administrateur) et sur un emploi fonctionnel.

L'AATF a fait un lobbying très intense sur ce sujet précis, qui est très bloquant pour beaucoup de nos collègues qui, par conséquent, ne peuvent pas en sortie d'INET être recrutés directement sur un emploi fonctionnel, mais seulement à l'issue de leur 6 mois de stage sanctionnés par leur titularisation. L'AATF a beaucoup argumenté pour faire comprendre les situations kafkaïennes dans lesquelles se trouvent nos collègues du fait de cette interdiction du double détachement.

Nous avons défendu la possibilité du double détachement pour tous les administrateurs stagiaires, quelle que soit la voie d'accès (promotion interne, concours interne, externe, 3ème voie), afin de pouvoir être détaché en même temps sur emploi fonctionnel. Nous avons au final réussi à obtenir une dérogation à la règle du double détachement pour les administrateurs issus de l'examen professionnel.

Notre travail de lobbying se poursuit désormais afin que les **décrets d'application** de la Loi prennent bien en compte l'ensemble de nos demandes.



## 10 PROPOSITIONS

# POUR UNE FISCALITE LOCALE RENOVEE

Par Philippe LAPORTE - Secrétaire général de l'AATF

Sarah ABRIC, Xavier GARRIGUE, Louis METAIS, Jeremy PALOTY, Jacques PRENTOUT, Claire-Sophie TASIAS, Olivier WOLF

La réforme de la fiscalité locale, qui figurera dans le prochain projet de loi de finances, doit être l'occasion de mettre enfin en cohérence les finances locales avec la réalité de la décentralisation. En effet, la décentralisation menée depuis plus de 30 ans ne s'est jamais accompagnée d'une réflexion d'ampleur sur le bon niveau ou la composition optimale du panier de recettes des collectivités. Les finances locales ont certes évolué depuis 1980, mais sans logique : parfois en subissant des décisions à caractère national qui n'ont pas pris en compte les besoins des collectivités (suppression de la taxe professionnelle ou de la taxe d'habitation), empilement historique de taxes spécifiques sans objectif cohérent (taxe d'aménagement, imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux, etc.), renforcement d'impositions non adaptées aux besoins financiers (ex : augmentation du taux maximal des droits de mutation à titre onéreux, imposition de flux procycliques au profit des départements dont la majorité des dépenses est contracyclique).

L'AATF se propose de viser un certain nombre d'objectifs dans ces propositions, la technique fiscale ne devant être qu'un outil au service de ces objectifs :

- promouvoir une fiscalité qui assure la soutenabilité des budgets et incite à l'action (équilibre impôts de stock et de flux par strate) : objectif de développement territorial et objectif de soutenabilité
- rendre du pouvoir fiscal aux élus : objectif de liberté
- mieux partager la richesse fiscalité : objectif de solidarité

Le groupe de travail a dégagé plusieurs propositions de mesures qui peuvent être réparties en trois axes :

### **Axe 1 : Réformer de manière ambitieuse la fiscalité locale**

La fiscalité locale traverse une période de transformation. Celle-ci doit être l'occasion de perfectionner son organisation par une plus juste répartition entre les collectivités.

#### **1. Transférer une part de contribution sociale généralisée (CSG) « rénovée » aux collectivités pour compenser la suppression de la taxe d'habitation (TH)**

Alors que plusieurs pistes de compensation de la suppression de la taxe d'habitation sont actuellement évoquées, notamment par le biais de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), il est proposé de transférer une part de CSG aux collectivités. Contrairement à la TVA, la CSG a l'avantage d'avoir une assiette plus

large (les revenus du capital sont pris en compte) et d'assurer un lien entre les habitants du territoire et les collectivités qui produisent des services pour leur vie quotidienne.

Par ailleurs, le transfert d'une part de CSG, qui est aujourd'hui affectée au financement de la Sécurité sociale, n'est pas incohérent dans la mesure où les collectivités assurent des services « de base », de nature sociale : crèches, voirie, écoles, transports, etc.

## **2. Donner plus de lisibilité à la taxe finale sur la consommation d'électricité (TFCE)**

La TFCE a plusieurs avantages : c'est un impôt localisable, il est vecteur d'une fiscalité écologique et il dispose d'une assiette large et de taux faibles.

Il conviendrait d'améliorer la lisibilité de cet impôt, notamment sur la facture d'électricité, et d'intégrer un volet indexé sur les revenus pour lui conférer la dimension redistributive qui lui manque actuellement.

## **3. Transférer au niveau régional et intercommunal le calcul des droits de mutation à titre onéreux (DMTO) pour répartir le produit entre collectivités (strate départementale et communale) sur une stricte égalité**

Les DMTO maintiennent les inégalités territoriales en dépit des fonds de péréquation qui ont été mis en place. Il convient donc de revoir les dispositifs de péréquation qui existent et de les réaliser à un nouvel échelon. Pour cela, l'échelon régional avec 13 régions au périmètre élargi depuis 2016, semble une taille suffisante pour péréquer les recettes, tout en ne coupant pas totalement le lien entre ces recettes et le développement du territoire.

## **4. Neutraliser les effets immédiats de la réforme en créant une dotation unique de compensation**

Une réforme d'ampleur de la fiscalité locale ne peut s'envisager sans la garantie d'une neutralisation des effets induits par l'évolution des recettes. Il est ainsi proposé la mise en place d'une dotation unique de compensation, indexée sur l'inflation, qui permettrait de garantir la neutralité de la réforme au moment de sa mise en œuvre.

## **Axe 2 : Simplifier la fiscalité locale**

Les relations entre l'Etat et les collectivités comptent un nombre important de transferts financiers qui pourraient être rationalisés.

## **5. Supprimer les compensations et redonner sens au consentement à l'impôt en en s'appuyant sur la CSG « rénovée » ou un impôt mixte**

En 2016, les compensations de fiscalité représentaient près de 12 milliards d'euros. Il paraît donc opportun de remplacer les compensations existantes (exonérations et dégrèvements, représentant environ 20 milliards d'euros en intégrant la suppression partielle de la TH) par une fiscalité transférée avec pouvoir de taux.

Il pourrait s'agir d'une part de CSG-CRDS modulable localement selon encadrement (par exemple +/- 15% sur une durée déterminée).

## **6. Supprimer les frais de gestion des impôts de l'Etat**

L'Etat prélève, sur les contribuables locaux, des frais de gestion à l'occasion du recouvrement de la fiscalité locale qui viennent s'ajouter au produit des impositions locales. Ces frais s'élèvent à 1 milliard

d'euros par an et couvrent, d'après la Cour des comptes, une charge qui « n'est plus que très partiellement compensée par [c]es frais de gestion [...] qui ont perdu leur vocation ».

De plus, l'Etat a perdu une grande partie des recettes issues de ces frais au profit des collectivités. Il est donc proposé de supprimer ces frais et de compenser la perte par une augmentation du taux des impôts qu'ils concernent.

### **Axe 3 : Redonner une autonomie de gestion aux collectivités sur leurs recettes**

Si le principe d'autonomie financière des collectivités est proclamé par la Constitution, beaucoup de freins existent encore au plein exercice de la liberté des collectivités dans la détermination et la perception de leurs recettes.

#### **7. Donner aux collectivités la compétence et le pouvoir d'actualisation de leurs bases**

Face à la non-actualisation des valeurs locatives cadastrales depuis 1970, valeurs qui servent de base au calcul des impôts locaux, il est proposé de transférer cette compétence aux collectivités.

Dans la mesure où les recettes fiscales des collectivités dépendent de la justesse de ces bases, il est pertinent de penser que les valeurs locatives cadastrales feront l'objet d'un suivi régulier et seront révisées en conséquence. Pour autant, d'éventuels risques d'inflation fiscale seront pondérés par le risque politique qui reposerait sur les élus.

Il pourrait être envisagé de confier cette mission à l'administration intercommunale qui dispose, à la fois, d'un bon niveau d'expertise sur les questions d'évaluation, et d'une distance suffisante avec les enjeux communaux.

#### **8. Assouplir les possibilités de minorations du coefficient de localisation appliqué au calcul des valeurs locatives des locaux professionnels à des fins de développement économique**

Les collectivités ont la possibilité de majorer ou minorer, par l'application d'un coefficient de localisation, la fiscalité professionnelle. Il est proposé de voter des coefficients de localisation différents sur une même collectivité afin de créer de quasi-zones franches d'impôts locaux pour les entreprises dans des secteurs où les collectivités souhaitent soutenir l'activité économique.

Par ailleurs, le coefficient de localisation étant voté par la commission départementale des valeurs locatives des locaux professionnels réunissant des représentants de l'Etat, des collectivités et des contribuables, le risque de concurrence fiscale entre les territoires est réduit.

#### **9. Différencier le vote de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) pour les particuliers de celle pour les entreprises**

Avec la suppression de la taxe d'habitation, la taxe foncière devient l'impôt ménage le plus important. Il n'a pas le même objectif de démocratie fiscale que la taxe foncière des entreprises.

Cette distinction permettrait de rénover la taxe foncière des ménages pour en faire, à l'avenir, le support d'un futur impôt citoyen partagé entre le propriétaire et le locataire. Une évolution de la taxe foncière des entreprises permettrait également de laisser à l'initiative locale le soin de taxer plus les services que l'industrie dans le cadre des enjeux de compétitivité sur les impôts de production.

## **10. Conclusion : Aller vers un panier de recettes fiscales adapté aux compétences actuelles des collectivités**

Les sources de recettes fiscales de collectivités sources sont fortement déséquilibrées lorsqu'on les examine en termes d'impôts de stock, d'impôts de flux et d'impôts de dépenses. S'il semble logique que le panier du bloc communal soit davantage composé d'impôts de stock en raison des compétences communales et intercommunales, tout comme le fait que la région, chef de file du développement économique, dispose davantage d'impôt de flux, la situation actuelle apparaît trop déséquilibrée et donc porteuse de dangers structurels : la part des impôts de flux du bloc communal est devenue marginale, tout comme la part d'impôt de stock pour la région. Or, le groupe estime que le panier de recettes fiscales doit être davantage équilibré.

Une réforme durable de la fiscalité locale pourrait prévoir de fixer une « fourchette » maximale de répartition stock-flux par strate de collectivité, comme la loi prévoit, en matière d'autonomie financière, un ratio minimal de ressources propres sur l'ensemble des ressources.



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

## Les Français et le service public local

### Ipsos pour l'AATF, Octobre 2019

L'AATF, réseau professionnel et laboratoire d'idées des hauts fonctionnaires territoriaux, livre la 3e édition de son baromètre Ipsos « les Français et le service public local ». Ce baromètre présente de façon inédite le regard croisé des Français et des fonctionnaires territoriaux sur la gestion des collectivités locales et les réformes en cours. Les résultats valident des tendances lourdes de l'opinion, comportent leur lot de surprises, mais aussi quelques messages clairs à l'attention du gouvernement et des futurs candidats aux élections municipales.

- **Les résultats du baromètre marquent la satisfaction des Français vis à vis des services publics locaux, la confiance dans les fonctionnaires territoriaux et le souci de voir mieux soutenus les élus locaux.**

Dans un contexte marqué par le mouvement des gilets jaunes, la demande de proximité se traduit par une confirmation des tendances des baromètres précédents. **81% des Français font confiance aux collectivités locales** plutôt qu'à l'Etat pour organiser les services publics là où ils habitent. 78% sont satisfaits en tant qu'usagers des services publics locaux. **Les fonctionnaires territoriaux bénéficient d'une bonne image pour 69% des Français.**

**Nos concitoyens témoignent de leur soutien aux élus locaux** dans une période marquée par les incivilités, des tragédies et une crise des vocations. Ainsi, ils sont 77% à être favorables au renforcement de la protection des élus face aux menaces et aux incivilités, 56% à une amélioration de leur rémunération (tout en diminuant le nombre d'élus), 52% à la réduction de leur risque pénal et 47% à une meilleure préparation de leur reconversion professionnelle. Le gouvernement a d'ailleurs engagé, à travers le projet de loi Engagement et Proximité, une démarche de confortation du statut de l'élu.

- **Toutefois, le scepticisme ambiant est manifeste, particulièrement chez les fonctionnaires territoriaux et se cristallise principalement dans la relation à l'Etat.**

L'édition précédente du baromètre AATF-IPSOS soulignait les inquiétudes des fonctionnaires territoriaux face aux contraintes financières subies par les collectivités locales mais aussi aux incertitudes pour leur avenir générées par le projet de loi relatif à la fonction publique. Cette tendance s'accroît en 2019. **Les fonctionnaires territoriaux sont 50% à considérer que la qualité des services publics locaux se détériore.** Ils sont 66 % à estimer que les collectivités locales ne pourront pas remplir leurs nouvelles missions ni maintenir le niveau actuel de leurs prestations sans augmenter les tarifs ou augmenter les impôts locaux.

Quant aux Français, ils sont plus de 56% à avoir une mauvaise opinion des fonctionnaires d'État, chiffre qui contraste fortement avec la bonne image des fonctionnaires territoriaux. Le rejet des services de l'Etat peut être expliqué sans doute par un rejet des politiques gouvernementales et les fractures entre le pouvoir central et les territoires.

- **Loin des idées reçues, le baromètre jette un éclairage particulièrement singulier sur le rapport des Français à l'impôt.**

**62% des Français estiment que l'impôt doit rester le principal levier de financement des services publics locaux** (plutôt qu'un financement par la facturation). Nos concitoyens semblent rester attachés au principe du consentement à l'impôt, privilégiant le débat sur le type d'impôt payé ou encore sur la transparence de son utilisation

Ainsi, **87% des Français sont favorables à des audits citoyens pour contrôler l'utilisation de l'argent public**. L'AATF porte de longue date cette mesure, notamment à l'occasion du Grand Débat National. En outre, 58% de nos concitoyens considèrent que les impôts locaux ne sont pas mieux calculés et ne sont pas plus justes que les impôts nationaux.

Du point de vue de l'AATF, tous ces éléments semblent plaider pour une réforme fiscale locale d'ampleur, dans laquelle l'impôt local, avec un véritable pouvoir de décision des élus locaux, resterait central et obéirait à des modes de calcul qui prendraient mieux en compte les capacités contributives des Français et les écarts de richesses entre territoires. Les conditions du remplacement de la taxe d'habitation, telles que les prévoient à ce stade le gouvernement, paraissent éloignées de cette approche.

- **Ce troisième baromètre décrypte la perception des Français et des fonctionnaires s'agissant des réformes gouvernementales en cours et des enjeux d'actualité.**

Dans un contexte de crise de l'hôpital comme de la médecine de ville, les Français plébiscitent des mesures radicales en termes d'**obligation d'implantation des médecins dans les territoires en situation de carence d'offre de soins (88%)**. Le Gouvernement a jusqu'à présent écarté cette mesure pour privilégier des dispositifs incitatifs qui peinent à produire leurs effets.

Alors que Frédéric Thiriez s'apprête à remettre son rapport au Président de la République pour une réforme de la haute fonction publique, les Français souhaitent à 82% que les postes à responsabilité dans les ministères et les cabinets ministériels soient réservés à des fonctionnaires qui ont une expérience de terrain. Depuis cinq ans l'AATF milite pour une diversification des profils, via des quotas, au sein de l'appareil d'État.

Tandis que le Gouvernement envisage une nouvelle réforme territoriale, on notera avec intérêt que **86% des Français sont favorables à la possibilité que des collectivités locales puissent adapter à leur contexte local certaines réglementations nationales**, ce que l'AATF réclame depuis de nombreuses années.

**A contre-courant des clichés et des idées reçues, le baromètre AATF-IPSOS montre que les fonctionnaires territoriaux sont majoritairement favorables à un régime de retraite unique entre le secteur public et le secteur privé (à 57% - chiffre en progression de 10 points en 3 ans)**. Un régime universel ne serait en effet pas systématiquement défavorable aux agents publics compte tenu de l'intégration des primes dans l'assiette de calcul des pensions et à la condition d'une prise en compte renforcée de la pénibilité des métiers. Cette adhésion ne signifie pas pour autant que les autres volets de la réforme globale des retraites sont approuvés.

- **Enfin les Français envoient un message aux candidats aux prochaines élections municipales.**

**Sans surprise, 58% de nos concitoyens souhaitent que plus de moyens soient consacrés à la transition écologique et énergétique.** On retrouve un pourcentage identique s'agissant des moyens dédiés aux pompiers (58%, + 8% par rapport à 2018), qui symbolisent à la fois les enjeux liés à la sécurité mais aussi à la protection de l'environnement.

En appelant à ce que les collectivités locales exercent plus de responsabilités en matière de transports (55%) et de logement (55%), les Français confirment leur aspiration à des résultats concrets, dans leur quotidien, sur deux compétences qui participent à la mobilisation pour le développement durable.

Les politiques de citoyenneté, notamment celles tournées vers la jeunesse, sont aussi mises en avant, sans doute comme une réponse au besoin de davantage de cohésion et à la crainte du déclassement. 52% des Français souhaitent voir renforcées les politiques d'accueil de la petite enfance (+6% en un an), 49% pour la construction et l'entretien des écoles, collèges et lycées.

**A l'heure où le film de Nicolas Pariser « Alice et le Maire » attire l'attention de l'opinion sur la vie des collectivités locales, ce sondage témoigne pour la troisième année consécutive de la confiance portée par les Français dans la gestion publique locale et de proximité.**

# VIE ASSOCIATIVE ET TERRITORIALE

## VIE ASSOCIATIVE ET TERRITORIALE

L'AATF est ancrée dans les territoires et se nourrit de leur dynamisme. Depuis 5 ans le rôle de nos délégations régionales a été renforcé. Par ailleurs les démarches participatives ont été favorisées (appel à contribution pour nos documents programmatiques, consultations et enquêtes internes, possibilité pour chaque adhérent de s'engager dans un groupe de travail ou réseau thématique, désignation de délégués nationaux) et les instances de l'AATF sont régulièrement appelées à enrichir et actualiser la feuille de route donnée au bureau de l'association.

### Février

Visite de la **DR Normandie** #latournéedupresident, accueil de la réunion par le Maire du Havre et rencontre avec la PQR Paris Normandie.

Conseil d'Administration : adoption des nouveaux tarifs du Congrès pour les rapprocher de la norme en la matière et les adapter à la nouvelle ambition donnée depuis 5 ans à cet événement.

**Conseil d'Administration spécial délégués régionaux**, pour les aider à lancer leur année de programmation d'activité et d'animation du réseau de l'AATF sur leurs territoires en disposant de toutes les clés qui leur sont utiles.

### Mars

L'AATF rend compte des **résultats du sondage lancé il y a 3 mois auprès de ses membres au sujet de l'avenir du cadre d'emploi**. Ces résultats, formés par les réponses de 200 collègues, ont vocation, avec les contributions individuelles et collectives des DR déposées sur la plate forme slack depuis un an, à nourrir et éclairer les décisions prises en CA et AG qui fondent le mandat de négociation donné au bureau pour peser sur les projets gouvernementaux et particulièrement la future réforme de la fonction publique. Ce sondage, plutôt en phase avec les propositions actuelles de l'association, montre notamment que les AT sont majoritairement pour le statut, sa modernisation, pour un cadre statutaire commun des 3 versants de la haute fonction publique, pour une catégorie A+, pour l'accès aux grands corps par examen professionnel.

### Avril

La tournée du bureau dans les délégations régionales passe par **Saint-Étienne** où une soirée autour de l'innovation est organisée à la cité du design.

### Juin

Conseil d'Administration : Pour une meilleure coordination de nos actions, les délégués nationaux sont désormais systématiquement invités au conseil d'administration.

Conseil d'Administration : après plusieurs séquences de débats dans des Conseils d'Administration précédents, il est acté que les Congrès de l'AATF seront désormais organisés sur des **cycles de 3 ans, 2 ans en province et un an à Paris**. Le congrès 2020 sera ainsi organisé à Paris. Cette décision permet de trouver l'équilibre entre l'attachement aux territoires et les facilités qu'offre un Congrès en Ile-de-France.

#### RESULTATS DU GRAND SONDAGE INTERNE SUR LE CADRE D'EMPLOIS

A l'occasion de la nouvelle mandature, et singulièrement ces derniers mois, un **regain d'intérêt** s'est manifesté sur la **question du dimensionnement des services publics ainsi que du statut des personnels** qui œuvrent en son sein. Les élus ont toute légitimité pour porter ce débat et l'arbitrer, sur la base des débats et concertations engagés.

L'AATF, en tant qu'association fédérant les hauts fonctionnaires de la fonction publique territoriale, a **souhaité apporter sa contribution technique à ce débat**, à la lumière notamment de l'expérience des cadres dirigeants travaillant au sein de la haute fonction publique française. A cet effet, nous avons conduit une large discussion sur l'avenir de notre cadre d'emplois en mobilisant notamment les outils de réflexion et les espaces d'expression suivants :

Rapport contributif "Pour un statut réaffirmé et modernisé des cadres A+ de la fonction publique" ;  
Appels à contributions auprès des Délégations et des adhérents ;  
Débats au sein des Délégations régionales ;  
Sondage auprès des adhérents ;  
Débats au sein du Conseil d'administration ;

Aujourd'hui, nous vous proposons un **état des lieux commenté des résultats de ce sondage lancé il y a 4 mois et qui touche désormais à sa fin**. Avec **plus de 200 réponses**, souvent enrichies de contributions, nous avons **largement atteint le taux de réponses de 20%**, habituellement considéré comme suffisant pour considérer que l'échantillonnage est pertinent.

Voici donc un **état des lieux commenté des résultats de ce sondage sur l'avenir du cadre d'emplois**, à interpréter notamment à la lumière des très riches débats et contributions conduits au sein des Délégations régionales et Conseil d'administration où se forment les positions de notre association.

#### 1- DEFENSE DU STATUT



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

**31<sup>ème</sup> Congrès de l'Association  
des Administrateurs Territoriaux de France**

17, 18 & 19 juin 2020  
Beffroi de Montrouge

[www.congres-aatf.fr](http://www.congres-aatf.fr)

### 3-4-5 juillet

30<sup>ème</sup> Congrès AATF : hommage est rendu aux anciens présidents de l'AATF par la "carte blanche" des EAT pendant la soirée de gala.

### Septembre

Conseil d'Administration : validation des nouvelles propositions des adhérents et DR pour enrichir nos plateformes programmatiques relatives à la décentralisation, à la réforme de la haute fonction publique et aux finances locales, sujets sur lesquels notre association va poursuivre son action d'influence. Une nouvelle phase participative basée sur des contributions déposées sur la plate forme participative SLACK et une enquête avait été ouverte au Congrès.

### Octobre

Conseil d'Administration : la délégation Ile-de-France présente l'avant programme du Congrès 2020 à Montrouge. **Après François Hollande en 2019, Nicolas Sarkozy y sera invité.**

Soirée des partenaires en présence de nos délégués régionaux, l'AATF compte une vingtaine de partenaires et la dynamique reste forte avec trois partenariats nouveau cette année.

### Novembre

Conseil d'administration : point sur la sortie de FIA et l'accompagnement des Gaston Monnerville / communication sur le processus électif de renouvellement de notre bureau en 2020 / nouveau temps d'échange sur l'élaboration de nos propositions pour la future loi 3D, ce travail est piloté par Clement Lebras Thomas.

### Décembre

Le bureau de l'AATF rend visite à la **DR Bretagne** à l'occasion d'un évènement managérial "Les Causeries" co-organisé par le labAATF et l'université Rennes 2.

**12 décembre** : assemblée générale de l'AATF : présentation conjointe du rapport d'activité du bureau national et du rapport d'activité des délégations régionales.



# ZOOMS





## RESULTATS DU GRAND SONDAGE INTERNE SUR LE CADRE D'EMPLOIS

Newsletter #14 du 14 mars 2019

A l'occasion de la nouvelle mandature, et singulièrement ces derniers mois, **un regain d'intérêt** s'est manifesté sur la **question du dimensionnement des services publics ainsi que du statut des personnels** qui œuvrent en son sein. Les élus ont toute légitimité pour porter ce débat et l'arbitrer, sur la base des débats et concertations engagés.

L'AATF, en tant qu'association fédérant les hauts fonctionnaires de la fonction publique territoriale, **a souhaité apporter sa contribution technique à ce débat**, à la lumière notamment de l'expérience des cadres dirigeants travaillant au sein de la haute fonction publique française. A cet effet, nous avons conduit une large discussion sur l'avenir de notre cadre d'emplois en mobilisant notamment les outils de réflexion et les espaces d'expression suivants :

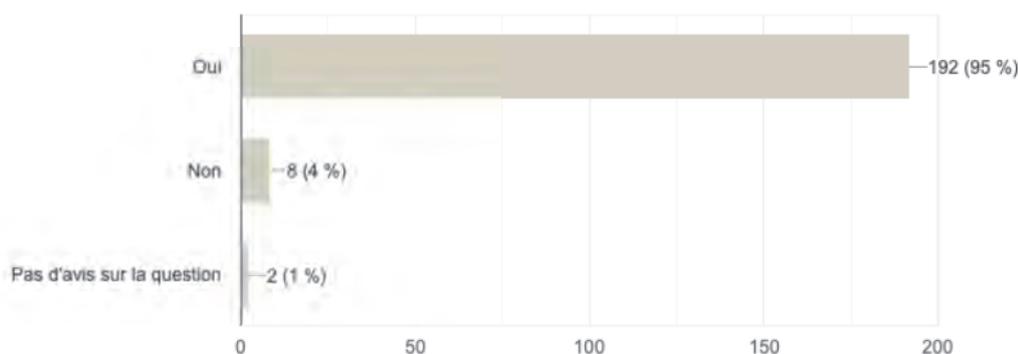
- Rapport contributif "Pour un statut réaffirmé et modernisé des cadres A+ de la fonction publique" ;
- Appels à contributions auprès des Délégations et des adhérents ;
- Débats au sein des Délégations régionales ;
- Sondage auprès des adhérents ;
- Débats au sein du Conseil d'administration.

Aujourd'hui, nous vous proposons un **premier retour sur les résultats du sondage lancé il y a 4 mois et qui touche désormais à sa fin**.

**Avec plus de 200 réponses**, souvent enrichies de commentaires, nous avons **largement atteint le taux de réponses de 20%**, habituellement considéré comme le bon niveau pour considérer que l'échantillonnage est pertinent.

**Voici donc un état des lieux commenté des résultats de ce sondage sur l'avenir du cadre d'emplois**, à interpréter notamment à la lumière des très riches débats et contributions conduits au sein des Délégations régionales et Conseil d'administration où se forment les positions de notre association.

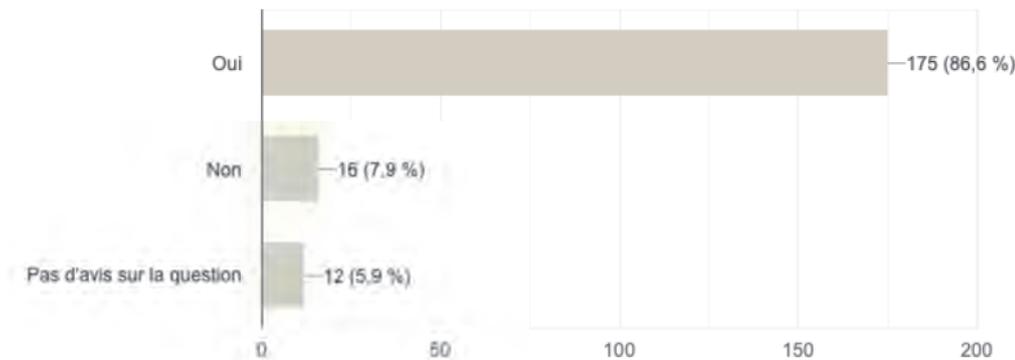
### 1- DEFENSE DU STATUT



#### POUR 95% – CONTRE 4% – NSP 1%

Les administrateurs plébiscitent le principe du statut, garant du principe républicain méritocratique d'accès aux emplois publics. Ils réaffirment également le lien indissociable qui unit le service public aux fonctionnaires, garant de sa neutralité, de l'égalité de traitement, mais également de sa continuité et adaptabilité... principes qui figurent au tout premier rang de l'objet de notre association, formalisé dans ses statuts et au cœur de nos plateformes propositionnelles.

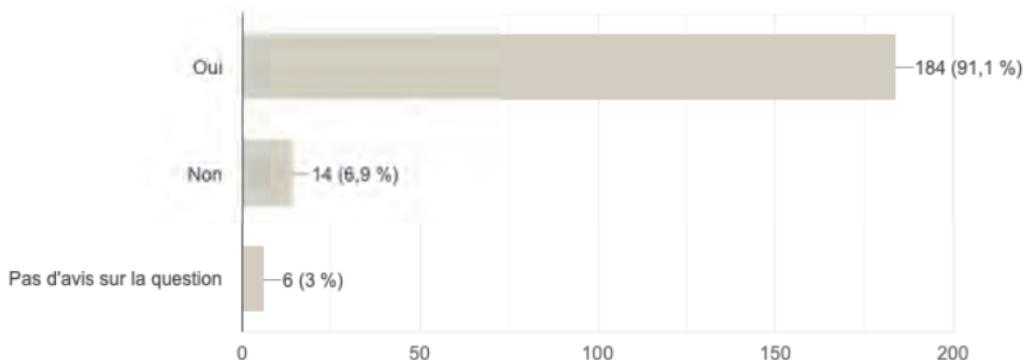
## 2 – MODERNISATION DU STATUT



### POUR 86,6% – CONTRE 7,9% – NSP 5,9%

En toute logique, les administrateurs plébiscitent la modernisation du statut, afin de permettre sa nécessaire adaptation aux enjeux contemporains et répondre ainsi à l'impératif d'adaptabilité du service public. Nous sommes là au cœur de la spécificité de notre association de cadre dirigeants, qui défend une vision innovante et moderne du management au sein de nos organisations publiques, loin des clichés du "fonctionnaire bashing" et du fonctionnaire paralysé par la peur du changement.

## 3 – CONTRE LA DEREGULATION DU RECOURS AUX CONTRACTUELS



### POUR 91,1% – CONTRE 6,9% – NSP 3%

En toute logique, les administrateurs défendent la cohérence de la construction statutaire formalisée il y a désormais 40 ans : unanimement, ils disent au travers du sondage comme des débats que le recours débridé aux contractuels au sein de la fonction publique conduirait in fine à des situations kafkaïennes et une mort lente du statut. Les administrateurs plébiscitent l'équilibre qui prévaut actuellement, avec le recours à titre dérogatoire (et non de droit commun) des contractuels. C'est tout le sens de l'action volontariste de lobbying conduite par l'AATF depuis l'été 2018, en utilisant notamment les leviers juridiques et médiatiques.

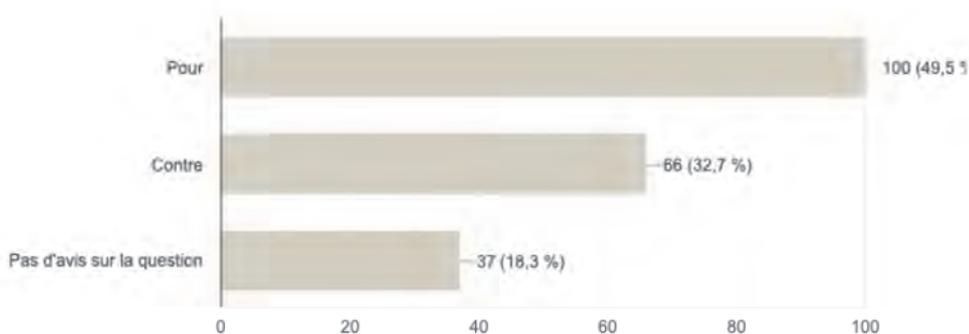
## 4 – PISTES DE REFORMES

### A – LE MODELE FPT (cadre d'emplois, missions) DEVIENT LA NORME



**POUR 78,7% – CONTRE 8,9%, NSP 12,4%** Les administrateurs se prononcent très largement en faveur d'une évolution du modèle d'une fonction publique de corps vers une fonction publique de missions, au carrefour d'une qualification professionnelle et d'une fonction (emploi). A l'instar de la fonction publique territoriale, l'agent serait recruté sur une famille de métiers, regroupés dans un cadre d'emploi. Ceci supposerait une révolution culturelle, le modèle de la fonction publique territoriale, qui s'appuie sur la notion de cadre d'emplois, tendrait à devenir la norme, en lieu et place de celui de la fonction publique d'Etat, pour les 3 fonctions publiques. Les Territoriaux sont aujourd'hui décomplexés, et n'ont plus peur de citer leurs modes d'organisation en référence pour les autres fonctions publiques ! C'est tout le message que l'AATF porte depuis de longues années...

### B – CREATION D'UN DISPOSITIF NATIONAL DE GESTION pour les AT en détachement

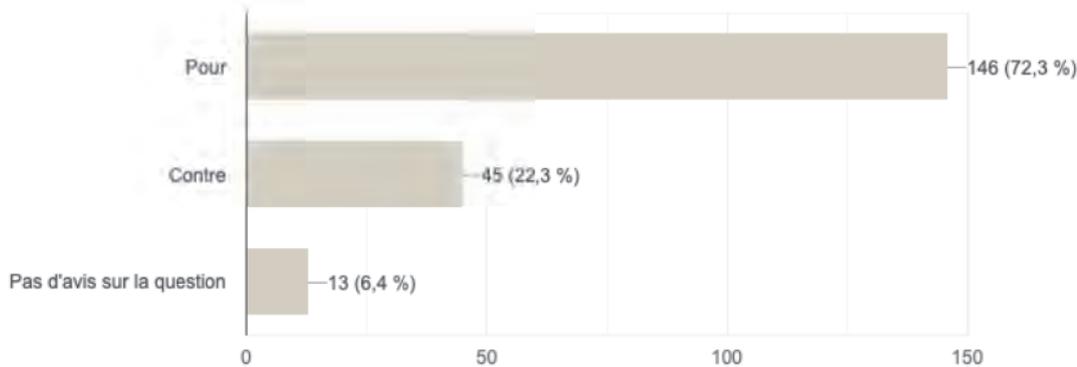


#### **POUR 49,5% – CONTRE 32,7%, NSP 18,3%**

Indéniablement, il s'agit de la piste de réflexion qui demande le plus de pédagogie et d'approfondissement. Les administrateurs sont extrêmement attachés aux spécificités de la Territoriale, et refusent les évolutions qui tendraient à diluer leur identité au sein d'une organisation à caractère étatique. A contrario, les situations compliquées et de plus en plus fréquentes de fin de détachement sur emploi fonctionnels et de retour de détachement ont pour conséquence que les administrateurs demandent à ce que l'on imagine des solutions leur permettant de pratiquer leur mobilité tout au long de leur carrière dans des conditions les plaçant à "armes égales" avec leurs collègues des autres fonctions publiques, qui bénéficient d'une sécurisation du retour de détachement, voire du privé. L'association devra poursuivre son travail de réflexion, avec

l'ensemble des acteurs impliqués, afin d'imaginer des solutions permettant de mettre en œuvre les principes d'une "flexi-sécurité territoriale", permettant des déroulements de carrière à la fois riches et diversifiés, mais avec un accompagnement renforcé des transitions professionnelles.

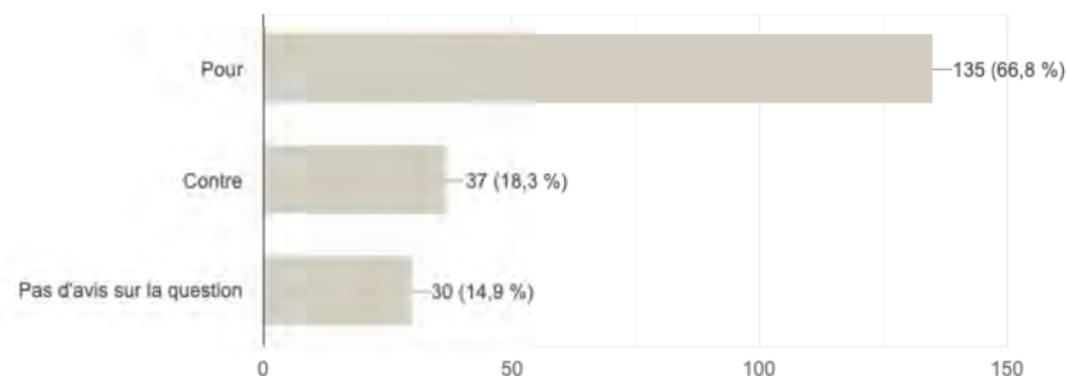
### C – CREER UN CADRE STATUTAIRE COMMUN AUX 3 FONCTIONS PUBLIQUES : « ADMINISTRATEUR PUBLIC »



#### POUR 72,3% – CONTRE 22,3%, NSP 6,4%

Les administrateurs territoriaux y sont favorables, notamment dans une logique d'amélioration des mobilités interfonctions publiques, de disparitions des freins statutaires à ces mobilités, et d'attractivité du cadre d'emplois.

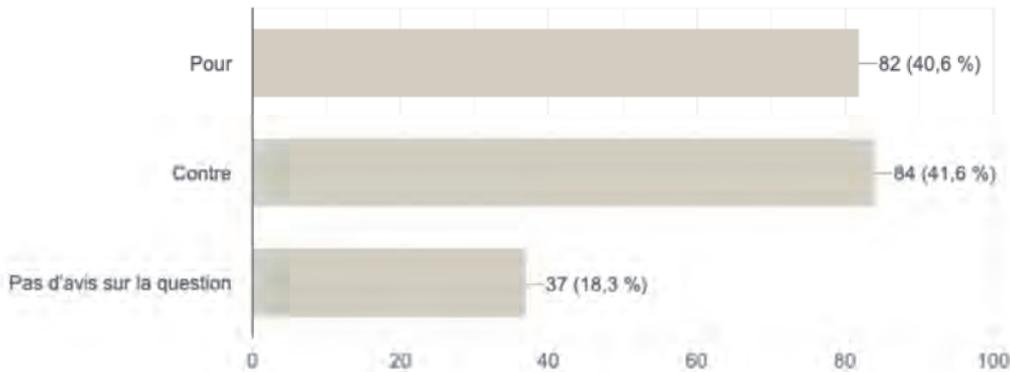
### D – RECONNAISSANCE CATEGORIE A+ avec la reconnaissance de la formation INET équivalant à un doctorat



#### POUR 66,8% – CONTRE 18,3%, NSP 14,9%

Une nette majorité se prononce en faveur de la création d'une catégorie A+, permettant une reconnaissance statutaire et indiciaire de la haute fonction publique. Il en va de l'attractivité des corps et cadres d'emplois concernés, qui doivent se renouveler et se diversifier en attirant de nouveaux talents. Le corollaire est la nécessité d'une plus grande lisibilité des compétences de tronc commun des cadres A+, qui pourrait notamment se traduire par la construction d'un référentiel de compétences lisibles par tous, et transposable dans le privé, et la reconnaissance par un diplôme de niveau master ou doctorat en sortie des grandes écoles de service public.

## E – NOUVEL ACCES AU CONCOURS “D’ADMINISTRATEUR TERRITORIAL” RESERVE AUX DOCTORANTS



### POUR 40,6% – CONTRE 41,6%, NSP 18,3%

Cette piste de réflexion ne fait pas consensus, alors même qu'elle est en cours de mise en œuvre pour le concours d'entrée à l'ENA. Il conviendra d'approfondir la réflexion sur ce sujet.

## F – ELARGIR LES CAS DE SUSPENSION DE LA DUREE DE VALIDITE DE L'INSCRIPTION SUR LISTE D'APTITUDE AU BENEFICE DES AT LAUREATS DES CONCOURS & EXAMENS PROFESSIONNELS EN POSITION DE DETACHEMENT



### POUR 73,8% – CONTRE 8,9%, NSP 17,3%

Sans surprise, les administrateurs souhaitent que l'on trouve des solutions pour résoudre les situations kafkaïennes auxquelles sont confrontés les collègues souhaitant un détachement en sortie d'INET ou après réussite à l'examen professionnel. L'AATF poursuit son travail de lobbying en ce sens.

## G – ELARGIR LA LISTE DES COLLECTIVITES SURCLASSEES POUVANT ACCUEILLIR UN ADMINISTRATEUR TERRITORIAL



### POUR 63,9% – CONTRE 32,7%, NSP 4%

Notamment dans une logique de diversification des carrières sur un même bassin d'emploi, de nombreux collègues sont favorables à une adaptation des critères de surclassement des collectivités, permettant ainsi un élargissement des possibilités d'emplois. Il conviendra d'engager une réflexion technique sur ce sujet.

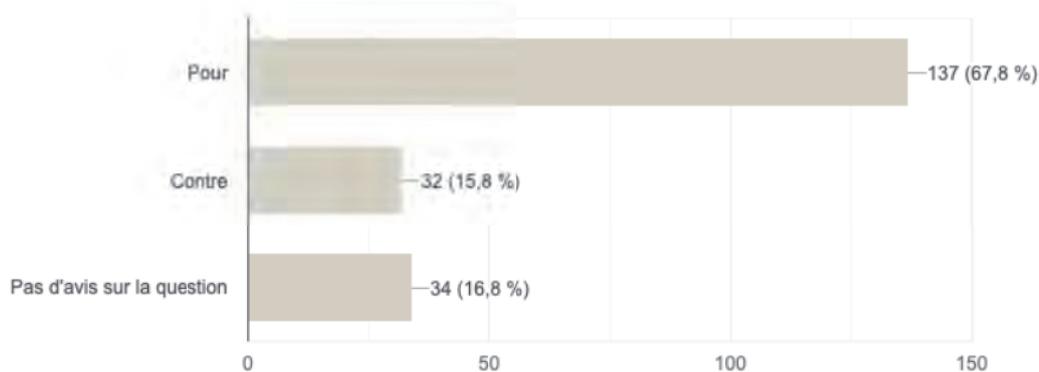
## H – CREER UNE NOUVELLE VOIE D'ACCES AUX GRANDS CORPS DE LA FONCTION PUBLIQUE SUR EXAMEN PROFESSIONNEL



### POUR 79,2% – CONTRE 9,4%, NSP 11,4%

Ce plébiscite fait échos aux nombreuses prises de position de l'AATF, se prononçant en faveur d'une diversification des profils au sein de la haute fonction publique, à commencer par une oxygénation du vivier des hauts fonctionnaires accédant aux grands corps.

## I – CREER DES QUOTAS DE DIVERSIFICATION POUR LES EMPLOIS SUPERIEURS DANS LA FONCTION PUBLIQUE D’ETAT



### **POUR 67,8% – CONTRE 15,8%, NSP 16,8%**

Dans le même ordre d'idées, les administrateurs souhaitent désormais des avancées concrètes en matière de diversification des profils au sein des emplois supérieurs à l'Etat, notamment sur les thématiques impactant la vie des collectivités, où les administrateurs ont une expérience certaine à faire valoir. De longue date, l'AATF réclame la mise en place d'un quota de 30% (hors Fonction Publique d'Etat) pour les postes en administration centrale.

## Les délégués régionaux



## Les délégués nationaux

**Innovation – Lab'AATF**



Harmony ROCHE

**Diversification des parcours**



Charles Thibault PETIT

**Coopération & international**



Jean-Louis ROCHERON

**Regards croisés Public Privé**



Nadège BAPTISTA

**L'Entente**



Gauthier LEFORT

**Solidarités**



Stéphane AUZILLEAU

**Egalité des chances**  
Mobilisation d'intervenants  
dans les IPAG/CPAG



Laurent DJEZZAR

**Conseil juridique RH**



Jean-Claude MEFTAH

**Egalité professionnelle  
femme/homme**



Françoise BELET

## Bureau AATF

**Fabien TASTET**  
Président AATF

**Philippe LAPORTE**  
Secrétaire général AATF

**Karin TOPIN-CONDOMITTI**  
Secrétaire générale adjointe AATF

**Jean-Dominique PONCET**  
Trésorier AATF

**Rémy BERTHIER**  
Trésorier adjoint AATF

**Amaury BRANDALISE**  
Vice-Président AATF

**Clothilde FRETIN-BRUNET**  
Vice-Présidente AATF

**Marilyn HESRY**  
Vice-Présidente AATF

**Doriane HUART**  
Vice-Présidente AATF

## Membres du bureau

**Camille DAGORNE**

**Alice DESPREZ**

**Thierry GEVAUDAN**

**Delphine JOLY**

**Nadiège JOLY**

**Naaïma MEJANI**

**Simon MUNSCH**

**Franck PAULHE**

## Staff

**Sigrid BERGER**

**Sandra BERTRAND**

**Francine GOUSSET**

## Délégués régionaux 2017/2020

<b>Bourgogne Franche Comté</b>	Laurent Bouquin Mathias Robert
<b>Bretagne</b>	Gwenaël Leblong-Masclat Nathalie Pare Josic Maignan Lenie Girardot Harmony Roche
<b>Centre-Val-de-Loire</b>	Alexandra Chochoy Philippe Blanchet Stéphane Cadoret Laura Jouvert
<b>Corse</b>	Thierry Gamba-Martini Matthieu Valentini TOMI Serge
<b>Grand Est</b>	Nicolas Karmann Philippe Rutten Laurent Zakrzewski Marianne Moller Dounia Goudadi Jean-Baptiste Malingre
<b>Hauts de France</b>	Céline Couriat Sandra de Pinho Cyril Carbonnel Claire Bouchart François Corbier Eric Forens Jean-Marie Cochet Alice Marquette Vincent Lescaillez Olivier Levrey Delphine Cazor Sébastien Avisse
<b>Ile-de-France</b>	Delphine Cervelle Coralie Garraud Charles Thibault Petit Olivier Laigneau Alice Lapray François Lansart Olivier Barotte Clément Le Bras Thomas Isabelle Veron Laurent Georges Didier Ostré Charles Lambrechts Carine Targe Sophie Maiboroda Stéphane Auzilleau Laurent Djeddar

<b>Normandie</b>	Marie-Sylvie Ledda Héloïse Peroy Delphine Leray Vincent Guerrand
<b>Nouvelle Aquitaine</b>	Jean Michel Saint Marc Pierrick Raude Violaine Chenel Emmanuelle Vignaux Chrystelle Audoit Yaël Tranier Nicolas Senechau Philippe Patarin Audrey Chanu Cécile Vernhes-Daubrée Caroline Desaignes
<b>Occitanie</b>	Sebastien Bonnefoy Laurent Le Ny Laure Prat Juliette Beregi Domitien Détrie Stéphane Bequet Elisabeth Laskawiec Anne-Lise Lemaire Thomas Lecomte
<b>Outremer et International</b>	Monette Monrose
<b>Pays de la Loire</b>	Nicolas Glière Marie-Hélène Geffroy Sandra Rigoni Suzanne Lucas Aloys Doman Anne d'Oysonville Hélène Séchet Marie-Laure Coulon Nguyen Brice Coignard
<b>Provence-Alpes-Côtes d'Azur</b>	Christine Teixeira Philippe Grell Delphine Barriau Laurent Besozzi Karen Nielsen Jérôme Scholly Daniel Zervudacki Christian Berges
<b>Auvergne Rhône-Alpes</b>	Severine de Sousa Simon Movermann Lucile Viornery Catherine Le Put Clarence Paradas Jean-Luc Ducrocq Anne-Victoire Riondet Virginie Aulas Aissia Kerkoub-Türk

# Remerciements





ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

# 30<sup>ème</sup> Congrès de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France

4 & 5 juillet 2019

Centre de Conférences d'Orléans



— 2019 —  
500 ANS DE  
RENAISSANCE(S)  
EN CENTRE-VAL DE LOIRE  
— VIVA —  
Leonardo  
Da Vinci !

## Devenons les "Léonard" de nos territoires



[www.congres-aatf.fr](http://www.congres-aatf.fr)



Congrès national AATF 2019 à Orléans

## Délégation régionale Centre Val-de-Loire : l'équipe projet du Congrès 2019 de l'AATF



Léonard de VINCI  
(Promotion INET 1519)



Laura JOUVERT



Cyrille BONVILLAIN



Aude THEVENET-  
BRECHOT



Stéphane CADRET



Stéphanie PORTIER



Guillaume SANCHEZ



Sandrine DEMOULIN-  
NOIRCLERC



Nicolas LONVIN



Alexandra CHOCHOY



Thomas ANDRÉ



Martial BOURDAÏ



Bertrand LANGLET



Luc CHAPERON



Philippe OURSIN



Letizia  
MURRET-LABARTHE



Philippe BLANCHET



Christophe BERNARD

Nous vous avons promis un cru 2019 exceptionnel pour fêter les 30 ans de notre association et les 500 ans de la Renaissance. Ce fut le cas pour ce 30<sup>ème</sup> Congrès de l'AATF ! Merci à Marilyn, Vice-présidente de l'AATF, au staff de l'AATF notamment Sandra, Francine et aux trois directeurs généraux qui nous ont accueilli : Bertrand Langlet, Luc Chaperon et Florence Labigne Peleau.

Nous tenons également à adresser tous nos remerciements à la Délégation Régionale du Centre Val de Loire pour leur mobilisation et leur travail pour la tenue de ce congrès à Orléans. Merci en particulier à Cyrille Bonvillain pour son engagement sans faille durant cette année de préparatifs. Bravo à vous tous pour ce magnifique travail d'équipe qui a permis que ce 30<sup>ème</sup> congrès soit une réussite !

Retrouvez les moments clés du Congrès.

# LE CONGRES EN QUELQUES DOCUMENTS CLEFS

**Nos actions de lobbying :** elles ont donné de beaux résultats en parallèle du Congrès de l'AATF, à l'issue de la Commission mixte paritaire réunissant députés et sénateurs autour du projet de loi de transformation de la fonction publique. M. Guillaume Gouffier-Cha est venu nous présenter les résultats et a été interviewé par Amaury Brandalise, Vice-Président de l'AATF qui pilote notre task force fonction publique. Merci à toute l'équipe pour ce beau travail !

[https://gallery.mailchimp.com/06f556cdc6e25e9f107c03f23/files/f08f02df-5791-491f-b78a-50abf06e02d3/CP\\_AATF\\_CMP.pdf](https://gallery.mailchimp.com/06f556cdc6e25e9f107c03f23/files/f08f02df-5791-491f-b78a-50abf06e02d3/CP_AATF_CMP.pdf)

**Le document bilan de l'AATF :** 5 ans de lobbying et 40 propositions AATF qui ont été transposées dans le droit positif ou qui sont actuellement inscrites à l'agenda du travail gouvernemental. Des avancées significatives ont été obtenues en matière de services publics, fonction publique (dont les décrets 2017 relatifs à l'amélioration du déroulement de carrière des administrateurs territoriaux), finances locales, démocratie. Et encore, ce bilan, arrêté avant la conclusion de l'examen parlementaire du projet de loi transformation de la fonction publique, ne prend pas en compte tous les amendements que notre association est parvenue à faire adopter !

[https://gallery.mailchimp.com/06f556cdc6e25e9f107c03f23/files/427662aa-fede-4517-9a16-47e38e34cf20/AATF\\_Mesures\\_Obtenues\\_010719\\_2.pdf](https://gallery.mailchimp.com/06f556cdc6e25e9f107c03f23/files/427662aa-fede-4517-9a16-47e38e34cf20/AATF_Mesures_Obtenues_010719_2.pdf)

**L'étude MNT :** réalisée par un groupe d'élèves administrateurs territoriaux, cette étude est désormais publiée : **Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction.**

[http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/OST\\_cahier\\_22\\_elaborer\\_pol\\_publicques\\_2019\\_07.pdf](http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/OST_cahier_22_elaborer_pol_publicques_2019_07.pdf)

**L'article sur le Congrès paru dans La République du Centre :**

**COLLECTIVITÉS** ■ En congrès à Orléans, les hauts fonctionnaires territoriaux reçoivent François Hollande

## « On est de bons capteurs de l'état du pays »

Pour leur 30<sup>e</sup> congrès qui s'ouvre ce soir à Orléans, les hauts fonctionnaires territoriaux y accueilleront, après-demain, François Hollande. Fabien Tastet, président de l'association organisatrice (AATF), témoigne.

### ENTRETIEN

Philippe Ramond  
[philippe.ramond@lecentre.fr](mailto:philippe.ramond@lecentre.fr)

■ **L'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) réunit qui ?** C'est le réseau professionnel des hauts fonctionnaires territoriaux. C'est-à-dire des directeurs de services dans les collectivités de plus de 40.000 habitants, agents de communes, d'intercommunalités, de Départements ou de Régions, placés sous l'autorité directe des élus. Nous comptons mille membres, soit deux tiers des collègues du métier. Nous serons trois cents au congrès d'Orléans.

■ **Pour faire quoi ?** On a deux champs d'activité. On est d'abord un réseau d'entraide qui offre des prestations à ses adhérents, pour les former, les faire monter en compétence en management ou

autre. Et on est aussi un laboratoire d'idées : une parole d'expertise dans le débat public sur les services publics, la fonction publique, etc.

■ **Précieux laboratoire d'idées actuellement !** Oui, la période est active. Entre la réforme de la fonction publique, la future loi de décentralisation... Cette fonction de laboratoire d'idées, nous sommes bien placés pour l'exercer car on est de bons capteurs de l'état du pays : on travaille dans toutes les collectivités de France et de Navarre, dans des départements ruraux, des agglomérations urbaines... D'ailleurs, on avait saisi les candidats de la présidentielle 2017 d'une vingtaine de propositions.

■ **Vous 30<sup>e</sup> congrès avec François Hollande pour grand témoin ?** Oui, on ne fait pas un congrès pour se retrouver entre nous. Il y aura nombre d'élus locaux, des chercheurs, personnalités nationales, parlementaires... Avec son expérience de chef de l'État, mais l'on se souvient qu'il a été aussi président de Département, François Hollande inter-



**PRESIDENT.** Fabien Tastet, président de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF). PHOTO D.A.

viendra sur les rapports État-collectivités locales, la question de gouvernance publique, de fracture territoriale. Il aura aussi un échange libre avec les congressistes.

■ **Inviter François Hollande ne risque-t-il pas de donner une coloration politique à votre association ?** Non, on invite des personnalités de tout bord. On a eu Chris-

tian Estrosi, je ne pense pas qu'il soit de la même famille politique (sourire). Et le congrès est reçu dans des villes de toutes sensibilités. Ouverts à tous les horizons politiques, on est assez accueillants et on accueille tout le monde. C'est notre marque de fabrique !

■ **Vous revendiquez une parole d'expertise.** On ne se prend pas pour des élus qui décident. On n'est pas une organisation syndicale et on ne prétend pas être invités à la table du dialogue social. Mais il y a aussi des paroles d'expertise. Pour ces sujets de fonction publique, souvent difficiles et techniques, il y a besoin de pédagogie, d'expliquer les choses aux Français. On est à notre place en tant qu'experts dans le débat public. Vous feriez une réforme de la santé, vous ne trouveriez pas normal qu'on demande aux infirmiers, aux médecins, leurs avis sur le sujet sans qu'ils soient pour autant syndicalistes.

■ **Un avis sur le « mille-feuille administratif » ?** Il faut simplifier l'organisa-

tion des services administratifs. On pourrait partir du principe qu'il revient au préfet de s'occuper du régalien, de l'ordre public notamment, de l'éducation, etc. Et le reste (santé, cohésion des territoires...) pourrait être transféré sous l'autorité des collectivités locales qui, du coup, constitueraient un guichet unique. Ce serait une simplification pour l'usager. Mais permettrait aussi de supprimer des doublons et de redéployer, peut-être, quelque 30.000 agents des services de l'État vers des besoins émergents.

■ **Des doublons, vous avez des exemples concrets ?** Savez-vous qu'aujourd'hui une commune, une collectivité locale, pour payer ses factures, a besoin de deux administrations. Ceci car un vieux principe interdit à la collectivité de manier directement l'argent public : pour payer son fournisseur, la collectivité envoie donc une sorte de demande à l'administration d'État qui se substitue à elle. Voilà un exemple de doublon pour lequel une expérimentation a été lancée par le gouvernement. ■

# LE CONGRES EN IMAGES

## Les ateliers du jeudi matin au Centre des conférences d'Orléans.

On a parlé innovation numérique, mobilité internationale, innovation managériale ou encore fiscalité locale.



La signature officielle de la convention AATF-Veolia, la réunion du comité des experts UGAP et la séance de travail des DR animée par Alice Desprez et Clothilde Fretin Brunet, Vice-présidente de l'AATF ont aussi marqué la matinée.



**L'ACHAT PUBLIC RESPONSABLE**  
Proche, utile, innovant



Cocktail déjeunatoire puis ouverture officielle du Congrès par **Olivier CARRÉ**, Maire d'Orléans, Président d'Orléans Métropole et **Fabien TASTET**, Président AATF.



L'AATF a signé lors de ce 30<sup>ème</sup> congrès une convention avec **Expertise France** qui va permettre d'aller encore plus loin dans nos possibilités de diversification des parcours à l'international. Merci à l'action de Jean-Louis Rocheron et Charles-Thibault Petit !



L'après-midi s'est poursuivi avec la vidéo de **Jacqueline GOURAULT**, Ministre de la Cohésion des territoires et des relations avec les Collectivités territoriales, puis le débat : **Vers un nouvel acte de la décentralisation ? Avec la participation d'Olivier Carré, Maire et Président d'Orléans Métropole et de Romain Pasquier, Directeur de recherche CNRS - ARENE au titre de notre partenariat avec la Chaire "Territoires et Mutations de l'Action Publique" de l'IEP de Rennes.**





Il ne fallait pas manquer ensuite la remise des **Prix du Lab'AATF** par Harmony Roche, Déléguée nationale et coordinatrice du Lab'AATF ainsi que Doriane Huart, Vice-Présidente de l'AATF. Après un retour d'expérience de la Ville de Caluire-et-Cuire (qui a gagné la précédente session et a bénéficié de l'appui du Lab'), le prix a été remis à la **Ville de Mante-la-Jolie**. Sophie Bretagne (ci-contre) a présenté le projet : "l'innovation managériale à petits pas".



Les élèves administrateurs territoriaux ont ensuite présenté les résultats de l'étude réalisée en lien avec la MNT et Remy Berthier, membre du bureau de l'AATF : **Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction.**

Lire l'étude : [http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/OST\\_cahier\\_22\\_elaborer\\_pol\\_publicues\\_2019\\_07.pdf](http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/OST_cahier_22_elaborer_pol_publicues_2019_07.pdf)

LES CAHIERS DE  
**'OBSERVATOIRE SOCIAL TERRITORIAL**

Guide managérial  
N°22 | juillet 2019

**Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction ?**

MNT  
Étre utile est un beau métier

ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX  
MNT

**AVANT-PROPOS**

**Miser sur la parole de l'usager**

Durant les trois dernières décennies, nous avons collectivement transformé et développé nos relations avec nos administrés. Bénéficiaires de nos politiques locales, nous les avons invités à des réunions d'information, puis de concertation. Nous avons développé des conseils consultatifs, puis participatifs, voire collaboratifs. Aujourd'hui, nous avons pris conscience qu'ils sont souvent la clé de la réussite de l'action publique.

Les décideurs publics, les élus et les fonctionnaires, ne peuvent plus travailler « en chambre ». Le savoir-faire de l'expert doit être confronté aux expériences d'usage. La parole des agents de terrain doit être libérée pour bénéficier de leurs observations quotidiennes.

Parfois perçue comme une nouvelle contrainte externe, cette évolution vertueuse constitue une réelle opportunité de revisiter le rôle de chaque acteur et de nos organisations, en se centrant sur le sens de nos actions : un sens partagé et co-construit le plus largement possible. Ce verbatim d'une responsable de projets mis en avant par les quatre élèves administratrices qui ont mené cette étude est particulièrement éclairant :

« Cela a transformé ma manière de penser la ville. Je me considérais comme sachante, aujourd'hui je me considère comme animatrice, éveilleuse de territoire ».

Camille, Claire, Linda et Stéphanie, ce guide managérial sera d'une grande aide pour les cadres territoriaux qui désirent miser encore davantage sur la parole de l'usager. Sa qualité montre une nouvelle fois la pertinence du partenariat bien ancré entre la MNT, l'INET et l'AATF.

Le président de l'AATF, Fabien TASTET, se joint à moi pour vous présenter nos plus sincères félicitations pour la manière dont vous avez mené cette étude et pour les valeurs humaines et professionnelles qu'elle révèle. Nous savons que vous garderez cette attention bienveillante aux usagers et aux agents dans les collectivités qui vous accueilleront dès cet automne.

Rémy BERTHIER  
Membre du bureau national de l'AATF

11

## Le débat

2019 : année de la renaissance de la (haute) Fonction publique ?

Lors de ce débat, **Clothilde Fretin Brunet**, Vice-Présidente de l'AATF a présenté **l'étude exceptionnelle sur la carrière des administrateurs territoriaux** qu'elle a menée. Les administrateurs territoriaux peuvent désormais qualifier et objectiver les carrières qu'ils construisent dans la fonction publique. Cette étude sera prochainement publiée et étendue aux 3 versants de la fonction publique dans le cadre de notre partenariat avec l'AEENA et l'ADH.

**Amaury Brandalise**, Vice-Président de l'AATF, a interrogé le député Guillaume Gouffier-Cha qui est venu présenter les conclusions de la CMP sur la loi transformation de la fonction publique.



Après l'Assemblée générale de notre association pilotée par Philippe Laporte, Secrétaire général de l'AATF, la journée s'est clôturée par la soirée de Gala au Château de Chamorlles. Un lieu idéal pour fêter les 30 ans de notre association.



Vendredi, la matinée a commencé par une réflexion autour du rôle de la nature : **“La nature peut-elle inspirer l'action publique locale ?”**



C'est ensuite au tour de notre Grand Témoin du Congrès : **François Hollande**, Président de la République française entre 2012-2017 qui nous a fait l'honneur d'accepter notre invitation et d'échanger avec les congressistes et en présence de François Bonneau, Président de Région Centre-Val de Loire autour des thèmes de la décentralisation des fractures territoriales.



Le Congrès s'est terminé par la remise des "Léonard des territoires" pour récompenser ce qui se fait d'innovant et de précurseur dans les collectivités.

**Léonard d'or** : projet Néojob (Job 41 et Job Touraine).

**Léonard d'argent** : la Ville d'Orléans avec un projet de développement des circuits courts.



# RENDEZ-VOUS L'ANNÉE PROCHAINE AU PROCHAIN CONGRÈS DE L'AATF !

## Paris 2020



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

**31<sup>ème</sup> Congrès de l'Association  
des Administrateurs Territoriaux de France**



**A vos agendas !**

**17, 18 & 19 juin**  
Beffroi de Montrouge

[www.congres-aatf.fr](http://www.congres-aatf.fr)

**Tous nos remerciements à nos partenaires qui nous accompagnent tout au long  
de l'année dans nos événements et nos projets !**

et à l'agence BEC



La banque  
des collectivités



**L'ACHAT PUBLIC RESPONSABLE**  
Proche, utile, innovant



[sandra.laura.bertrand@gmail.com](mailto:sandra.laura.bertrand@gmail.com)  
site internet <https://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr/>



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

---

**ASSOCIATION DES ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX DE FRANCE**

c/o GPSEA  
14, rue Le Corbusier  
94046 CRETEIL cedex

Retrouvez-nous sur :  
<https://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr>



**CONTACTS :**

Fabien TASTET, Président  
☎ 01 41 94 30 24

Presse :  
Chef cab ☎ 06 74 63 18 31

Partenaires :  
Sandra BERTRAND ☎ 06 16 66 41 27